



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (STRATEGIC HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT & TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT)»**

Επιμέλεια: **ΝΙΚΑ ΕΡΜΙΝΗ**

Επιβλέπων Καθηγητής: **ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**



**ΠΕΙΡΑΙΑΣ,  
2021**



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δευτέρα] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)


Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

« ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
( STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
& TOTAL QUALITY MANAGEMENT ) »

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας ..... 

Όνοματεπώνυμο ... ΝΙΚΑ ΕΡΜΙΝΗ .....

Ημερομηνία ..... 26/04/2021 .....



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία, καθώς και αυτόν τον ιδιαίτερα σημαντικό κύκλο μεταπτυχιακών σπουδών, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κύριο Γεωργόπουλου Νικόλαο για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη που επέδειξε προς το πρόσωπό μου για την εκπόνηση της εν λόγω εργασίας. Το εμφανές πάθος του για το αντικείμενό του, καθώς και η συνεχής προσπάθειά του να εμπλουτίσει τις γνώσεις των φοιτητών του, αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για εμένα, ενώ δίχως τις κατευθυντήριες γραμμές και τις παρατηρήσεις του δεν θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωση της έρευνάς μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Πατσογιάννη Ιωάννη για τη διεξαγωγή της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της έρευνας, για την προθυμία του να μοιραστεί την προσωπική του εμπειρία και άποψη, αλλά και για την άψογη συνεργασία.

Τέλος, οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την υπομονή, τη στήριξη και την απεριόριστη αγάπη της, παράγοντες οι οποίοι είχαν καταλυτική σημασία για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας και του μεταπτυχιακού προγράμματος συνολικά.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού-ΣΜΑΔ (Strategic Human Resources Management-SHRM) και τον τρόπο με τον οποίο αυτό μπορεί να συνδέεται, να ευθυγραμμίζεται και να αλληλεπιδρά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-ΔΟΠ (Total Quality Management-TQM).

Στο πρώτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί κι ένα εισαγωγικό κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια γενική παρουσίαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού-ΔΑΔ (Human Resources Management-HRM). Αφού οριστεί η έννοια της ΔΑΔ, στη συνέχεια προσεγγίζεται από διαφορετικές θεωρίες και δίδονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά της, παράλληλα με τους πιο καίριους στόχους της, ενώ εξετάζεται και ο αντίκτυπος που έχουν σ' αυτή αλλαγές όπως εκείνες που αφορούν στην τεχνολογία ή τον ανταγωνισμό. Εν συνεχεία, αναφέρονται οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ από την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων, έως την εκπαίδευση και την αξιολόγησή τους. Έπειτα παρουσιάζονται τα διαφορετικά μοντέλα ΔΑΔ και, τέλος, ερευνάται η σύνδεση της ΔΑΔ με την επίδοση (performance).

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στο ΣΜΑΔ. Αφού αποσαφηνιστούν πλήρως οι έννοιες της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ως απαραίτητες έννοιες για τη συνολική κατανόηση του ΣΜΑΔ), αναλύεται η μετάβαση από τη ΔΑΔ στο ΣΜΑΔ. Στη συνέχεια δίδονται διαφορετικοί ορισμοί του ΣΜΑΔ, διαφορετικά χαρακτηριστικά και, επίσης, πραγματοποιείται μια διάκριση αυτού από τις απλές στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Strategies). Σε επόμενο επίπεδο, παρουσιάζονται οι τέσσερις βασικές προσεγγίσεις του ΣΜΑΔ και πώς αυτές μπορούν να συσχετιστούν, αλλά και αναλύεται πλήρως ολόκληρο το θεωρητικό του υπόβαθρο. Καταληκτικά, το κεφάλαιο εντοπίζει κάποιες από τις πιο κρίσιμες προκλήσεις για το ΣΜΑΔ στη σύγχρονη εποχή.

Το τρίτο κεφάλαιο εισάγει τη έννοια της ποιότητας και την εξέλιξη αυτής μέσα στο χρόνο. Έπειτα ασχολείται με τη ΔΟΠ μέσα από τα «μάτια» των θεμελιωτών της και παρουσιάζοντας τα πιο σημαντικά στοιχεία των θεωριών τους. Εν συνεχεία, γίνεται αναφορά στα σημεία-«κλειδιά» της ΔΟΠ, στις θεμελιώδεις αρχές της, καθώς και στις διαφορετικές της διαστάσεις. Σε επόμενο στάδιο εξετάζεται η πρακτική εφαρμογή της, οι προϋποθέσεις για την επιτυχία της, τα εμπόδια που μπορεί να εμφανιστούν κατά την υλοποίησή της, αλλά και τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Επιπλέον, εξετάζεται η επίδραση της ΔΟΠ στην επίδοση (performance) και, τέλος, η σχέση αυτής με την Αριστεία (Excellence), δίνοντας έμφαση σε ορισμένα από το Μοντέλο Αριστείας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σύνδεση και η σχέση μεταξύ ΣΜΑΔ και ΔΟΠ, αφού πρώτα δοθούν κάποια βασικά στοιχεία για τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στο εκάστοτε στυλ Μάνατζμεντ. Επιπροσθέτως, αναλύονται εκτενώς όλες εκείνες οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες «ευθυγραμμίζονται» με τις αρχές της ΔΟΠ, ενώ, καταληκτικά, γίνεται λόγος και για τις «αμφιλεγόμενες» (ως προς την ευθυγράμμισή τους με την ποιότητα) πρακτικές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια μελέτη περίπτωσης (case study) της εταιρείας "Deloitte.". Ουσιαστικά εξετάζεται η πραγματική εφαρμογή όλων όσων αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια στην εν λόγω εταιρεία. Παράλληλα, χρησιμοποιείται η μέθοδος της συνέντευξης με εργαζόμενο της Deloitte. ως εργαλείο έρευνας για να ενισχύσει τα συμπεράσματά της.

**Σημαντικοί Όροι:** ανθρώπινο δυναμικό, ανθρώπινο κεφάλαιο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, «βέλτιστες πρακτικές», ευθυγράμμιση, ποιότητα, στρατηγική

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-HRM).....	12
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	12
1.2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	13
1.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	16
1.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	18
1.5. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	22
1.6. ΣΥΝΔΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE).....	25
1.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	28
1.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-SHRM).....	31
2.1. ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ.....	31
2.1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	31
2.1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	32
2.2. ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	36
2.2.1. ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	36
2.2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	38
2.2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	38
2.2.4. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (SHRM) ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HR STRATEGIES).....	40
2.3. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	41
2.3.1. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΠΤΙΚΗ (UNIVERSALISTIC PERSPECTIVE).....	42
2.3.2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (CONTINGENCY APPROACH).....	44
2.3.3. ΔΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (CONFIGURATIONAL PERSPECTIVE).....	45

2.3.4.	ΣΥΝΑΦΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (CONTEXTUAL APPROACH).....	47
2.3.5.	ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ.....	48
2.4.	ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	49
2.4.1.	ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (RESOURCE -BASED VIEW - RBV)	50
2.4.2.	ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (BEHAVIORAL THEORY).....	55
2.4.3.	ΘΕΩΡΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ (AGENCY/TRANSACTION COST THEORY).....	59
2.4.4.	ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΠΟΡΩΝ (RESOURCE DEPENDANCE THEORY)....	60
2.4.5.	ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (INSTITUTIONAL THEORY) .....	61
2.4.6.	Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ GUEST.....	64
2.5.	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	66
2.6.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	67
2.7.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	68
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>		
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT-TQM) .....	71
3.1.	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	71
3.1.1.	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	71
3.1.2.	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	72
3.2.	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	73
3.2.1.	Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	73
3.2.2.	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	75
3.3.	ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	76
3.3.1.	DEMING.....	76
3.3.2.	JURAN.....	79
3.3.3.	CROSBY .....	81
3.3.4.	ΚΟΙΝΑ ΣΗΜΕΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΤΩΝ.....	83
3.4.	Ο ΠΥΡΗΝΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	84
3.4.1.	ΤΑ ΣΗΜΕΙΑ «ΚΛΕΙΔΙΑ» ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	84
3.4.2.	ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	85
3.4.3.	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ (ΕΠΙΠΕΔΑ) ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	87
3.5.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	88
3.5.1.	ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	88
3.5.2.	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	90
3.5.3.	ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 90	
3.5.4.	ΧΡΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	91

3.6.	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ (PERFORMANCE).....	92
3.6.1.	ΟΙ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ .....	92
3.6.2.	Η ΘΕΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	93
3.6.3.	Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	94
3.7.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (EXCELLENCE) .....	95
3.7.1.	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ .....	95
3.7.2.	ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ .....	96
3.7.3.	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.....	102
3.8.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	104
3.9.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	105
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>		
	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (SHRM & TQM).....	107
4.1.	Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ .....	107
4.1.1.	Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΟ ΣΜΑΔ .....	107
4.1.2.	Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗ ΔΟΠ.....	109
4.2.	Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΜΑΔ ΚΑΙ ΔΟΠ.....	110
4.3.	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	115
4.3.1.	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ.....	116
4.3.2.	ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	116
4.3.3.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	117
4.3.4.	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	119
4.3.5.	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	119
4.3.6.	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	121
4.3.7.	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ .....	121
4.4.	«ΑΜΦΙΛΕΓΟΜΕΝΕΣ» ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	122
4.4.1.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	123
4.4.2.	Η ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	125
4.5.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	127
4.6.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	128
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>		
	CASE STUDY: DELOITTE. ....	130
5.1.	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ .....	130
5.1.1.	ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	130

5.1.2.	<i>ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ</i> .....	131
5.1.3.	<i>ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ</i> .....	132
5.1.4.	<i>ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ</i> .....	132
5.1.5.	<i>Η DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ (DELOITTE GREECE)</i> .....	133
5.1.6.	<i>Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ</i> .....	134
5.1.7.	<i>ΟΙ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</i> .....	134
5.1.8.	<i>ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ</i> .....	135
5.2.	<i>Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ</i> .....	136
5.3.	<i>ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ</i> .....	142
5.3.1.	<i>ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</i> .....	142
5.3.2.	<i>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</i> .....	143
5.3.3.	<i>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</i> .....	144
5.3.4.	<i>ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</i> .....	146
5.3.5.	<i>ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ</i> .....	146
5.3.6.	<i>ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ “INVESTORS IN PEOPLE” (IIP)</i> .....	147
5.4.	<i>ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΗΣ DELOITTE ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</i> .....	149
5.4.1.	<i>DELOITTE ALEXANDER COMPETENCE CENTER</i> .....	149
5.4.2.	<i>“DELOITTE GOES AGILE”</i> .....	149
5.4.3.	<i>ΕΡΕΥΝΑ “HR TRENDS”</i> .....	150
5.5.	<i>ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ</i> .....	156
5.6.	<i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</i> .....	163
5.7.	<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</i> .....	164



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως σύστημα .....	14
Διάγραμμα 1.2: The AMO Theory.....	16
Διάγραμμα 1.3: Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ .....	21
Διάγραμμα 1.4: Matching Model.....	22
Διάγραμμα 1.5: Harvard Model.....	23
Διάγραμμα 1.6: Σχέση μεταξύ ΔΑΔ και επίδοσης.....	27
Διάγραμμα 2.1: Αλυσίδα αξίας.....	33
Διάγραμμα 2.2: Τρόποι δημιουργίας Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	34
Διάγραμμα 2.3: Βασικά στοιχεία του ΣΜΑΔ .....	39
Διάγραμμα 2.4: Universalistic perspective.....	42
Διάγραμμα 2.5: Contingent approach .....	45
Διάγραμμα 2.6: Configurational approach (προσαρμογή) .....	46
Διάγραμμα 2.7: Contextual approach (προσαρμογή).....	47
Διάγραμμα 2.8: Εννοιολογικό μοντέλο των κλασικών θεωριών του ΣΜΑΔ (προσαρμογή) ..	50
Διάγραμμα 2.9: Σύνδεση πρακτικών ΔΑΔ και αποτελεσμάτων ΔΑΔ .....	65
Διάγραμμα 3.1: Η εξέλιξη της ποιότητας μέσα στο χρόνο (προσαρμογή).....	72
Διάγραμμα 3.2: Θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης.....	77
Διάγραμμα 3.3: Ο κύκλος του Deming .....	79
Διάγραμμα 3.4: Η τριλογία του Juran .....	80
Διάγραμμα 3.5: Μοντέλο της ΔΟΠ.....	84
Διάγραμμα 3.6: Η πυραμίδα της ΔΟΠ .....	88
Διάγραμμα 3.7: Μοντέλο Malcolm Baldrige.....	99
Διάγραμμα 3.8: Μοντέλο EFQM.....	100
Διάγραμμα 3.9: Μοντέλο 4P (προσαρμογή).....	102
Διάγραμμα 4.1: Σημεία υπεροχής του ανθρώπινου δυναμικού .....	108
Διάγραμμα 4.2: Μοντέλο της σχέσης ΣΜΑΔ-ΔΟΠ.....	112
Διάγραμμα 4.3: Πρακτικές ΣΜΑΔ/ΔΟΠ σε σχέση με τα αποτελέσματα ΣΜΑΔ/ΔΟΠ και την οργανωσιακή επίδοση .....	114
Διάγραμμα 4.4: Ο κύκλος εκπαίδευσης με βάση την Ποιότητα .....	117
Διάγραμμα 5.1: Τα κοινά στοιχεία του δικτύου της Deloitte .....	131
Διάγραμμα 5.2: Οι βασικές αρχές του προτύπου ΙΡ .....	148

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Πίνακας 1.1: Το μοντέλο των Zingheim και Schuster (Total rewards model) ..	20
Πίνακας 2.1: Στρατηγικές για τη δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	35
Πίνακας 2.2: Διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων του ΣΜΑΔ (προσαρμογή) .....	48
Πίνακας 2.3: Κλασικές θεωρίες του ΣΜΑΔ (προσαρμογή) .....	64
Πίνακας 2.4: Σύνδεση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - Επίδοσης.....	66
Πίνακας 4.1: Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμισμένες με μια στρατηγική ποιότητας .....	122
Πίνακας 4.2: "Αμφιλεγόμενες" πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμισμένες με μια στρατηγική ποιότητας .....	127
Πίνακας 5.1: Η μέθοδος της Deloitte στις υπηρεσίες ελέγχου και διασφάλισης.....	136
Πίνακας 5.2: Βασικά στοιχεία της έρευνας "HR TRENDS" την τελευταία δεκαετία .....	151

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού  
ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων  
ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας  
ΕΛΤΕ: Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων  
ΚΕΚΟΠΑ: Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών  
ΣΜΑΔ: Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού  
ΣΟΕΛ: Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών

AMO Theory: Ability, Motivation, Opportunity Theory  
AMP: Accredited Membership Program  
AQIs: Audit Quality Indicators  
AQMM: Audit Quality Monitoring & Measurement  
BRP: Business Process Reengineering  
CBV: Competence Based View  
CWQC: Company-Wide Quality Control  
DACC: Deloitte Alexander Competence Center  
DCM: Deloitte Central Mediterranean  
DPM: Deloitte Policies Manual  
DTTL: Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
DU EMEA: Deloitte University Europe the Middle East and Africa  
EFQM: European Foundation for Quality Management  
EQCR: Engagement Quality Control Review  
JES: Joint Examination Scheme  
HCROI: Human Capital Return Of Investment  
HEVA: Human Economic Value Added  
HRM: Human Recourse Management  
ICAEW: Institute of Chartered Accountants in England and Wales  
IFAC: International Federation of Accountants  
IIP: Investors In People  
KSAs: Knowledge, Skills, Abilities  
MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award  
MBO: Management By Objectives  
MBWA: Management By Wandering Around  
NPPD: National Professional Practice Director  
NSE: North South Europe  
NWE: North West Europe  
PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board  
PDCA: Plan-Do-Check-Act  
PMA: Performance Management Approach  
QC: Quality Control  
QFD: Quality Function Deployment  
ROI: Return Of Investment  
SHRM: Strategic Human Resource Management  
SMART: Specific, Measurable, Accountable, Realistic, Time  
SQC: System of Quality Control  
TQC: Total Quality Control  
TQM: Total Quality Management  
TQP: Total Quality Paralysis  
VIPs: Very Important People – Very Individual People  
VRIO: Value, Rarity, Imitability, Organization  
ZD: Zero Defects

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις στη παγκόσμια κοινότητα, είτε με τη μορφή της συνεχούς τεχνολογικής ανάπτυξης, είτε με τη μορφή του όλο και αυξανόμενου ανταγωνισμού, είτε με την έλευση διαδοχικών κρίσεων (οικονομικών, υγειονομικών, ανθρωπιστικών), φέρνει στο προσκήνιο τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Κι αυτό γιατί ο άνθρωπος αποτελεί έναν απρόβλεπτο αλλά, παράλληλα, σπάνιο και μοναδικό πόρο για κάθε οργανισμό.

Στη σύγχρονη εποχή όλο και περισσότεροι οργανισμοί επιδεικνύουν αυξανόμενο ενδιαφέρον απέναντι στους ανθρώπους που τους στελεχώνουν ή ενδέχεται να τους στελεχώσουν, αναγνωρίζοντας την αξία τους για την επιβίωση και την επιτυχία τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας αναγνωρίζεται ως «στρατηγικός πόρος» αφού οι εξειδικευμένες ικανότητες και δεξιότητές του αντιμετωπίζονται σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Αυτός είναι και ο πυρήνας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού, ο ρόλος του οποίου καθίσταται πιο κρίσιμος από ποτέ για τον εκάστοτε οργανισμό.

Ο ρόλος του ΣΜΑΔ μπορεί να ενισχυθεί με την υιοθέτηση και την εφαρμογή αρχών ποιότητας, αφού και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα φέρει κεντρική θέση. Για την ακρίβεια για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ κρίνεται απαραίτητη η κατάλληλη συμμετοχή και αφοσίωση των εργαζομένων. Γίνεται, επομένως, εύκολα αντιληπτό ότι και στα δύο στυλ Μάνατζμεντ η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι καταλυτική, ενώ η εναρμόνιση του ΣΜΑΔ με τις αρχές της ΔΟΠ δύναται να επιφέρει ευεργετικά αποτελέσματα στον οργανισμό που θα καταφέρει να υλοποιήσει με επιτυχία την παραπάνω εναρμόνιση.

Με αφορμή το παραπάνω ζήτημα εκπονείται η παρούσα διπλωματική εργασία στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό / MBA-TQM International» του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ουσιαστικά η εν λόγω μελέτη εκκινώντας από γενικά στοιχεία όπως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή η έννοια της ποιότητας, κατευθύνεται σε πιο εξειδικευμένα πεδία όπως το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στόχος της είναι η διασύνδεση των δύο στυλ Μάνατζμεντ και ο αντίκτυπος αυτής σε καίριες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στα αποτελέσματα για έναν οργανισμό. Για την πρακτική εφαρμογή και επαλήθευση όλων των παραπάνω η έρευνα συμπεριλαμβάνει και τη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας “Deloitte.”, σαν μια εταιρεία που έχει υιοθετήσει τις αρχές των δύο στυλ Μάνατζμεντ, καθώς και τη συνέντευξη με εργαζόμενο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-HRM)

### 1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Η **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)** αποτελεί ένα περίπλοκο και παράλληλα παλιό εγχείρημα. Μετά την Βιομηχανική Επανάσταση φαίνεται πως απέκτησε μια διαφορετική σημασία καθώς η εργασία ήταν πλέον προσωπική επιλογή κάθε ανθρώπου, ενώ από την δεκαετία του '90 και μετά μια νέα διάστασή της ήρθε στο προσκήνιο, διότι υπεισήλθε και ο ψυχολογικός παράγοντας δίνοντας έμφαση στις ικανότητες, την ικανοποίηση και τα θεμελιώδη δικαιώματα των εργαζομένων, καθώς και στη δυναμική των ομάδων εργασίας.

Σύμφωνα με την θεωρία του **Frederick W. Taylor** η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να στηρίζεται όχι μόνο στην εκτέλεση καθηκόντων και στην επίδοσή του, αλλά οφείλει να σέβεται και να μεριμνά για την ψυχολογία και τη μέγιστη ευημερία του (Haslinda, 2009). Στις μέρες μας οι δραστικές και αλληπάλληλες αλλαγές στην τεχνολογία, στην ανάπτυξη των οργανισμών, στις ανάγκες των καταναλωτών και των εργαζομένων θέτουν τη ΔΑΔ αντιμέτωπη με συνεχείς προκλήσεις.

Οι ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ποικίλουν, ενώ, παράλληλα, φαίνεται πως πρόκειται για μία δυναμική έννοια η οποία προσεγγίζεται από διαφορετικές πλευρές μέσα στον χρόνο. «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ονομάζεται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά» (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό «η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων» (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Οι **Boxall** και **Pursell** προέβησαν σ' έναν πιο περιεκτικό ορισμό υποστηρίζοντας ότι «η ΔΑΔ είναι οι δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων μέσα σε μια επιχείρηση» (Armstrong, 2020).

Κατά τον **Storey** «η ΔΑΔ είναι μια ξεχωριστή προσέγγιση διοίκησης η οποία στοχεύει να πετύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την στρατηγική ανάπτυξη ενός αφοσιωμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας μια σειρά από πολιτισμικές, δομικές και διαπροσωπικές τεχνικές» (Bratton, 2017). Ο παραπάνω ορισμός απαντάει σε ερωτήσεις όπως:

- «τί» και «γιατί» : διαφορετικές συμπεριφορές εργαζομένων και διοίκησης, διαφορετικά κίνητρα
- «πώς» : από ψυχολογικής άποψης οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το ανταποδίδουν μέσω της αφοσίωσής τους (social exchange theory) / από οικονομικής άποψης πρόκειται για μια «συναλλαγή»
- «για ποιον» : δύναμη εργαζομένου / εργοδότη και ανισότητες

Ο **Armstrong** υποστήριξε ότι η ΔΑΔ «είναι μια στρατηγική προσέγγιση διοίκησης του στοιχείου εκείνου ενός οργανισμού το οποίο διαθέτει τη μεγαλύτερη αξία, δηλαδή των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σ' αυτόν και συμβάλουν ατομικά και ομαδικά στην επίτευξη των σκοπών του» (Armstrong, 2006).

Ο όρος «**ανθρώπινοι πόροι**» ή «**ανθρώπινο δυναμικό**» είναι αμφιλεγόμενος. Οι άνθρωποι μέσα σ' έναν οργανισμό δεν αποτελούν ούτε εμπορεύματα ούτε προϊόντα. Ο όρος αναφέρεται σ' αυτό που ονομάζεται «ανθρώπινο κεφάλαιο» δηλ. ευφυΐα, δεξιότητες, γνώσεις, καθώς και ικανότητες μάθησης, στοιχεία που κάθε εργαζόμενος φέρει στον χώρο εργασίας του. Σαν όρος εμφανίστηκε την δεκαετία του 1980 και αποτελούσε μία φιλοσοφία σχετικά με το πώς θα έπρεπε να πραγματοποιείται η διοίκηση των ανθρώπων, αλλά και ένα είδος εναλλακτικής σ' αυτό που ονομάζεται «Διοίκηση Προσωπικού» (Personnel Management). Συχνά ο όρος παρομοιάζεται με ένα «νέο κρασί σε παλιά μπουκάλια» (Armstrong, 2020). Ωστόσο μεταξύ των δύο ειδών Διοίκησης παρουσιάζονται ορισμένες βασικές διαφορές (Guest, 1987):

- **Διοίκηση Προσωπικού (Personnel management)**. Πρόκειται για ένα είδος διοίκησης το οποίο στοχεύει σε βραχυχρόνια αποτελέσματα, λειτουργεί ad hoc και αντιδρώντας σε ό,τι συμβαίνει (reactive), αποσκοπεί στη συμμόρφωση για την επίτευξη της οποίας πραγματοποιεί εξωτερικούς ελέγχους, αντιμετωπίζει ολιστικά τους εργαζομένους ενώ, παράλληλα, επιδεικνύει μικρή εμπιστοσύνη απέναντί τους, προτιμά τα συγκεντρωτικά συστήματα όπου οι ρόλοι των εργαζομένων είναι καθορισμένοι, αξιολογεί με βάση την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)**. Έχει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, διαθέτει pro-active και στρατηγική δράση, αποσκοπεί στην αφοσίωση των εργαζομένων και τον αυτοέλεγχο, αντιμετωπίζει τους εργαζομένους σαν ξεχωριστά άτομα δείχνοντάς τους εμπιστοσύνη, προτιμά τα μη συγκεντρωτικά συστήματα όπου οι ρόλοι είναι πιο ευέλικτοι, αξιολογεί με βάση την μέγιστη χρησιμότητα (human asset accounting).

## 1.2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η ΔΑΔ διαθέτει ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο. Η ύπαρξη πληθώρας θεωριών, καθεμία απ' τις οποίες δίνει έμφαση σε διαφορετικά στοιχεία και αντιμετωπίζει την ΔΑΔ από διαφορετική οπτική, αποδεικνύει και την πολυπλοκότητά της. Δεν υφίσταται μία παγκοσμίως αποδεκτή προσέγγιση ΔΑΔ, αλλά ορισμένες από τις θεμελιώδεις θεωρίες ΔΑΔ αποτελούν οι εξής:

- **General Systems Theory**. Σύμφωνα με τους **Katz** και **Kahn's** η ΔΑΔ αντιμετωπίζεται σαν ένα **ανοικτό σύστημα** το οποίο δέχεται εισροές (ικανότητες και δεξιότητες) που μετασχηματίζονται (μέσω της συμπεριφοράς των εργαζομένων) σε αποτελέσματα (ικανοποίηση και επίδοση των εργαζομένων), όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1. Ουσιαστικά αποτελεί ένα υπο-σύστημα το οποίο είναι ενσωματωμένο σ' ένα μεγαλύτερο σύστημα, δεδομένου ότι κάθε οργανισμός λογίζεται ο ίδιος ως σύστημα (Jackson, Schuler, 1995).



Διάγραμμα 1.1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως σύστημα

Πηγή: Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995).

- **Contingency theory.** Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι πολιτικές, οι στρατηγικές, ο ρόλος κτλ. της ΔΑΔ έχουν αξία μόνο όταν είναι **εναρμονισμένα** (“**fit**”) με τις εκάστοτε καταστάσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός. Με άλλα λόγια πρέπει να υπάρχει συνάφεια μεταξύ του «πού βρίσκεται» ένας οργανισμός και του «πού επιθυμεί να φτάσει» (Armstrong, 2006). Θεωρώντας τις πρακτικές της ΔΑΔ ως ανεξάρτητη μεταβλητή και την επίδοση ως εξαρτημένη, φαίνεται πως και οι δύο επηρεάζονται από παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, η τεχνολογία, η ένταση του κεφαλαίου κτλ. Όρος κλειδί στη συγκεκριμένη θεωρία είναι αυτό που ονομάζεται “**fit**”.
- **Human Capital Theory.** Κεντρικό της πυλώνα αποτελεί η συμβολή των **γνώσεων**, των **ικανοτήτων** και των **δεξιοτήτων** των εργαζομένων στην **επίδοση** ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον **Becker** το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στις παραγωγικές δυνατότητες των ανθρώπων. Τόσο οι δεξιότητες όσο και η εμπειρία και η γνώση προφανώς έχουν οικονομική αξία για τους οργανισμούς διότι επιτρέπουν στους εργαζομένους να είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί. Όπως και άλλα περιουσιακά στοιχεία, το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει αξία, αλλά σε αντίθεση με τα άλλα στοιχεία, η δυναμική αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να πραγματοποιηθεί πλήρως μόνο με τη συνεργασία του ατόμου και αφού αξιοποιήσει όλες τις παραπάνω ικανότητες (Jackson, Schuler, 1995). Επομένως, ένας οργανισμός πρέπει να επενδύει στο προσωπικό (π.χ. ανάπτυξη εργατικού δυναμικού, εκπαίδευση, παροχή κινήτρων) και στην επένδυση αυτή κεντρικό και βοηθητικό ρόλο διαδραματίζει ένα αποτελεσματικό σύστημα ΔΑΔ.
- **Motivation Theory.** Πρόκειται για τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες κατευθύνονται από την προσπάθειά τους να επιτύχουν τους εκάστοτε στόχους (π.χ. επιβράβευση ως κίνητρο για την επίτευξη στόχων) (Armstrong, 2020).
- **The Resource Based Theory.** Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω **VRIO** (δηλ. όντας πολύτιμο, μοναδικό και δύσκολο να μιμηθεί από άλλους) οδηγεί σ’ ένα **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Για την υλοποίηση αυτού, όμως, πρέπει να διασφαλίζεται ότι ο οργανισμός διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με τον **Porter** οι οργανισμοί μπορούν να είναι επιτυχημένοι εάν αποκτήσουν και διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, προβαίνοντας στη εκμετάλλευση των **διαφορετικών πόρων** που αυτοί διαθέτουν (Jackson, Schuler, 1995):
  - (α) **φυσικών** (εγκαταστάσεις, τεχνολογία, εξοπλισμός, τοποθεσία)
  - (β) **ανθρώπινων** (εμπειρία των εργαζομένων και γνώσεις) και
  - (γ) **οργανωτικών** (δομή, συστήματα σχεδιασμού, παρακολούθησης και ελέγχου δραστηριοτήτων, κοινωνικές σχέσεις εντός του οργανισμού και μεταξύ του οργανισμού και της κοινωνίας).

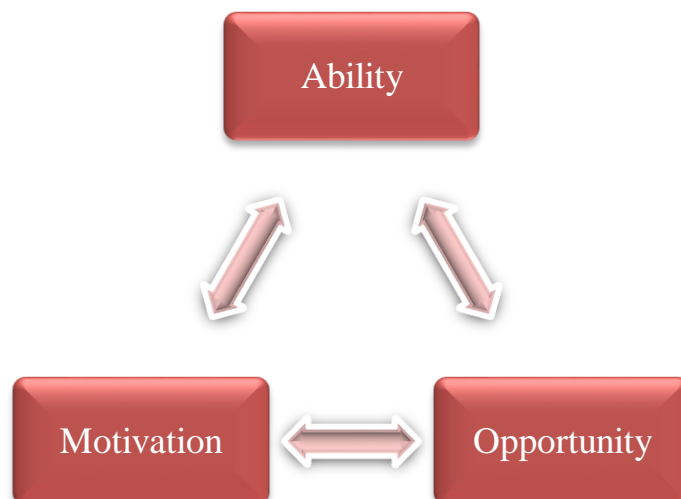
Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η ΔΑΔ επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον ανθρώπινο παράγοντα και την οργάνωση του οργανισμού άρα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- **Social Exchange Theory.** Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή εάν οι εργαζόμενοι χαίρουν καλής αντιμετώπισης από τον οργανισμό αναμένεται ότι θα το ανταποδώσουν μέσω της συμβολής τους για την επίτευξη της **μέγιστης επίδοσης (high performance)**.
- **Stakeholder Theory.** Τα **ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)** θεωρούνται απαραίτητα για την επιβίωση ενός οργανισμού, γι' αυτό και κάθε οργανισμός πρέπει να τα λαμβάνει σοβαρά υπόψη αλλά και να ικανοποιεί τα αντικρουόμενα συμφέροντά τους όταν εφαρμόζει τις στρατηγικές και τις πολιτικές της ΔΑΔ (Armstrong, 2020).
- **Institutional Theory.** Οι **Meyer, Rowan, Zucker** υποστήριξαν ότι οι οργανισμοί αποτελούν **κοινωνικές οντότητες** που αναζητούν έγκριση για τις επιδόσεις τους σε κοινωνικά κατασκευασμένα περιβάλλοντα. Οι οργανισμοί συμμορφώνονται για να αποκτήσουν νομιμότητα και αποδοχή, η οποία διευκολύνει την επιβίωσή τους. Δύο θεμελιώδεις ισχυρισμοί αυτής της θεωρίας είναι ότι (α) οι θεσμοθετημένες δραστηριότητες είναι ανθεκτικές στις αλλαγές και (β) οι οργανισμοί σε θεσμικά περιβάλλοντα πιέζονται να γίνουν παρόμοιοι. Κατά συνέπεια, από τον πρώτο ισχυρισμό προκύπτει ότι οι δραστηριότητες της ΔΑΔ έχουν βαθιές ιστορικές ρίζες στον οργανισμό, οπότε δεν μπορούν να γίνουν πλήρως κατανοητές χωρίς πρώτα να αναλυθεί το παρελθόν του οργανισμού. Από τον δεύτερο γίνεται αντιληπτό ότι οι δραστηριότητες της ΔΑΔ μπορούν να υιοθετηθούν από έναν οργανισμό για τον μοναδικό λόγο ότι και άλλοι οργανισμοί έχουν κάνει το ίδιο (μιμητική διάθεση).
- **Agency Theory.** Η θεωρία αυτή των **Jensen και Meckling** εστιάζει την προσοχή της στη **σύμβαση** μεταξύ ενός συμβαλλόμενου μέρους (**εντολέας**) που αναθέτει την εργασία σ' ένα άλλο συμβαλλόμενο μέρος (**εντολοδόχος**). Οι σχέσεις αυτές πιθανώς να είναι προβληματικές σε περίπτωση που:
  - i. Ο εντολέας και ο εντολοδόχος έχουν αντικρουόμενους στόχους.
  - ii. Είναι δύσκολο ή πολύ δαπανηρό για τον εντολέα να παρακολουθεί την επίδοση του εντολοδόχου.

Η συγκεκριμένη θεωρία προτείνει διάφορους τρόπους με τους οποίους οι συμβάσεις είναι πιο πιθανό να παρακολουθούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων (π.χ. συστήματα αμοιβής).

- **AMO Theory.** Οι **Boxall και Purcell** έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στην ικανότητα (**Ability**), το κίνητρο (**Motivation**) και την ευκαιρία (**Opportunity**) ως παράγοντες που καθοδηγούν την υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών από την ΔΑΔ (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.2). Ουσιαστικά οι πρακτικές αυτές μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα των ατόμων (π.χ., χρησιμοποιώντας την κατάλληλη επιλογή, πρόσληψη, και μέσα κατάρτισης), τα κίνητρα (π.χ., χρησιμοποιώντας αμοιβές που σχετίζονται με την επίδοση) και τις ευκαιρίες (π.χ., χρησιμοποιώντας ποικιλία προτάσεων) που τους παρέχονται, για να συμβάλλουν στην σταθερή ή την αυξανόμενη επίδοση (Bos-Nehles et al., 2013).





Διάγραμμα 1.2: The AMO Theory

Πηγή: Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013).

### 1.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού χαρακτηρίζεται από (Armstrong, 2006):

- **Ποικιλομορφία (diversity).** Τα μοντέλα και οι πρακτικές της ΔΑΔ διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό αφού κάθε επιχείρηση θεωρείται μοναδική και έχει ξεχωριστές ανάγκες. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει λόγος για μια διάκριση μεταξύ (α) “**Soft HRM**” το οποίο στηρίζεται κυρίως στη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ οργανισμού-εργαζομένων, στην ύπαρξη επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης, στην αφοσίωση των εργαζομένων και στην παροχή κινήτρων προς αυτούς (εργαζόμενος σαν «valued asset») και (β) “**Hard HRM**” το οποίο αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σαν ένα «πόρο» (όπως όλους τους πόρους του οργανισμού) από τον οποίο επιδιώκει να λάβει την μέγιστη επίδοση.
- **Στρατηγική φύση.** Προκειμένου να πραγματοποιηθεί το **όραμα** της «ανώτατης Διοίκησης» (Top Management) ενός οργανισμού απαιτείται η αφοσίωση και η συμμετοχή των εργαζομένων. Επομένως, οι πολιτικές της ΔΑΔ θα πρέπει να είναι ενσωματωμένες στη στρατηγική ενός οργανισμού και ευθυγραμμισμένες μ’ εκείνη.
- Προσανατολισμό προς την **δέσμευση - αφοσίωση (engagement)** των εργαζομένων. Το στοιχείο αυτό διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο τόσο στη γενικότερη ανάπτυξη των εργαζομένων όσο και στην επίδοση του οργανισμού.
- Εργαζόμενους σαν «**ανθρώπινο κεφάλαιο**» (**human capital**). Το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται σαν «asset» που με τις ικανότητες και την εμπειρία του συμβάλλει στην **επιτυχία** ενός οργανισμού ως τον μέγιστο σκοπό, αποτελώντας, παράλληλα, πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό.
- Ύπαρξη μιας **ενιαίας φιλοσοφίας**, από την άποψη ότι εργοδότες και εργαζόμενοι προσβλέπουν σε κοινούς στόχους.
- Ύπαρξη μιας πιο **ατομοκεντρικής πλευράς**, καθώς στηρίζεται στη σχέση ενός οργανισμού με τους εργαζόμενους σαν άτομα (καθένα απ’ τα οποία θεωρείται ξεχωριστό).

- Εστίαση στις **αξίες** ενός οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει τόσο στην **επιβίωση** όσο και στην **επιτυχία** ενός οργανισμού, διαθέτοντας παράλληλα δικούς της ξεχωριστούς **στόχους** (Armstrong, 2020):

- Παίζει υποστηρικτικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών ενός οργανισμού μέσω της ανάπτυξης και της εφαρμογής στρατηγικών οι οποίες **εναρμονίζονται** με τις στρατηγικές του οργανισμού (“**fit**”).
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας **κουλτούρας** υψηλής επίδοσης.
- Διαβεβαιώνει ότι ο οργανισμός διαθέτει το **προσωπικό** εκείνο, το οποίο διαθέτει το ταλέντο, τις ικανότητες και την αφοσίωση που κρίνονται απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία του.
- Διατηρεί μια **καλή εργασιακή σχέση** μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων, αφού είναι γενικά παραδεκτό ότι οι εργαζόμενοι, προκειμένου να εργάζονται με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, επιθυμούν να χαίρουν εκτίμησης και εμπιστοσύνης της Διοικήσεως.
- Επιδιώκει την **ικανοποίηση** των εργαζομένων.
- Προάγει την **ευημερία** των εργαζομένων θεωρώντας τους ως τα σημαντικότερα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα σ’ έναν οργανισμό.
- Πετυχαίνει την **κοινωνική δικαιοσύνη** διαβεβαιώνοντας για την νομιμότητα με βάση την οποία η Διοίκηση μεταχειρίζεται τα ενδιαφερόμενα μέρη και αντιμετωπίζοντας τα άτομα με ηθικό και αμερόληπτο τρόπο.
- Συμβάλλει στην **υψηλή επίδοση** του οργανισμού και στην ευτυχία του εργατικού του δυναμικού.

Ως προς τον γενικότερο **ρόλο** της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει ομοιομορφία μεταξύ διαφορετικών χωρών, οργανισμών κτλ. Αρκετά συχνά είναι έκδηλη η **ανομοιομορφία** μεταξύ οργανισμών που δραστηριοποιούνται ακόμη κι εντός των συνόρων της ίδιας χώρας. Από μια πιο ευρεία οπτική, ωστόσο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού φαίνεται πως αποτελεί υποστηρικτικό παράγοντα ώστε να δύναται ένας οργανισμός να επιτύχει τους σκοπούς του, αφού ουσιαστικά του παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη σε ό,τι έχει να κάνει με το εργατικό δυναμικό. Γι’ αυτό και προχωράει στην υιοθέτηση κατάλληλων πολιτικών, πρακτικών κτλ. (**getting things done through people**). Σε κάθε περίπτωση κεντρικό πυλώνα για την επιτυχία αποτελεί η σχέση μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων, δηλ. των δύο μερών μεταξύ των οποίων καταρτίζεται μια εργασιακή σχέση. Παράλληλα, η ΔΑΔ συντελεί στην επίτευξη της **στρατηγικής ολοκλήρωσης** (ως μία **κάθετη** ολοκλήρωση, δηλ. την εναρμόνιση -“fit” των στρατηγικών της με τις στρατηγικές του οργανισμού), αλλά και της συνάφειας μεταξύ των πολιτικών της και των πράξεων του προσωπικού (ως μία **οριζόντια** ολοκλήρωση). Επιπλέον, διαχειρίζεται τις **αλλαγές** που λαμβάνουν χώρα είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό ενός οργανισμού και που επηρεάζουν τη λειτουργία του. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι τείνουν (συνήθως) να αντιστέκονται στις αλλαγές ή να διάκεινται αρνητικά απέναντι σ’ αυτές ή να αντιδρούν με απρόβλεπτο τρόπο, η ΔΑΔ μπορεί να διευκολύνει την αντίδραση ως προς τις αλλαγές.

Κάνοντας λόγο για **αλλαγές** κρίνεται εύλογο να αναφερθούν ορισμένες από αυτές αφού αποτελούν παράγοντες που ασκούν επιρροή στη ΔΑΔ (Armstrong, 2006). Για παράδειγμα:

- Τεχνολογία.** Η εξέλιξη της τυροδοτεί πληθώρα αλλαγών ως προς τις διαδικασίες, τις πρακτικές, τα διαθέσιμα εργαλεία κτλ. Επιπλέον, καθιστά απαραίτητη την απόκτηση νέων δεξιοτήτων από τους εργαζομένους ώστε να μπορούν να την χρησιμοποιήσουν τόσο προς το δικό τους όφελος όσο και προς το όφελος του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται (αποφυγή των λεγόμενων “**skills gap**”).
- Ανταγωνισμός.** Η παγκοσμιοποίηση των αγορών δημιουργεί ανταγωνιστικές πιέσεις στους οργανισμούς καθώς τα «θέλω» των αγοραστών καλύπτονται άμεσα λόγω της

ύπαρξης πολλών εναλλακτικών/υποκατάστατων επιλογών, αλλά και αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι οργανισμοί να υιοθετούν πελατοκεντρικές πολιτικές και να προχωρούν σε διαδοχικές αλλαγές ώστε να ακολουθούν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες. Είναι πολύ πιθανό ένας οργανισμός να προχωρήσει σε μείωση του προσωπικού ώστε να μπορέσει να διατηρήσει τα κόστη του σε χαμηλότερα επίπεδα ή να υιοθετήσει μεθόδους όπως μερική απασχόληση, εργασία από το σπίτι κτλ.

- iii. **Κοινωνικές και νομικές πιέσεις.** Μεταβολές στις αξίες, τις πεποιθήσεις και γενικότερα στην κουλτούρα μιας κοινωνίας ασκούν άμεση επίδραση και στον ανθρώπινο παράγοντα άρα και στη διαχείρισή του. Επιπροσθέτως, οι όποιες αλλαγές της νομοθεσίας ως προς το κομμάτι της εργασίας οφείλουν να υιοθετούνται και να ακολουθούνται από τον εκάστοτε οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό του.
- iv. Αλλαγές που ασκούν επίδραση στον ίδιο τον **άνθρωπο**. Οι τεχνολογική εξέλιξη και οι οικονομικές πιέσεις (π.χ. οικονομική κρίση, ανεργία κτλ.) είναι κάποιιοι από τους παράγοντες που έχουν συντελέσει στην αλλαγή του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αφού ασκούν άμεση επίδραση σ' αυτό. Χαρακτηριστική είναι η υιοθέτηση αρχών **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)**, οι ευέλικτες μορφές εργασίας, οι πιο επίπεδες οργανωσιακές δομές και η εργασία σε ομάδες (teamwork). Επίσης, αξιοσημείωτη είναι και η μεταστροφή που παρουσιάζεται μεταξύ των διαφορετικών γενεών ως προς τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες σε σχέση με την εργασία τους.

#### 1.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Παρά την ανομοιομορφία και τις επιδράσεις που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. νομοθεσία, οικονομικές δυνάμεις, τεχνολογία, κοινωνικοπολιτικές δυνάμεις, πολιτισμικές και περιβαλλοντικές δυνάμεις) οι **λειτουργίες** της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (όπως παρουσιάζονται και στο διάγραμμα 1.3) θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Mathis, 2011):

- **Ίσες ευκαιρίες εργασίας.** Έχει να κάνει με τη συμμόρφωση προς τη νομοθεσία ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται όπως τους αρμόζει δίχως την ύπαρξη διακρίσεων, ευνοιοκρατίας ή οποιονδήποτε άλλων μεροληπτικών συμπεριφορών. Κάθε άτομο που διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις (**Knowledge**), ικανότητες (**Skills**) και δεξιότητες (**Abilities**), γνωστά ως **KSAs**, θα πρέπει να διαθέτει και ίσες πιθανότητες με οποιονδήποτε άλλον ως προς την διεκδίκηση μιας θέσης εργασίας.
- **Στελέχωση.** Πρόκειται για μια ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία. Κάθε θέση εργασίας σχεδιάζεται και αναλύεται (**job description**) ώστε να γίνονται ξεκάθαρα τα προσόντα που απαιτούνται και οι αρμοδιότητες που καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος που θα εργασθεί σ' αυτή. Μέσα από τον σχεδιασμό (**HR planning**) οι μάντζερ προβλέπουν την μελλοντική προσφορά και ζήτηση εργασίας καθώς και άλλα εργασιακά θέματα (όπως οι κρατήσεις των εργαζομένων). Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργανισμού προχωράει:
  - i. Στην **προσέλκυση (recruitment)** των υποψηφίων για την εκάστοτε θέση εργασίας. Η διαδικασία αυτή οφείλει να σέβεται την μοναδικότητα των ανθρώπων ενώ, παράλληλα, στρέφεται προς τα άτομα εκείνα τα οποία φαίνεται να «**ταιριάζουν**» (“fit”) περισσότερο στην κουλτούρα και τις απαιτήσεις του κάθε οργανισμού. Η διαδικασία αυτή έχει μεγάλη σημασία καθώς αποτελεί τη

- πρώτη επαφή ενός δυνάμει εργαζομένου με έναν οργανισμό, άρα επηρεάζει την πρώτη εικόνα που θα σχηματίσει γι' αυτόν.
- ii. Στην προσεκτική **επιλογή (selection)** μεταξύ των επικρατέστερων ανάλογα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Τη συνηθέστερη μέθοδο επιλογής αποτελούν οι **συνεντεύξεις** (ατομικές/ομαδικές, δομημένες, δια ζώσης/εξ αποστάσεως κτλ.) με τους υποψηφίους. Επιπλέον, οι υποψήφιοι μπορεί να κληθούν να συμμετέχουν σε διάφορα τεστ (πχ. IQ test, emotional intelligence test, physical ability tests) ανάλογα με την φύση της εργασίας.
  - iii. Στην τελική **πρόσληψη (hiring)** των πλέον κατάλληλων που θα στελεχώσουν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.
  - iv. **Στη διαχείριση ταλέντου (talent management), την ενδυνάμωση (onboarding) και ανάπτυξη (development)** των εργαζομένων. Κρίσιμη είναι και η **εκπαίδευση** των εργαζομένων ώστε να κατακτήσουν κάθε απαραίτητη γνώση για την εκτέλεση των καθηκόντων τους καθώς και να εξελίξουν την καριέρα τους. Γίνεται κατανοητό πως όλα τα παραπάνω οδηγούν στην αφοσίωση των εργαζομένων και διαδραματίζουν καίριο ρόλο ώστε να μπορούν εκείνοι να ανταποκριθούν σε μελλοντικές προκλήσεις. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικά για το ανθρώπινο δυναμικό η συνεχής εκπαίδευση και απόκτηση εξειδικευμένων ικανοτήτων που απαντούν στις ανάγκες του οργανισμού, η προσαρμογή στις αλλαγές ώστε να είναι εφικτή η στρατηγική ευελιξία του οργανισμού και η δέσμευση και αφοσίωση ως προαπαιτούμενα για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού.
  - v. **Αξιολόγηση των εργαζομένων.** Η αξιολόγηση αποτελεί κρίσιμη λειτουργία για κάθε οργανισμό αφού συνδέεται με την επίδοση (**performance**) των εργαζομένων και κατά συνέπεια του ίδιου του οργανισμού. Μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Ο πιο συνηθισμένος είναι οι **ανασκοπήσεις (reviews)** οι οποίες πραγματοποιούνται περιοδικά (το χρονικό διάστημα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό) και αξιολογούν την επίδοση των εργαζομένων ως προς τους στόχους που τους έχουν τεθεί, πράγμα που καταδεικνύει την σπουδαιότητα του να τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι και να υπάρχουν ξεκάθαρες προσδοκίες από τους εργαζομένους. Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης είναι η «**Διοίκηση βάσει σκοπών**» (**Management By Objectives – MBO**). Ο τρόπος αυτός βασίζεται στα αποτελέσματα από την εκτέλεση συγκεκριμένων – καθορισμένων καθηκόντων και ταυτόχρονα φέρει μια εστίαση προς το μέλλον, ενώ κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός διότι οι σκοποί είναι ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική ενός οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση στόχος της αξιολόγησης είναι η συνεχής εξέλιξη και βελτίωση των εργαζομένων γι' αυτό θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.
  - vi. **Ανταμοιβή (rewards).** Η παροχή μισθού, κινήτρων και προνομίων στο προσωπικό έχει κεντρικό ρόλο στην εργασιακή σχέση καθώς και στην επίδοση των εργαζομένων. Πρόκειται, ωστόσο, για προνόμια (π.χ. Bonus) που αποτελούν κόστος για τον εργοδότη και τα οποία θα ήθελε να μετριάσει. Από μια άλλη πλευρά, εξέχουσας σημασίας είναι και η μη χρηματικές επιβραβεύσεις (πχ. τίτλος του υπαλλήλου του μήνα, εταιρική εκδήλωση ή γεύμα) όπου το κόστος μπορεί να είναι μικρό έως και ελάχιστο αλλά για τον εργαζόμενο η αξία είναι μεγάλη. Σύμφωνα με το μοντέλο (**total rewards model**) των **Zingheim** και **Schuster** (το οποίο απεικονίζεται στον πίνακα 1.1) η ανταμοιβή των εργαζομένων εκτός από τη χρηματική αμοιβή (η οποία περιλαμβάνει αποζημιώσεις και προνόμια και συνδέεται και με την αναγνώριση των εργαζομένων) επεκτείνεται και σε άλλες «περιοχές». Πιο συγκεκριμένα, η ανταμοιβή έχει άμεση σχέση με την ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων (μάθηση, καθοδήγηση, feedback), με ένα «συναρπαστικό» μέλλον (αξίες οργανισμού, φήμη οργανισμού, προσωπική ανάπτυξη) και με έναν θετικό χώρο εργασίας (η ίδια η δουλειά, συνεργάτες, μάντζερ). Επομένως, τόσο οι

χρηματικές όσο και οι μη χρηματικές ανταμοιβές φαίνεται να έχουν ξεχωριστή σημασία για τους εργαζομένους.

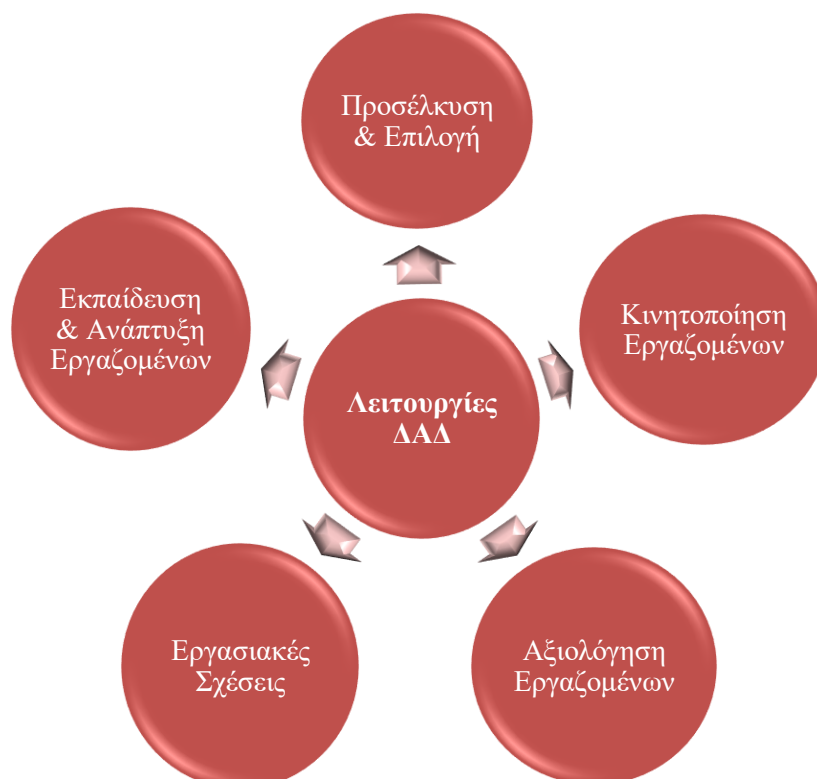
Πίνακας 1.1: Το μοντέλο των Zingheim και Schuster (Total rewards model)



Πηγή: P. Zingheim and J. Schuster, 2000.

- **Διαχείριση κινδύνου** και προστασία των εργαζομένων. Η **υγεία** και η **ασφάλεια** των εργαζομένων είναι πρωταρχικής σημασίας μέσα σ' έναν οργανισμό γι' αυτό και πρέπει να υπάρχει ειδική μέριμνα. Ιδιαίτερα σε επαγγέλματα υψηλής επικινδυνότητας η λήψη όλων των κατάλληλων μέτρων είναι απαραίτητη και δρα ενθαρρυντικά στην καθημερινότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Εργασιακές σχέσεις.** Πρόκειται για την **αλληλεπίδραση** μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η αλληλεπίδραση μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές (π.χ. τυπική ως επιβράβευση, άτυπη ως ψυχολογική υποστήριξη, απεύθυνση προς έναν μεμονωμένο εργαζόμενο ή προς ενώσεις κτλ.). Η εργασιακή σχέση επισφραγίζεται με **νομοθετική πράξη** (γραπτή σύμβαση εργασίας), ενώ, παράλληλα, παρέχει και στα δύο συμβαλλόμενα μέρη **δικαιώματα** αλλά και τα επιβαρύνει με **υποχρεώσεις**. Τα δικαιώματα τόσο του εργοδότη όσο και των εργαζομένων είναι κατοχυρωμένα και απαγορεύεται κάθε καταπάτηση. Ταυτόχρονα, οι προσδοκίες της μίας πλευράς από την άλλη πρέπει να γίνονται σαφείς και η «επίδειξη δύναμης» πρέπει να αποφεύγεται. Η εργασιακή σχέση είναι από τη φύση της δυναμική και χαρακτηρίζεται τόσο από τη σχέση συνεργασίας μεταξύ εργοδότη-εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, όσο και από τις μεταξύ τους διαμάχες. Πρόκειται για μια σχέση που φαίνεται να αλλάζει με την πάροδο του χρόνου (π.χ. λόγω της εμφάνισης νέων μορφών Διοίκησης και των όλο και πιο βελτιωμένων συνθηκών εργασίας). Ταυτόχρονα αποτελεί και **κοινωνική σχέση** αφού οι εργαζόμενοι δε λειτουργούν απομονωμένα αλλά αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους στον εργασιακό χώρο ή είναι μέλη ομάδων εργασίας. Σημαντικός κρίνεται εδώ και ο ψυχολογικός παράγοντας. Πρόκειται για ένα «**ψυχολογικό συμβόλαιο**» μεταξύ των δύο μερών που αφορά στις προσδοκίες της

μιας πλευράς από την άλλη καθώς και στις αμοιβαίες τους υποχρεώσεις. Θεμέλιο αποτελεί η αφοσίωση των ατόμων, η παροχή κινήτρων και η εκτέλεση καθηκόντων πάντα σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα (Bratton, 2017).



Διάγραμμα 1.3: Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ

Πηγή: Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2011).

Σύμφωνα με τους **Jackson** και **Schuler** η έννοια της ΔΑΔ θα μπορούσε να παρομοιαστεί με μια «ομπρέλα» η οποία περιλαμβάνει διαφορετικά στοιχεία: α) συγκεκριμένες **πρακτικές** που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους (όπως προσέλκυση, επιλογή και αξιολόγηση των εργαζομένων), β) **πολιτικές** που έχουν πυρήνα τους τον ανθρώπινο παράγοντα και που κατευθύνουν ή περιορίζουν τις πρακτικές, γ) **φιλοσοφικές προσεγγίσεις** του ανθρώπινου παράγοντα οι οποίες επηρεάζουν τις πολιτικές και τις πρακτικές. Τα στοιχεία αυτά δέχονται επίδραση από το περιβάλλον του οργανισμού, τόσο το εσωτερικό (π.χ. τεχνολογία, δομή, μέγεθος, επιχειρηματική στρατηγική, κουλτούρα) όσο και από το εξωτερικό (π.χ. νομικά, οικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά χαρακτηριστικά, ενώσεις εργαζομένων, συνθήκες της αγοράς εργασίας).

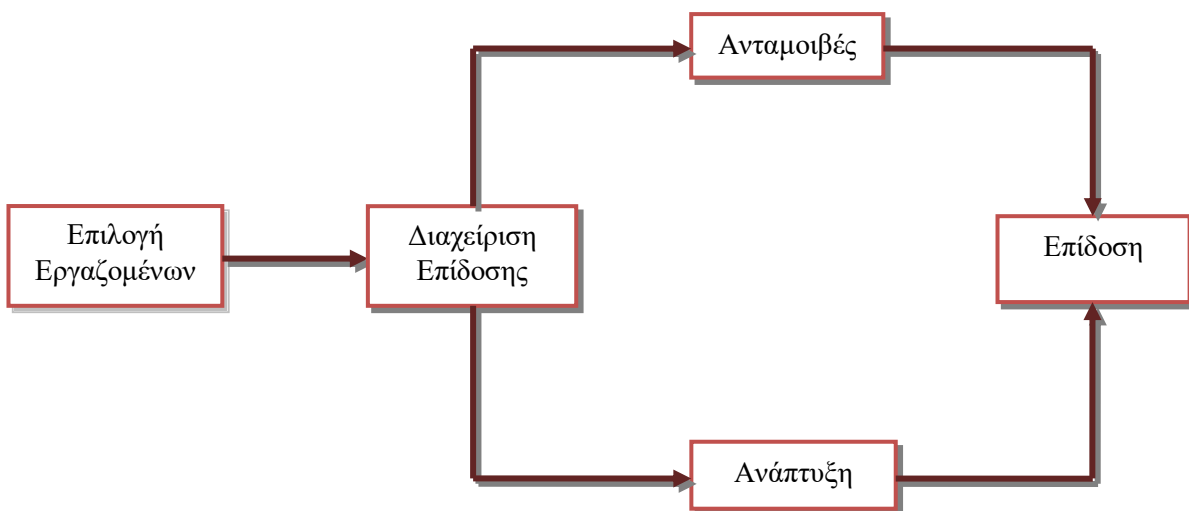
Σ' αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι στην σύγχρονη εποχή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έρχεται αντιμέτωπη με ποικίλες **προκλήσεις**, όπως η επιθυμία κάθε εργοδότη να ελαχιστοποιήσει το συνολικό κόστος, η διαρκής ανάπτυξη της τεχνολογίας που σε πολλές περιπτώσεις συνεπάγεται μείωση του προσωπικού (λόγω της αντικατάστασης κάποιων χειρονακτικών εργασιών από τεχνολογικά επιτεύγματα, όπως οι αυτοματισμοί), η διατήρηση εργαζομένων σε θέσεις που οι απαιτήσεις τους αλλάζουν, οι σύγχρονες μορφές εργασίας (π.χ. μερική απασχόληση, τηλεργασία).

## 1.5. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ανομοιομορφία που παρατηρείται γενικά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως επακόλουθο την ύπαρξη διαφορετικών μοντέλων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με το **Matching Model** του **Fombrun** (Armstrong, 2006) υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες οι οποίες εμφανίζονται σε **κάθε οργανισμό** (όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.4):

- **Επιλογή εργαζομένων (selection)**
- **Αξιολόγηση (appraisal)**
- **Ανταμοιβή (rewards)**
- **Ανάπτυξη εργαζομένων (development)**

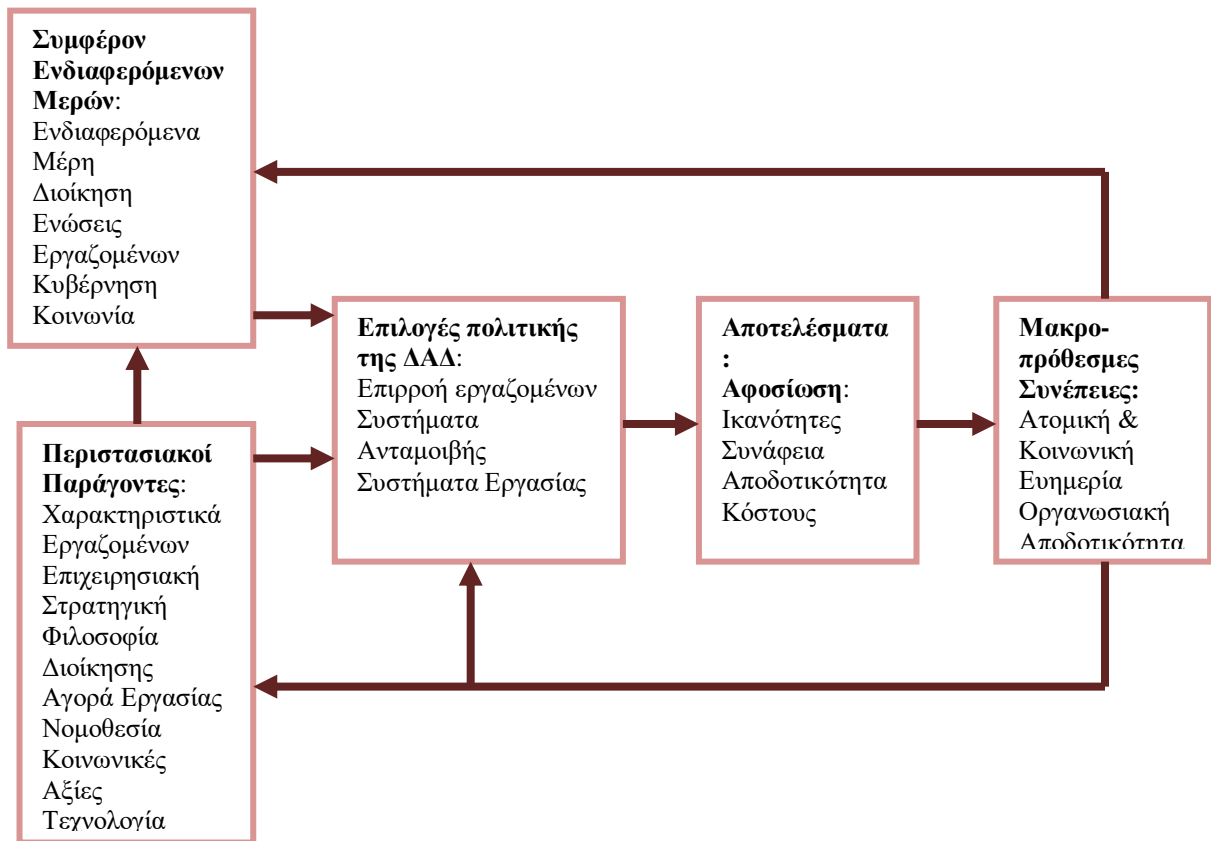
Επομένως, εφόσον συναντούνται σε κάθε οργανισμό θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ώστε να δύναται η ΔΑΔ να είναι εναρμονισμένη με την στρατηγική ενός οργανισμού.



Διάγραμμα 1.4: Matching Model

Πηγή: Armstrong, M. (2006).

Το **Harvard Framework** αποτελεί μια πιο **στρατηγική προσέγγιση** (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.5). Σύμφωνα με τον **Beer** η ΔΑΔ περιλαμβάνει εκείνες τις αποφάσεις και πράξεις που αφορούν τη σχέση οργανισμού-εργαζομένων, όπου οι τελευταίοι θεωρούνται «asset» του οργανισμού (Armstrong, 2006). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) όπως μέτοχοι, εργαζόμενοι και κυβέρνηση από τη μία πλευρά και περιστασιακά γεγονότα (π.χ. ανάπτυξη προς τεχνολογίας, νομοθεσία) από την άλλη, ασκούν άμεση επίδραση στην επιλογή των πολιτικών της ΔΑΔ (π.χ. σύστημα επιβράβευσης εργαζομένων). Οι εν λόγω πολιτικές επηρεάζουν το προσωπικό (π.χ. αφοσίωση) κάτι που με τη σειρά του προκαλεί μακροχρόνιες συνέπειες τόσο σε ατομικό, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο ή ακόμα και σε επίπεδο κοινωνίας (π.χ. ως προς την ευημερία).



Διάγραμμα 1.5: Harvard Model

Πηγή: *The 'Harvard' Model* (Beer et al., 1984)

Το **Contextual Model** μελετά τη ΔΑΔ μέσα στο περιβάλλον στο οποίο αυτή αναπτύσσεται, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και τις καταστάσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος, όσο και κοινωνικές, θεσμικές, πολιτικές δυνάμεις και την επιρροή που ασκούν στον οργανισμό (Armstrong, 2020).

Στο **μοντέλο του Adams** οι δραστηριότητες της ΔΑΔ φαίνεται να εξωτερικοποιούνται. Ουσιαστικά στο συγκεκριμένο μοντέλο οι ανθρώπινοι πόροι προσεγγίζονται με διαφορετικούς τρόπους (Armstrong, 2006):

1. **“HR as the in-house agency”**. Οι ανθρώπινοι πόροι παρομοιάζονται με ένα κέντρο που διαχειρίζεται κόστη, είτε δικά του είτε άλλων τμημάτων μέσα σ’ έναν οργανισμό.
2. **“HR as the internal consultancy”**. Θεωρείται ότι το ανθρώπινο δυναμικό παρέχει τις υπηρεσίες του στους μάντζερ αλλά εκείνοι έχουν την δυνατότητα να απευθυνθούν και σ’ άλλο τμήμα εάν δεν είναι ικανοποιημένοι.
3. **“HR as the business within a business”**. Γίνεται λόγος για κάποιον βαθμό ελευθερίας που μπορεί να έχει το ανθρώπινο δυναμικό και που του επιτρέπει να «συναλλάσσεται» τόσο με μονάδες εντός του οργανισμού όσο και εκτός αυτού.
4. **“HR as the external consultancy”**. Οι μονάδες εντός του οργανισμού απευθύνονται σε εξωτερικές επιχειρήσεις για βοήθεια και καθοδήγηση.

**5-P Model** όπου με συνοπτικό τρόπο ο **Schuler** παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ΔΑΔ ως (Armstrong, 2020):

- i. Φιλοσοφία (**Philosophy**). Έχει να κάνει με τον τρόπο που αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και ο ρόλος του για την επιτυχία ενός οργανισμού.



- ii. Πολιτικές (**Policy**). Πρόκειται για την παροχή κατευθυντήριων γραμμών σε καθετί που σχετίζεται ή εμπεριέχει το στοιχείο του ανθρώπινου παράγοντα. Οι πολιτικές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν (Jiang et al., 2012) ανάλογα με το αν συνδέονται με γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες (recruitment, selection and training policy), με κίνητρα και καταβολή προσπάθειας (performance management policy, compensation and incentive policy), με ευκαιρίες συμμετοχής (involvement and job-design policy). Καθεμία από τις παραπάνω πολιτικές υλοποιείται με την υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών.
- iii. Προγράμματα (**Program**). Δημιουργούνται με βάση τις πολιτικές και συμβάλουν στις προσπάθειες της ΔΑΔ να διαχειριστεί αλλαγές και να ικανοποιεί τις ανάγκες του οργανισμού.
- iv. Πρακτικές (**Practice**). Είναι όλες εκείνες οι δραστηριότητες που πηγάζουν από την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων.
- v. Διαδικασίες (**Process**). Είναι ενέργειες με αρχή και τέλος και θέτουν σε ισχύ τα σχέδια (πλάνα) της ΔΑΔ.

Αξιοσημείωτη είναι η **σχέση** μεταξύ πολιτικών και πρακτικών καθώς αυτή μπορεί να είναι (Jiang et al., 2012):

- **Αθροιστική** σχέση, όπου οι πολιτικές και / ή οι πρακτικές της ΔΑΔ έχουν ανεξάρτητες και μη αλληλεπικαλυπτόμενες επιπτώσεις στην επίδοση των εργαζομένων. Επομένως, δύο ή και παραπάνω πρακτικές ενδέχεται να έχουν καλύτερα αποτελέσματα απ' ό,τι μία. Χαρακτηριστική είναι η δημιουργία ενός «δείκτη ομοιογένειας» (**homogeneity index**) από τους **Becker and Huselid** για τη μέτρηση του βαθμού ομοιογένειας του συστήματος ΔΑΔ μιας επιχείρησης μετρώντας τις πρακτικές ΔΑΔ που χρησιμοποιούνται από τους περισσότερους οργανισμούς (δηλαδή, πέρα από το 75ο εκατοστημόριο στο δείγμα της έρευνάς τους).
- Σχέση **υποκατάστασης**, όπου μια πρακτική μπορεί να αντικατασταθεί με άλλη πρακτική και, επομένως, η υιοθέτηση δύο πρακτικών να μην έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο σε σύγκριση με τα μεμονωμένα τους αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, η προσθήκη μιας πρακτικής που έχει υποκατάστατη σχέση με μια άλλη πρακτική αυξάνει μόνο το λειτουργικό κόστος. Ως παράδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κατοχή μετοχών μιας επιχείρησης από εργαζομένους και η διανομή των κερδών.
- Σχέση **συνέργειας**, η οποία αναφέρεται σε πρακτικές/πολιτικές που «συνεργάζονται» μεταξύ τους έτσι ώστε η αποτελεσματικότητα μιας πρακτικής να εξαρτάται από την εφαρμογή άλλων πρακτικών. Αυτή η συνέργεια υπάρχει είτε η σχέση είναι θετική (ισχυρές συνδέσεις) είτε αρνητική.

Το **European Model** του **Brewster** στηρίζεται στους εξής πυλώνες:

1. Περιβάλλον και νομικό πλαίσιο.
2. Οργανωσιακοί σκοποί, κοινωνική μέριμνα, ανθρώπινο δυναμικό ως πόρος-κλειδί για έναν οργανισμό.
3. Ανάλυση κόστους-οφέλους, ανάλυση περιβάλλοντος.
4. Σχέσεις με τους εργαζομένους.
5. Σχέσεις με τους μάνατζερ.
6. Ρόλος των εξειδικευμένων (specialists) HR μάνατζερ.

Μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων φαίνεται πως υπάρχουν δύο **αντίρροπες** οπτικές για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Από τη μία πλευρά η αισιόδοξη οπτική αντιμετωπίζει θετικά την ΔΑΔ θεωρώντας ότι αυτή ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό και στην εργασία τους οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα επίδοσης. Από την άλλη, υπάρχει και μια πιο απαισιόδοξη οπτική σύμφωνα με την οποία η ΔΑΔ μπορεί να είναι επικίνδυνη (π.χ. εκμετάλλευση εργαζομένων) και τελικά να ευνοεί περισσότερο τον εργοδότη παρά το ανθρώπινο δυναμικό.

## 1.6. ΣΥΝΔΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE)

Ένα ταχέως μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από φαινόμενα όπως η παγκοσμιοποίηση και η απορρυθμίσση των αγορών (που αλλάζουν τις απαιτήσεις των αγοραστών και των επενδυτών) και ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών, γίνονται καθοδηγητικοί παράγοντες για την συμπεριφορά και την δράση των περισσότερων οργανισμών. Πλέον, για να μπορούν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους οι οργανισμοί πρέπει να βελτιώνουν διαρκώς την επίδοσή τους μειώνοντας (παράλληλα) το κόστος, να προτείνουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, να βελτιώνουν την ποιότητα, την παραγωγικότητά τους καθώς και την ταχύτητα με την οποία αντιδρούν στις αλλαγές της αγοράς (όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1.6).

Πώς επηρεάζουν οι αποφάσεις της ΔΑΔ την οργανωσιακή επίδοση; Με απλά λόγια πρέπει είτε να βελτιώσουν την αποδοτικότητά της είτε να συμβάλουν στην αύξηση των εσόδων. Υπό μια ευρεία έννοια οι ανθρώπινοι πόροι παραδοσιακά θεωρούνται είτε ως κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί, είτε ως πιθανή πηγή κέρδους η οποία προέρχεται από μία καλή επίδοση. Σπάνια έχουν ληφθεί αποφάσεις ΔΑΔ που να θεωρούνται πηγή δημιουργίας αξίας (Becker, Gerhart, 1996). Σ' ένα ευρύτερο πλαίσιο το κόστος εργασίας εξακολουθεί να είναι το μεγαλύτερο λειτουργικό κόστος σε πολλούς οργανισμούς και κατά συνέπεια οι μειώσεις σε εργατικό δυναμικό εξακολουθούν να αποτελούν σημαντική πτυχή των στρατηγικών για την αναδιάρθρωση των εργασιών και τη μείωση των δαπανών.

Δεν υπάρχει μία θεωρία σχετικά με την καθεαυτή επίδοση. Ωστόσο, παρουσιάζεται ένας ευρύς αριθμός προσεγγίσεων και μοντέλων που βασίζονται συχνά στα οικονομικά, την ψυχολογία ή την διοίκηση παραγωγής και που «ταξινομούν» τις διάφορες πτυχές της επίδοσης (Guest, 1997). Ουσιαστικά υπάρχουν διαφορετικοί τύποι δεδομένων σχετικά με την επίδοση. Αυτά μπορεί να είναι μέτρα που αφορούν στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (ποσοτικά, όπως μονάδες παραγωγής, εξυπηρέτηση πελατών ή ποιοτικά, όπως αριθμός σφαλμάτων, παράπονα πελατών), μέτρα συσχετισμένα με τον χρόνο (συμπεριλαμβανομένης της καθυστέρησης, της απουσίας, του χαμένου χρόνου εργασίας, της αποτυχίας τήρησης προθεσμιών) και οικονομικοί δείκτες (οι οποίοι περιλαμβάνουν ένα μεγάλο φάσμα δεικτών). Γενικά τα μέτρα αυτά μπορεί να είναι αλληλένδετα. Για παράδειγμα, η απουσία των εργαζομένων μειώνει τα επίπεδα παραγωγής ανά μονάδα, που με τη σειρά της μειώνουν τα κέρδη.

Ανάλογα με την προσέγγιση της ΔΑΔ πολλοί είναι οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση. Για παράδειγμα, από τη μία πλευρά μπορεί να δοθεί σημασία στον ενεργό ρόλο των εργαζομένων (η γνωστή έκφραση “the right people will be in the right place doing the right things”), ενώ από την άλλη συμπεριφορικές παράμετροι όπως τα κίνητρα και η αφοσίωση των εργαζομένων ασκούν κι εκείνες επιρροή στην επίδοση. Σύμφωνα με τον **MacDuffie** «οι καινοτόμες πρακτικές της ΔΑΔ είναι πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση της οικονομικής επίδοσης μόνο όταν πληρούνται τρεις προϋποθέσεις (Guest, 1997):

1. Όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν γνώση και δεξιότητες που στερούνται ή στις οποίες υστερούν οι μανάτζερ.
2. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα να εφαρμόσουν αυτές τις ικανότητες και γνώσεις μέσω της δικής τους προσπάθειας.
3. Όταν η στρατηγική της ΔΑΔ μπορεί να επιτευχθεί μόνο εφόσον οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν με την προσπάθειά τους».

Σύμφωνα με τον MacDuffie πρέπει να πληρούνται και οι τρεις προϋποθέσεις για να συμβάλουν οι πρακτικές της ΔΑΔ στην επίδοση ενός οργανισμού.

Παράλληλα, είναι γενικά παραδεκτό ότι η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για έναν οργανισμό, περισσότερο από την διαχείριση του φυσικού κεφαλαίου. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων εργαλείων από έναν οργανισμό βασίζεται στην ύπαρξη απαραίτητων ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία αξίας. Επομένως, υπάρχει σύνδεση μεταξύ των ανθρώπινων ικανοτήτων και της επίδοσης του οργανισμού (Youndt, 1996).

Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις:

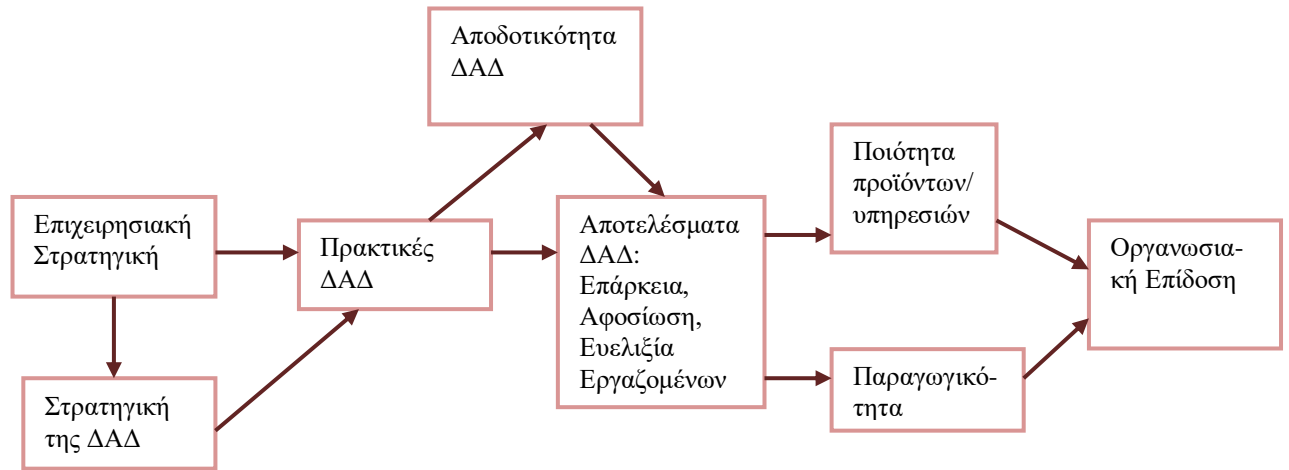
1. **Universal approach.** Συνεπάγεται μια άμεση σχέση μεταξύ συγκεκριμένων προσεγγίσεων για τους ανθρώπινους πόρους και την επίδοση. Θα μπορούσε να γίνει αντιληπτή ως «βέλτιστες πρακτικές» (**best practices**) όπως η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, η ολοκληρωμένη και συνεχής εκπαίδευση, τα μισθολογικά προνόμια, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία ορισμένες πρακτικές ΔΑΔ μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την επίδοση ενός οργανισμού, ενώ οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν έναν υψηλό βαθμό εσωτερικής **εναρμόνισης** (“**fit**”) μεταξύ των δραστηριοτήτων της ΔΑΔ. Όπως υπογραμμίζουν οι **Baird** και **Meshoulam**, οι δραστηριότητες της ΔΑΔ μιας επιχείρησης «πρέπει να ταιριάζουν και να υποστηρίζουν η μία την άλλη» για να επιτευχθεί η κορυφαία επίδοση.
2. **Contingency approach.** Υποστηρίζει ότι η στρατηγική στάση ενός οργανισμού είτε αυξάνει είτε μειώνει τον αντίκτυπο των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού στην επίδοση. Οι ερευνητές έχουν κάνει διάκριση μεταξύ στρατηγικών “**low road**” που εστιάζουν στη μείωση κόστους (και κατ’ επέκταση σε χαμηλούς μισθούς, περιορισμένα προνόμια, μικρή βαρύτητα στην εκπαίδευση) και στρατηγικών “**high road**” που τείνουν να επικεντρώνονται στην ποιότητα, την ποικιλία ή την παροχή υπηρεσιών (άρα και στην εμπλοκή των εργαζομένων, σε καλύτερους μισθούς, προνόμια και συνεχείς εκπαιδεύσεις). Παράλληλα, σύμφωνα με συμπεριφορικές θεωρίες οι πρακτικές της ΔΑΔ είναι εκείνες που προκαλούν ή ενισχύουν τα είδη συμπεριφοράς που απαιτεί ένας οργανισμός προκειμένου να φτάσει στη μέγιστη επίδοση. Από μια άλλη οπτική, η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων με ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις που ευθυγραμμίζονται με την στρατηγική ενός οργανισμού μπορεί να αποτελέσουν σημεία υπεροχής του οργανισμού και να επιδράσουν στην επίδοση.

Οι δύο προσεγγίσεις εν πρώτης φαίνονται ανταγωνιστικές αλλά στην πραγματικότητα μπορεί να λειτουργούν και συμπληρωματικά. Για παράδειγμα, τόσο οι μεμονωμένες πρακτικές ΔΑΔ όσο και τα συστήματα ή σύνολα πρακτικών ΔΑΔ αποδεικνύεται ότι μπορούν πράγματι να επηρεάζουν άμεσα την επίδοση ενός οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση οι πρακτικές της ΔΑΔ πρέπει να σχεδιαστούν ώστε να οδηγούν σε υψηλά αποτελέσματα **αφοσίωσης** των εργαζομένων, σ’ ένα «υψηλό – ποιοτικό» και εξαιρετικά ευέλικτο προσωπικό. Ο υψηλός βαθμός αφοσίωσης καθιστά παράγοντα που αξιολογείται χρησιμοποιώντας τυποποιημένα μέτρα και βασίζεται στον ορισμό που διαδόθηκε από τους **Mowday**, **Porter** και **Steers** το 1982 με βάση τον οποίο η αφοσίωση συνδέεται με την ταύτιση με τις αξίες του οργανισμού, την επιθυμία των εργαζομένων να «ανήκουν» στον οργανισμό και την προθυμία τους να κάνουν πράγματα για τον οργανισμό. Η ποιότητα του προσωπικού αναφέρεται στις ικανότητες, στις γνώσεις και τις δεξιότητες του προσωπικού. Η ευελιξία αναφέρεται στη λειτουργική παρά στην αριθμητική ευελιξία. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, μόνο όταν επιτευχθούν και τα τρία παραπάνω αποτελέσματα είναι εφικτή η αλλαγή συμπεριφοράς και μια υψηλότερη επίδοση. Επομένως, θα πρέπει να μετρηθούν τα αποτελέσματα της ΔΑΔ ώστε να γίνει αντιληπτό πώς αυτή επιδρά στην επίδοση ενός οργανισμού (Guest, 1997).

Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή δεν γίνεται πλέον λόγος για κανόνες ή «βέλτιστες πρακτικές» (**best practices**) αλλά για μια νέα «**οργανωσιακή κουλτούρα**». Αυτή η αλλαγή συνεπάγεται την ύπαρξη κοινών αξιών και πεποιθήσεων, πράγμα που μπορεί να αποτελέσει «άμυνα» κατά την εμφάνιση κάποιας διαμάχης. Ταυτόχρονα, όμως, συνεπάγεται και μια μεγαλύτερη

ευελιξία της εργασίας αλλά και αφοσίωση των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερη επίδοση άρα και σε ικανοποιημένους πελάτες και Διοίκηση.



Διάγραμμα 1.6: Σχέση μεταξύ ΔΑΔ και επίδοσης

Πηγή: *The Relationship Between HRM and Performance, researchgate.net*

Ως προς την **απόδοση των εργαζομένων** (Jiang et al., 2012):

- Είναι ένα λογικό αποτέλεσμα που σχετίζεται άμεσα με την έκταση στην οποία «ευθυγραμμίζονται» οι πρακτικές της ΔΑΔ (internal fit). Οι εσωτερικά ευθυγραμμισμένες πρακτικές ΔΑΔ λειτουργούν επηρεάζοντας τις ικανότητες των εργαζομένων, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες με δυναμικά αρμονικό τρόπο.
- Είναι, επίσης, ένα βασικό αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει από τη σύνδεση ΔΑΔ-επίδοσης. Πολλές έρευνες έχουν εξετάσει την επίδραση των συστημάτων ΔΑΔ στα οργανωσιακά αποτελέσματα (π.χ. παραγωγικότητα, ποιότητα και υπηρεσίες) ή οικονομικά αποτελέσματα (π.χ. απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου, απόδοση περιουσιακών στοιχείων και απόδοση ιδίων κεφαλαίων).

Υπάρχουν αρκετοί **δείκτες** που μετρούν την παραπάνω απόδοση όπως (Mathis, 2011):

- **RETURN OF INVESTMENT (ROI)**

Δείχνει την αξία των επενδύσεων σε ανθρώπινους πόρους ή το χρονικό διάστημα που απαιτείται ώστε να αποσβεστούν οι σχετικές δραστηριότητες.

Ο πιθανός δείκτης ROI για μια νέα δραστηριότητα ΔΑΔ θα μπορούσε να υπολογιστεί ως εξής:

$$ROI = \frac{C}{(A+B)}$$

Όπου: A= λειτουργικό κόστος για ένα νέο ή ενισχυμένο σύστημα για ορισμένο χρονικό διάστημα

B= εφάπαξ κόστος της απόκτησης και της εφαρμογής

C= η αξία των κερδών από την βελτίωση της παραγωγικότητας για το ορισμένο χρονικό διάστημα

- **HUMAN CAPITAL VALUE ADDED (HCVA)**

Δείχνει το λειτουργικό κέρδος ανά πλήρως απασχολούμενο εργαζόμενο.

Revenue – Operating Expense – (Compensation + Benefit Costs)

---

Full-Time Head Count

- **HUMAN CAPITAL RETURN OF INVESTMENT (HCROI)**

Δείχνει το ποσοστό κέρδους που προέρχεται από τις επενδύσεις στην εργασία, δηλαδή τη μόγλευση στο κόστος εργασίας.

Revenue – Operating Expense – (Compensation + Benefit Costs)

---

(Compensation + Benefit Costs)

- **HUMAN ECONOMIC VALUE ADDED (HEVA)**

Δείχνει τον πλούτο που δημιουργείται ανά εργαζόμενο, δηλαδή πόσο μεγαλύτερη αξία έχει ένας οργανισμός δεδομένης της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Net Profit after Taxes – Cost of Capital

---

Full-Time Head Count

Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν ένα απλό περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού από μια στενή οικονομική οπτική. Μια τέτοια στάση αποτελεί τροχοπέδη στην αφοσίωση του προσωπικού και κατ' επέκταση στην επιτυχία ενός οργανισμού.

Τέλος, έναν τρόπο αξιολόγησης της ίδιας της ΔΑΔ αποτελεί ο έλεγχος της (**HR audit**), μέσω του οποίου ουσιαστικά ελέγχονται οι πρακτικές ΔΑΔ και η εφαρμογή τους την στιγμή του ελέγχου. Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα βοηθητικός για πιο μικρές επιχειρήσεις (που δεν στελεχώνονται από κάποιον εξειδικευμένο σε θέματα ΔΑΔ) διότι αναδεικνύει θέματα που σχετίζονται με την τήρηση αρχείων, τη νομική συμμόρφωση, τις διαδικασίες, τις αποζημιώσεις εργαζομένων κτλ.

## 1.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πιο τρωτό σημείο κάθε οργανισμού αφού δεν είναι δυνατή η πρόβλεψη της αντίδρασής του στις εκάστοτε καταστάσεις. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να ασκεί τα καθήκοντά του έχοντας κίνητρα χρηματικά (π.χ. για την επιβίωσή του και την κάλυψη των αναγκών της οικογένειάς του) ή μη χρηματικά (π.χ. για την προσωπική του «ολοκλήρωση») ή συνδυασμό των δύο με διαφορετική βαρύτητα στο καθένα. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τα κίνητρα των εργαζομένων όσο και το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον κάθε οργανισμού ώστε να οδηγείται στις κατάλληλες αποφάσεις. Έχοντας σαν σημείο αναφοράς και ξεκινώντας από τους οργανωσιακούς στόχους, τις αξίες και τις ανάγκες ενός οργανισμού, η ΔΑΔ πρέπει να θέτει ξεκάθαρους στόχους στους εργαζομένους και να έχει συγκεκριμένες προσδοκίες από αυτούς. Σε επόμενο στάδιο πρέπει να διαθέτει τις δικές της στρατηγικές, πάντα ευθυγραμμισμένες και εναρμονισμένες με την στρατηγική του οργανισμού. Μέσω αυτών θα είναι σε θέση να πετύχει τους στόχους της και την επιθυμητή επίδοση των εργαζομένων.

Τέλος, η ΔΑΔ οφείλει να κρίνει την καταλληλότητα του ανθρώπου τον οποίο θα προσελκύσει και να γνωρίζει τον τρόπο που θα καταστήσει εφικτή την προσέλκυση αυτή, να δύναται να διαχειριστεί την επίδοσή του και να του παρέχει τα αντίστοιχα κίνητρα και ανταμοιβές.

## 1.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Μπένου  
Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Interbooks

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers
- Beardwell, J., & Claydon, T. (Eds.). (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson Education.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of management Journal*, 48(1), 135-145.
- Giancola, F. L. (2009). Is Total Rewards a Passing Fad?. *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 29-35.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*, 2(9), 180-186.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- Patricia K. Zingheim and Jay R. Schuster Article published in Human Resource Executive, *TOTAL REWARDS*, April 2000, pages A20-A22.  
[http://www.schuster-zingheim.com/docs/Total\\_Rewards.pdf](http://www.schuster-zingheim.com/docs/Total_Rewards.pdf)
- Patricia K. Zingheim and Jay R. Schuster Article published in Compensation & Benefits Management, *WINNING THE TALENT GAME: TOTAL REWARDS AND THE BETTER WORKFORCE DEAL*, summer 2001, Volume 17 No. 3, pages 33-39.  
[http://www.schuster-zingheim.com/docs/Winning\\_the\\_Talent\\_Game.pdf](http://www.schuster-zingheim.com/docs/Winning_the_Talent_Game.pdf)
- Storey, J. (Ed.). (2007). *Human resource management: A critical text*. Cengage Learning EMEA.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-SHRM)

#### 2.1. ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

##### 2.1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η «στρατηγική» εμφανίστηκε σαν στρατιωτικός όρος αλλά υιοθετήθηκε και από τον χώρο των επιχειρήσεων. Προερχόμενη από το ουσιαστικό «στρατηγός», αποτελεί σύνθετη λέξη (στρατός + άγω) που σημαίνει «καθοδηγώ μεγάλο πλήθος». Σε επίπεδο επιχειρήσεων ο όρος χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1955 όταν ο **Peter Drucker** επεσήμανε τη σημασία των στρατηγικών αποφάσεων, τις οποίες όρισε ως «αποφάσεις σχετικά με τους επιχειρηματικούς σκοπούς και τα μέσα για την επίτευξή τους» (Armstrong, 2019). Ουσιαστικά η λέξη «στρατηγική» αντικατέστησε σταδιακά τον πιο παραδοσιακό όρο «μακροπρόθεσμος σχεδιασμός», για να υποδηλώσει μια δραστηριότητα που εκτελούν τα στελέχη πρώτης γραμμής προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους ενός οργανισμού (Bratton, 2007).

Δεν είναι λίγοι οι θεωρητικοί που προέβησαν στον ορισμό της στρατηγικής (Armstrong, 2019):

- **Alfred Chandler**, ο οποίος υποστηρίζει ότι «η στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και των σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σχεδίων δράσης και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων».
- **Child**, σύμφωνα με τον οποίο «η στρατηγική είναι ένα σύνολο θεμελιωδών και κρίσιμων επιλογών σχετικά με τους σκοπούς και τα μέσα μιας επιχείρησης».
- **Johnson & Scholes**, που υπογραμμίζουν ότι «η στρατηγική αποτελεί τη κατεύθυνση για έναν οργανισμό μακροπρόθεσμα, η οποία ευθυγραμμίζει τους πόρους του με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον του και ιδίως με τις αγορές και τους πελάτες, ώστε να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών».
- **Boxall**, που ορίζει την στρατηγική «ως ένα πλαίσιο κρίσιμων σκοπών και μέσων».
- **Purcell**, ο οποίος θεωρεί ότι «η έμφαση (στη στρατηγική) δίδεται στις εστιασμένες ενέργειες που διαφοροποιούν μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της».

Δεδομένου ότι κάθε οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει τους σκοπούς του (που σύμφωνα με τα κριτήρια “SMART” πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά προσδιορισίμοι), η στρατηγική αποτελεί ένα **σχέδιο** για την επίτευξη αυτών των σκοπών, ενώ σχετίζεται τόσο με επιχειρηματικές **αποφάσεις** όσο και με επιχειρηματικές **πράξεις** που επηρεάζουν πρώτα την **επιβίωση** κι έπειτα την **επιτυχία** ενός οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2020).

Σε κάθε περίπτωση φαίνεται πως η στρατηγική ενός οργανισμού έχει ορισμένες **βασικές διαστάσεις**:

1. **Εστίαση στο μέλλον**. Απαντάει σε ερωτήσεις όπως «πού θέλει να βρεθεί μια επιχείρηση» και «πώς θα καταφέρει να βρεθεί εκεί». Όπως αναφέρει ο **Abell**, η



στρατηγική επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόζονται «κυριαρχώντας το παρόν και προλαμβάνοντας το μέλλον».

2. **Στρατηγική ευθυγράμμιση (strategic fit)**, που αφορά στον εκάστοτε οργανισμό και το περιβάλλον του (εσωτερικό και εξωτερικό). Κι αυτό γιατί μόνο όταν ένας οργανισμός «ταιριάζει» (ευθυγραμμίζει) τις δυνάμεις και τους πόρους του με τις ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να μεγιστοποιήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.
3. **Στρατηγική ενσωμάτωση (strategic integration)**. Πρόκειται για την ανάγκη δημιουργίας μιας στενής, αμφίδρομης σχέσης μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και των λειτουργικών στρατηγικών που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον **Beer**, οι πολιτικές και οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού(ΔΑΔ) ενός οργανισμού πρέπει να ενσωματώνονται στη στρατηγική ανταγωνισμού του και στις άμεσες επιχειρηματικές συνθήκες που αντιμετωπίζει στο εσωτερικό. Παράλληλα, η έννοια της στρατηγικής ενσωμάτωσης ως προς τη ΔΑΔ φαίνεται να έχει τρεις πτυχές (Bratton, 2007):
  - i. Την **ενσωμάτωση** ή τη «συνοχή» των πολιτικών και πρακτικών της ΔΑΔ ώστε αυτές να αλληλοσυμπληρώνονται και να συμβάλουν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων.
  - ii. Την **εσωτερική** της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά των στελεχών πρώτης γραμμής.
  - iii. Την ενσωμάτωση όλων των εργαζομένων σ' έναν οργανισμό για την προώθηση της **αφοσίωσης-δέσμευσής** τους προς αυτόν ή τη δημιουργία μιας «ταυτότητας» που να τους συνδέει με τον οργανισμό τον οποίο στελεχώνουν.

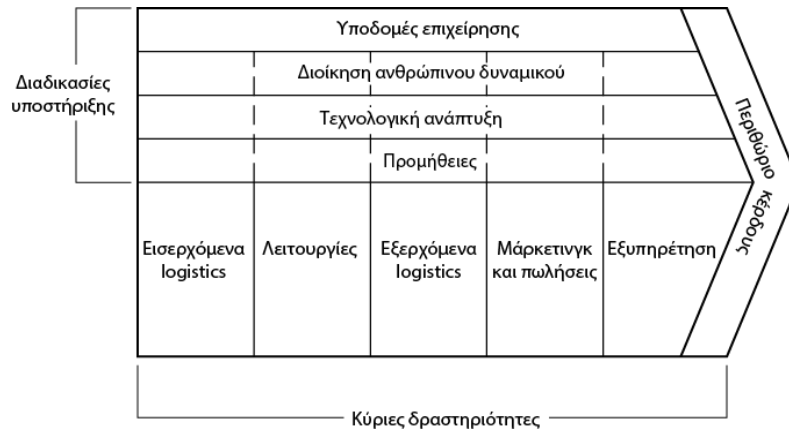
Θεωρείται πως εάν εφαρμοστούν αυτές οι μορφές ενσωμάτωσης, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο συνεργάσιμοι, ευέλικτοι και πρόθυμοι να δεχτούν την ενδεχόμενη αλλαγή και, επομένως, τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού είναι πιθανό να εφαρμοστούν με μεγαλύτερη επιτυχία.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τον **Tyson** τα **κύρια χαρακτηριστικά** της στρατηγικής μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Armstrong, 2006):

- Είναι είτε επιθυμητή είτε αναδυόμενη κι ευέλικτη.
- Δεν πραγματοποιείται μόνο με «επίσημες δηλώσεις» αλλά και με ενέργειες και αντιδράσεις σε ό,τι συμβαίνει στο περιβάλλον των οργανισμών.
- Είναι η περιγραφή μιας δράσης που προσανατολίζεται προς το μέλλον και κατευθύνεται προς την αλλαγή.
- Προσαρμόζεται από την ίδια τη διαδικασία του διοικείν.

### **2.1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Κρίσιμη για την ανάπτυξη και την ευημερία ενός οργανισμού είναι η ικανότητα απόκτησης και διατήρησης ενός (ή περισσότερων) ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή η δυνατότητα δημιουργίας αξίας στον πελάτη με τρόπο που οι ανταγωνιστές δε μπορούν. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (διάγραμμα 2.1), η ΔΑΔ συμβάλλει στη δημιουργία αξίας λειτουργώντας υποστηρικτικά (ως διαδικασία υποστήριξης) μέσα σ' έναν οργανισμό, αφού ουσιαστικά ο ξεχωριστός τρόπος που κάθε οργανισμός οργανώνει καθεμία απ' τις κύριες ή δευτερεύουσες δραστηριότητές του μπορεί να δημιουργήσει αξία και να οδηγήσει σ' ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 2.1: Αλυσίδα αξίας

Πηγή: Porter, 2011

Αρχικά πρέπει να γίνει **διάκριση** μεταξύ **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** και **διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Το πρώτο συνδέεται με την υλοποίηση μιας στρατηγικής δημιουργίας αξίας η οποία (στο παρόν) δεν εφαρμόζεται παράλληλα από κανέναν από τους υπάρχοντες ή τους δυνάμει ανταγωνιστές ενός οργανισμού. Το δεύτερο συνδέεται με μια στρατηγική δημιουργίας αξίας η οποία δεν εφαρμόζεται παράλληλα από κανέναν από τους υπάρχοντες ή τους δυνάμει ανταγωνιστές και κανένας από αυτούς τους ανταγωνιστές δεν μπορεί να υιοθετήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική και να αποκτήσει όφελος (Barney, 1991). Σε κάθε περίπτωση υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός δύναται να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.2). Από τη μία πλευρά ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευθεί κάποιο (ή κάποια) **σημείο υπεροχής (core competency)** ώστε να οδηγηθεί σ' ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το σημείο υπεροχής αναφέρεται σε μία δύναμη την οποία διαθέτει ο οργανισμός και όχι οι ανταγωνιστές του, αλλά κρίνεται πολύ πιθανό οι τελευταίοι να μπορέσουν να την αποκτήσουν στο μέλλον. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται μια συνεχής **αναζωογόνηση** του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η οποία θα οδηγήσει τον οργανισμό σ' ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη, εάν ένας οργανισμός εκμεταλλευθεί μια **διακριτή υπεροχή (distinctive competency)** που διαθέτει, μπορεί να οδηγηθεί απευθείας σ' ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κι αυτό γιατί η διακριτή υπεροχή συνδυάζει ένα σημείο υπεροχής και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι πολύτιμο, μοναδικό και δύσκολο να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές (**VRIO**).



Διάγραμμα 2.2: Τρόποι δημιουργίας Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2020

Ουσιαστικά για να μπορέσει ένας οργανισμός να έχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, ευρέως γνωστές ως “**VRIO**” (Value, Rarity, Imitability, Organization) (Barney, 1991):

- Να είναι **πολύτιμο**. Θα πρέπει να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και παράλληλα να εξουδετερώνει τους κινδύνους που βρίσκονται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης.
- Να θεωρείται **μοναδικό** στο τωρινό και μελλοντικό ανταγωνιστικό περιβάλλον του οργανισμού. Εάν ένας πόρος κάποιου οργανισμού είναι πολύτιμος αλλά ένας μεγάλος αριθμός άλλων επιχειρήσεων μπορεί να προβεί σε εκμετάλλευση του εν λόγω πόρου κατά την υλοποίηση της στρατηγικής του, τότε ο πόρος αυτός δεν μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε καμία από τις επιχειρήσεις.
- Να είναι **δύσκολο να αντιγραφεί** από ανταγωνιστές. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως:
  - i. **Ξεχωριστό ιστορικό υπόβαθρο**, όπως η θέση/εξέλιξη μιας επιχείρησης και η φήμη που έχει εγκαθιδρυθεί γύρω από εκείνη με το πέρασμα του χρόνου.
  - ii. **Αιτιώδης ασάφεια**, δηλαδή η έλλειψη πλήρους κατανόησης της σύνδεσης μεταξύ ενός πόρου μιας επιχείρησης και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, η οποία οδηγεί σε αδυναμία των ανταγωνιστών να μιμηθούν την στρατηγική της επιχείρησης.
  - iii. **Κοινωνική πολυπλοκότητα**, η οποία περιλαμβάνει ζητήματα όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των στελεχών μιας επιχείρησης, η κουλτούρα της, ακόμα και η φήμη που μπορεί να έχει μεταξύ προμηθευτών και καταναλωτών.
- Ένας οργανισμός πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη **οργάνωση** ώστε να μπορεί να εκμεταλλευθεί με τον καλύτερο τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που προσθέτουν αξία. Να **μη υπάρχουν άλλα στρατηγικά ισοδύναμα υποκατάστατα** (μπορεί να είναι πολύτιμα αλλά όχι μοναδικά και δύσκολο να μιμηθούν από άλλους), δηλαδή πόροι που μπορούν να εκμεταλλευθούν από περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζοντας κοινές στρατηγικές.

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιγράφεται από τον **Porter** ως «το ουσιαστικό στοιχείο της ανταγωνιστικής στρατηγικής» (Porter, 2011). Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν **στρατηγικές ανταγωνισμού** τις οποίες μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση

για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι οποίες συνδέονται με τη **καινοτομία**, τη **βελτίωση της ποιότητας** και τη **μείωση κόστους**. Σκοπός των στρατηγικών αυτών είναι να βρεθεί η θέση εκείνη στην αγορά όπου ένας οργανισμός θα αμυνθεί σε παράγοντες ανταγωνισμού ή θα τους επηρεάσει προς όφελός του. Πιο συγκεκριμένα ο Porter προτείνει τρεις στρατηγικές για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (όπως φαίνεται στον πίνακα 2.1):

- **Διαφοροποίηση (differentiation)**. Πρόκειται για τη **μοναδικότητα** των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών η οποία γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη. Η μοναδικότητα αυτή κάνει έναν οργανισμό να φαίνεται ξεχωριστός ανάμεσα στους ανταγωνιστές του, ενώ, παράλληλα, προϋποθέτει ότι ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει μεγαλύτερη τιμή (που να υπερβαίνει το κόστος της διαφοροποίησης). Η καινοτομία συμβάλλει στη μοναδικότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών που γίνεται αντιληπτή από τον καταναλωτή και που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη προϊόντων ή/και υπηρεσιών διαφοροποιημένων από εκείνες των ανταγωνιστών. Ως πρωταρχικός στόχος νοείται η προσφορά κάτι νέου και διαφορετικού που θα προσελκύσει και τους κατάλληλους ανθρώπους.
- **Ηγεσία κόστους (cost leadership)**. Οι επιχειρήσεις συνήθως προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της παραγωγής προϊόντων ή/και της παροχής υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Στόχος της εν λόγω στρατηγικής είναι να γίνει η επιχείρηση ο **χαμηλόκοστος παραγωγός** στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Παρόλο που τα γενικά έξοδα πρέπει να ελαχιστοποιούνται είναι εξαιρετικά σημαντικό να διατηρείται η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών ώστε να μπορούν να γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη ως συγκρίσιμα εκείνων που προσφέρουν άλλοι ανταγωνιστές.
- **Εστίαση (focus)**. Πρόκειται για μια στρατηγική η οποία διχοτομείται στοχεύοντας είτε σ' ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης, είτε σ' ένα πλεονέκτημα κόστους. Σε κάθε περίπτωση η στρατηγική της εστίασης **με βάση τη διαφοροποίηση ή με βάση το κόστος** περιορίζεται σ' ένα συγκεκριμένο **τμήμα** της αγοράς (σε αντίθεση με τις δύο παραπάνω στρατηγικές) και δεν προσπαθεί να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά. Το μέγεθος του εκάστοτε τμήματος και το κόστος της στρατηγικής είναι τα στοιχεία εκείνα που θα καθορίσουν και την εφικτότητά της. Σε κάθε περίπτωση η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών φέρει κεντρικό ρόλο.

Πίνακας 1.1: Στρατηγικές για τη δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

		<b>Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	
		Μοναδικότητα αντιληπτή από τον Πελάτη	Χαμηλή θέση Κόστους
Στρατηγικός Στόχος	Όλος ο Κλάδος	<b>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>
	Συγκεκριμένο Τμήμα μόνο	<b>ΕΣΤΙΑΣΗ</b>	

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2020

Ένας άλλος τρόπος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μέσω **στρατηγικής πρωτοβουλίας (strategic initiative)**. Ο MacMillan ορίζει τη στρατηγική πρωτοβουλία ως «την ικανότητα μιας επιχείρησης να διαθέτει τον έλεγχο της στρατηγικής συμπεριφοράς μεταξύ όλων των άλλων επιχειρήσεων με τις οποίες ανταγωνίζεται» (Schuler, Jackson, 1987). Στο βαθμό που μια επιχείρηση κερδίζει την πρωτοβουλία αυτή, οι ανταγωνιστές της είναι υποχρεωμένοι να ανταποκριθούν και κατά συνέπεια φέρουν έναν αντιδραστικό (reactive) παρά προδραστικό (proactive) ρόλο. Ο MacMillan υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που αποκτούν στρατηγικό πλεονέκτημα ελέγχουν τα δικά τους «πεπρωμένα».

Στο βαθμό που μια επιχείρηση αποκτά ένα πλεονέκτημα το οποίο είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να της αφαιρέσουν, αυτό το πλεονέκτημα παραμένει στον έλεγχό της περισσότερο και, επομένως, μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό. Σε κάθε περίπτωση **η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να παρομοιαστεί μ' ένα διαρκές και εξελισσόμενο ταξίδι παρά με έναν προορισμό** (Γεωργόπουλος, 2020).

## **2.2. ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **2.2.1. ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η ανάπτυξη του στρατηγικού Μάνατζμεντ επηρέασε και τη ΔΑΔ η οποία ενσωματώθηκε στη διαδικασία του στρατηγικού Μάνατζμεντ μέσω της ανάπτυξης του **Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΜΑΔ)** (Wright, McMahan, 1992). Ουσιαστικά το ΣΜΑΔ αποτέλεσε την **επόμενη φάση** της εξέλιξης από τη «Διοίκηση Προσωπικού» στη ΔΑΔ ως απόρροια του αναπροσανατολισμού των γενικών στρατηγικών μοντέλων σε εσωτερικές πτυχές ενός οργανισμού, ενώ στηρίχθηκε σε δύο θεμελιώδεις ισχυρισμούς. Πρώτον, υπήρχε η ιδέα ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στρατηγικής σημασίας διότι οι δεξιότητες, οι συμπεριφορές κι οι αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν τόσο τα θεμέλια για το σχεδιασμό όσο και τα μέσα για την εφαρμογή της στρατηγικής. Δεύτερον, υπήρχε η πεποίθηση ότι οι πρακτικές της ΔΑΔ ενός οργανισμού είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη των στρατηγικών ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων του συνολικά (Colbert, 2004).

Ρητός στόχος του ΣΜΑΔ ήταν να αποκτήσει μια ισχυρή θεωρητική θεμελίωση σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής ενός οργανισμού και της διαδικασίας διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η σύνδεση θα παρείχε και την απαραίτητη αξιοπιστία για την απόκτηση μιας ξεχωριστής ταυτότητας εντός ενός οργανισμού, πράγμα που σήμερα έχει επιτευχθεί. Ένας περαιτέρω στόχος ήταν να βρεθούν οι κατάλληλοι τρόποι διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής. Για να το επιτύχει αυτό το ΣΜΑΔ επεδίωκε να αξιοποιεί τις καλύτερες λειτουργικές πρακτικές της ΔΑΔ αλλά και κάποιες τεχνικές διοίκησης (κυρίως εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού) που μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ενός στρατηγικού προσανατολισμού στις δραστηριότητες της ΔΑΔ (Lundy, 1994). Κατά τον **Guest** ο στρατηγικός σχεδιασμός **λαμβάνοντας υπόψη** το εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, δίνει περισσότερη έμφαση σε ποσοτικές πτυχές, για παράδειγμα της χρηματοδότησης, του μάρκετινγκ και της παραγωγής, και λιγότερη στις ποιοτικές διαστάσεις ενός οργανισμού, όπως αξίες, κουλτούρα και δύναμη. Κατά συνέπεια, η υλοποίηση στρατηγικών επιχειρηματικών σχεδίων θα γινόταν πιο

προβληματική εάν το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελούσε αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.

Παράλληλα, φαίνεται πως υπάρχει εξέλιξη στις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ. Ωστόσο, από μια πιο στενή οπτική, κάθε λειτουργία εξελίχθηκε μέσω τεχνικών καινοτομιών και γνώσεων οι οποίες, όμως, αφορούσαν κάθε λειτουργία **ξεχωριστά** και όχι συνολικά (έλλειψη ενσωμάτωσης). Με την εμφάνιση του στρατηγικού μανάτζμεντ, το οποίο **βασίζεται** στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, κάθε κλάδος που σχετιζόταν με τις επιχειρήσεις προσπάθησε να «συνδέσει» μεθόδους, εργαλεία κτλ. με τη στρατηγική της επιχείρησης. Η ΔΑΔ, ελλείπει ενσωμάτωσης των λειτουργιών της, προσπάθησε αρχικά να ευθυγραμμίσει κάθε λειτουργία ξεχωριστά με τη στρατηγική της επιχείρησης (πχ. στρατηγική επιλογή εργαζομένων, στρατηγική αξιολόγηση), αλλά η **απουσία αλληλεπίδρασης** μεταξύ τους ήταν εμφανής (Wright, McMahan, 1992). Προφανώς κάθε τέτοια λειτουργία δημιουργεί κάποια αξία για τον οργανισμό, αλλά η μεμονωμένη εφαρμογή τους δεν οδηγεί σε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ΔΑΔ είναι ένας ευρύς όρος που αναφέρεται στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των ατόμων που εργάζονται μέσα σ' έναν οργανισμό. Η φύση της ΔΑΔ διευρύνεται αναγνωρίζοντας ότι σχετίζεται με κάτι περισσότερο από τη διοίκηση εργαζομένων καθώς περιλαμβάνει τη διαχείριση ατόμων, όπως υπεργολάβους, ανεξάρτητους συμβούλους, ακόμα και άτομα χωρίς σύμβαση εργασίας, καθώς και τη διαχείριση (ενδεχομένως) άλλων οργανισμών για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Ουσιαστικά η ΔΑΔ «περιλαμβάνει» το ΣΜΑΔ, το οποίο αποτελεί μια πιο συγκεκριμένη προσέγγιση διοίκησης των ανθρώπων. Η προσέγγιση αυτή εμπεριέχει εκείνες τις στρατηγικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης, γι' αυτό και μετρά τον αντίκτυπο αυτών των στρατηγικών στην επίδοση ενός οργανισμού. Παράλληλα, υποστηρίζει ότι οι **δραστηριότητες της ΔΑΔ** πρέπει να **ενσωματωθούν** στους οργανωσιακούς **στρατηγικούς σκοπούς**, να ενισχύουν η μία την άλλη και να είναι **ευθυγραμμισμένες** με τους στρατηγικούς σκοπούς, ώστε να δύνανται να βελτιώσουν την επίδοση του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν πρόκειται για μια στατική προσέγγιση αφού υπάρχει εξέλιξη μέσα στο χρόνο (Kramar, 2014). Ζητήματα όπως η επίτευξη υψηλής επίδοσης και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελούν πυρήνα της εξέλιξης αυτής. Για το ΣΜΑΔ το **ανθρώπινο δυναμικό** αντιμετωπίζεται ως **πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** για έναν οργανισμό.

Με άλλα λόγια, η ΔΑΔ σχετίζεται με ό,τι έχει να κάνει με την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων μέσα σε μια επιχείρηση. Τοποθετώντας το επίθετο «στρατηγική» μπροστά από την ΔΑΔ αυτόματα η έννοια αφορά όλους εκείνους τους τρόπους με τους οποίους η ίδια η ΔΑΔ είναι κρίσιμη για την οργανωσιακή επίδοση. Κι αυτό γιατί οι «**στρατηγικές επιλογές**» (strategic choices) της ΔΑΔ είτε αποτελούν θεμέλια για την επιβίωση ενός οργανισμού, είτε λαμβάνουν υπόψη μεγάλες και συνεχείς διαφορές ως προς την οργανωσιακή επίδοση (Boxall, Purcell, 2000). Οι στρατηγικές επιλογές βασίζονται στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στην οποία στηρίζονται τόσο η αποστολή ενός οργανισμού όσο και οι στόχοι και οι σκοποί του. Ένα πρότυπο τέτοιων στρατηγικών επιλογών αποτελεί και μια **στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού (HR strategy)**. Ως παράδειγμα στρατηγικής επιλογής μπορεί να είναι η επιλογή μιας συμβουλευτικής εταιρείας να συμμετέχει σε μια «ελίτ» ομάδα διεθνών συμβουλευτικών εταιρειών. Αυτό προϋποθέτει ότι η εταιρεία οφείλει να πληρεί ορισμένες προϋποθέσεις, όπως εξαιρετικά επιλεκτική προσέλκυση εργαζομένων και ισχυρή ανάπτυξη αυτών ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε περίπλοκα προβλήματα και να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα **μοναδικό σύνολο πρακτικών** διοίκησης των εργαζομένων μέσα σ' έναν οργανισμό, ενώ μπορεί να περιλαμβάνει **διαφορετικά στυλ διοίκησης** για διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες.

Συμπερασματικά, το ΣΜΑΔ θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η πρωταρχική έννοια που συνδέει τη διοίκηση και την ανάπτυξη ατόμων εντός ενός οργανισμού με τον οργανισμό στο σύνολό του καθώς και με το περιβάλλον του (εσωτερικό και εξωτερικό). Από την άλλη η ΔΑΔ μπορεί να παρομοιαστεί με μια οργανωσιακή δραστηριότητα - «**ομπρέλα**», η οποία περιλαμβάνει το ΣΜΑΔ.

### **2.2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT ANΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η έννοια του ΣΜΑΔ εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ως ένας τρόπος διοίκησης των εργαζομένων σ' ένα όλο και περισσότερο παραχώδες αλλά και ταχέως μεταβαλλόμενο, αβέβαιο περιβάλλον. Συνδέει ρητά τις πολιτικές διοίκησης των ατόμων με τις πρακτικές για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης και των επιθυμητών οργανωσιακών αποτελεσμάτων ( ιδιαίτερα των οικονομικών αποτελεσμάτων).

Έως σήμερα **πληθώρα ορισμών** έχουν αναπτυχθεί για το ΣΜΑΔ:

- Σύμφωνα με τους **Wright** και **McMahan**, «το ΣΜΑΔ αποτελεί ένα πρότυπο σχεδιασμένων δραστηριοτήτων και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να επιτρέψει σ' έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του» (Wright, McMahan, 1992).
- «Το ΣΜΑΔ αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ενός οργανισμού ως στρατηγικό πόρο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», υποστηρίζουν οι **Hendry** και **Pettigrew** (Armstrong, 2019).
- Κατά τον **Pursell** το ΣΜΑΔ «εστιάζει σε ενέργειες που διαφοροποιούν μία επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της» (Armstrong, 2019).
- Σύμφωνα με τον **Guest** το ΣΜΑΔ διαβεβαιώνει ότι «η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι πλήρως ενσωματωμένη στον στρατηγικό σχεδιασμό, οι πολιτικές της ΔΑΔ διατηρούν μια συνοχή μεταξύ εκείνων και της ιεραρχικής δομής και οι πρακτικές της ΔΑΔ είναι αποδεκτές και χρησιμοποιούνται από τα στελέχη πρώτης γραμμής σαν μέρος της καθημερινής τους εργασίας» (Wright, McMahan, 1992).
- «Το ΣΜΑΔ αφορά σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που επιδρούν στη συμπεριφορά των ατόμων κατά την προσπάθειά τους να σχεδιάσουν και να ικανοποιήσουν τις στρατηγικές ανάγκες ενός οργανισμού», υποστηρίζει ο **Schuler** (Wright, McMahan, 1992).
- Πρόκειται για «μια προσέγγιση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία υποστηρίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους και αποτελέσματα μέσω ενός στρατηγικού πλαισίου», **CIPD** (Bailey et al., 2018).
- Κατά τον **Batt** το ΣΜΑΔ «έχει ως κεντρική προϋπόθεση ότι η επιτυχημένη οργανωσιακή επίδοση εξαρτάται από την ευθυγράμμιση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατηγικής ανθρώπινων πόρων» (Armstrong, 2019).

### **2.2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT ANΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Θεμέλια για την ανάπτυξη του ΣΜΑΔ αποτελούν οι εξής **παραδοχές**:

1. Το **ανθρώπινο δυναμικό** και το **ανθρώπινο κεφάλαιο** ενός οργανισμού παίζουν **στρατηγικό ρόλο** στην **επιβίωση** και την **επιτυχία** του και αποτελούν σημαντική **πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**.
2. Οι **στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού** πρέπει να **ενσωματώνονται** στα **επιχειρηματικά σχέδια** και να **ευθυγραμμίζονται** μ' αυτά (**κάθετη συσχέτιση**).
3. Οι **μεμονωμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού** πρέπει να **συνδέονται-ευθυγραμμίζονται** μεταξύ τους, παρέχοντας αμοιβαία υποστήριξη η μία στην άλλη (**οριζόντια συσχέτιση**).

Παράλληλα, κατά τους **Truss** και **Gratton**, υπάρχει μια κάποια είδους σχέση μεταξύ της πολιτικής της ΔΑΔ και των πρακτικών της, αλλά και συνολικά των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού και του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Υπάρχει κάποιο οργανωτικό σχήμα που ουσιαστικά συνδέει κάποιες μεμονωμένες παρεμβάσεις της ΔΑΔ, έτσι ώστε να αλληλοϋποστηρίζονται, ενώ μεγάλο μέρος της ευθύνης για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μεταβιβάζεται στα στελέχη πρώτης γραμμής (Truss, Gratton, 1994). Σε κάθε περίπτωση οι πρακτικές της φαίνεται να ασκούν επίδραση τόσο στο ανθρώπινο κεφάλαιο όσο και στις συμπεριφορές των εργαζομένων (όπως εμφανίζεται και στο διάγραμμα 2.3) διότι κάθε άτομο αντιμετωπίζεται ως λογικό και συναισθηματικό ον, το οποίο διαθέτει ελεύθερη βούληση. Επομένως, ένας οργανισμός μπορεί να διαθέτει ένα πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο, αλλά είτε μέσω του κακού σχεδιασμού της εργασίας είτε λόγω της κακοδιαχείρισης των εργαζομένων, μπορεί να μη το εκμεταλλευθεί επαρκώς ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό στρατηγικό αποτέλεσμα.



Διάγραμμα 2.3: Βασικά στοιχεία του ΣΜΑΔ

Πηγή: Wright et al., 2001

Επιπροσθέτως, υπάρχουν ορισμένες **βασικές αρχές** που όταν ακολουθούνται διευκολύνουν τη δράση του ΣΜΑΔ. Κατά τους **Ondrack** και **Nininger** οι αρχές αυτές μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Armstrong, 2019):

1. Υπάρχει ένας σκοπός και η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξή του είναι προφανής.



2. Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής εντός ενός οργανισμού είναι υπαρκτή και κατανοητή, αλλά παράλληλα υπάρχει και μια ρητή συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην παραπάνω διαδικασία.
3. Υπάρχουν αποτελεσματικοί δεσμοί μέσα σ' έναν οργανισμό ώστε να διασφαλίζεται η ενσωμάτωση των ανησυχιών του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων σε συνεχή βάση.
4. Κάθε στέλεχος πρώτης γραμμής έρχεται αντιμέτωπο με την πρόκληση για την ενσωμάτωση θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιτυγχάνεται η πλήρης κάλυψη των αναγκών ενός οργανισμού.
5. Ο τρόπος οργάνωσης όλων των επιπέδων ενός οργανισμού καθορίζει και την ευθύνη και τη λογοδοσία τους σχετικά με τη διαχείριση των ατόμων που εργάζονται σε καθένα από αυτά.
6. Οι πρωτοβουλίες για τη ΔΑΔ σχετίζονται με τις ανάγκες ενός οργανισμού και περιλαμβάνουν την ευθύνη αναγνώρισης και αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

**Στόχος** του ΣΜΑΔ είναι να διασφαλίσει ότι ένας οργανισμός στελεχώνεται από το κατάλληλα εξειδικευμένο, ταλαντούχο, αφοσιωμένο, κινητοποιημένο εργατικό δυναμικό, το οποίο θα του επιτρέψει αλλά και θα συμβάλει στην απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα κι όλων των άλλων ενδιαφερόμενων μερών με ηθικό τρόπο. Επίσης, πρέπει να αναγνωρίζει την ευθύνη που φέρει απέναντι στην κοινωνία γενικότερα, όντας για παράδειγμα κοινωνικά υπεύθυνο (όρος που σύμφωνα με τους **McWilliams, Siegel** και **Wright** αναφέρεται στις δράσεις εκείνες που προάγουν κάποιο κοινωνικό αγαθό, πέρα από τα συμφέροντα της επιχείρησης και αυτά που απαιτούνται από το νόμο).

#### **2.2.4 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (SHRM) ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HR STRATEGIES)**

Οι έννοιες του ΣΜΑΔ και των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού πολλές φορές χρησιμοποιούνται με εναλλάξιμο τρόπο. Ωστόσο κρίνεται αναγκαία η μεταξύ τους **διάκριση**. Η πρώτη αποτελεί μια **στρατηγική προσέγγιση** της ΔΑΔ, η οποία τείνει να συμφωνεί με τις προθέσεις ενός οργανισμού σχετικά με τη μελλοντική του κατεύθυνση (πού θέλει να βρεθεί). Από αυτή τη προσέγγιση **προκύπτει** μια σειρά αποφάσεων που αφορούν στη διοίκηση των εργαζομένων (πράξεις ή πραγματοποίηση αλλαγών σε συγκεκριμένες πτυχές της διοίκησης των εργαζομένων) (Armstrong, 2006).

Ως στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού νοούνται **συγκεκριμένα** σχέδια και προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην επίλυση θεμελιωδών στρατηγικών ζητημάτων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού (όπως για παράδειγμα η παροχή δίκαιων αμοιβών στους εργαζομένους). Ωστόσο, η ύπαρξη μεμονωμένων τέτοιων στρατηγικών δεν συνεπάγεται και την ύπαρξη ΣΜΑΔ. Το ΣΜΑΔ συμπεριλαμβάνει πολλές διαφορετικές στρατηγικές ανθρώπινων πόρων (Schuler, 1992).

Ο **Tyson** ορίζει μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού ως τις «προθέσεις μιας επιχείρησης, τόσο τις ρητές όσο και τις μυστικές, οι οποίες σχετίζονται με τη διοίκηση των εργαζομένων της και εκφράζονται μέσω της φιλοσοφίας της αλλά και μέσω πολιτικών και πρακτικών» (Karami et al., 2004).

Χαρακτηριστικά ο **Dyer** αναφέρεται στις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού ως «τις ειδικές πτυχές (περιεχόμενο) της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν την στρατηγική ενός οργανισμού» (Wright, Snell, 1991). Για εκείνον μία στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα πρότυπο που προκύπτει από σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τη ΔΑΔ και ειδικά από εκείνες τις αποφάσεις που καταδεικνύουν τους κύριους στόχους της διοίκησης και τα μέσα που χρησιμοποιούνται (ή θα χρησιμοποιηθούν) για την επίτευξή τους (Karami et al., 2004). Κατά συνέπεια και το ΣΜΑΔ φαίνεται να ασχολείται με όλες εκείνες τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής του οργανισμού. Όπως αναφέρει και ο **Reginald H. Jones**, πρώην CEO της General Electric, «Όταν ταξινομήσαμε.....τις επιχειρήσεις μας και όταν συνειδητοποιήσαμε ότι επρόκειτο να έχουμε πολύ διαφορετικές αποστολές, συνειδητοποιήσαμε επίσης ότι έπρεπε να έχουμε πολύ διαφορετικούς ανθρώπους να τις εκτελούν» (Schuler, Jackson, 1987).

Ενδεικτικά μπορεί να γίνει αναφορά σε ορισμένες βασικές **στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού** που αφορούν διαφορετικά πεδία όπως:

- Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου, με την έννοια της λήψης, της ανάλυσης και αξιολόγησης δεδομένων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και καθοδηγούν τις στρατηγικές και επενδυτικές αποφάσεις.
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη, στρατηγική που σχετίζεται με την διοίκηση ενός οργανισμού με ηθικό τρόπο ώστε να έχει θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- Ανάπτυξη ενός οργανισμού μέσω σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας με την οποία ένας οργανισμός λειτουργεί αλλά κι ανταποκρίνεται σε αλλαγές.
- Αφοσίωση-δέσμευση εργαζομένων, μέσω ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικών που αποσκοπούν στην ενίσχυση της αφοσίωσής τους απέναντι στις αρμοδιότητές τους αλλά και στον οργανισμό.
- Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, καθορίζοντας τις προθέσεις του οργανισμού για το τι πρέπει να διατηρηθεί και τι πρέπει να αλλάξει ως προς τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους εργαζομένους και τις ενώσεις εργαζομένων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη, με την έννοια της ύπαρξης ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αποκτούν, να εξελίσσουν και να χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους, αλλά και να αναπτύσσονται διαρκώς.

### **2.3. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Από την δεκαετία του 1980 το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού δέχθηκε σκληρή κριτική **ελείπει** ενός ισχυρού **θεωρητικού υποβάθρου**. Ωστόσο, πολλοί ήταν οι θεωρητικοί που προσέγγισαν το ΣΜΑΔ από **διαφορετικές οπτικές** απαντώντας στο ερώτημα «πώς οι πρακτικές του ΣΜΑΔ επηρεάζουν την οργανωσιακή επίδοση».

Οι διαφορετικές οπτικές που αναπτύχθηκαν για να προσεγγίσουν το ΣΜΑΔ δανείζονται στοιχεία από διαφορετικές στρατηγικές, κοινωνιολογικές, οικονομικές και οργανωσιακές θεωρίες. Οι παρακάτω τέσσερις «οπτικές» αντιπροσωπεύουν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις στο ίδιο ερευνητικό ερώτημα, κάθε μία από τις οποίες τονίζει μια συγκεκριμένη

διάσταση της πραγματικότητας του ΣΜΑΔ. Σε κάθε περίπτωση το ΣΜΑΔ απαιτεί, όπως και κάθε τομέας που έχει σαν **κεντρικό** του στοιχείο τον **άνθρωπο, διεπιστημονικότητα** και πολυδιάστατα αναλυτικά πλαίσια.

### 2.3.1. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΠΤΙΚΗ (UNIVERSALISTIC PERSPECTIVE)

Έχοντας αυτή την οπτική πολλοί θεωρητικοί (όπως οι **Delaney, Lewin, Ichniowski, Huselid, Osterman, Pfeffer**) προήγαγαν την ιδέα των «**βέλτιστων πρακτικών**» (**best practices**) για το ΣΜΑΔ. Ουσιαστικά υποστήριξαν ότι κάποιες από τις πρακτικές της ΔΑΔ κρίνονται σχεδόν πάντα καλύτερες από άλλες, άρα οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν αυτές τις «βέλτιστες πρακτικές» ώστε να επωφεληθούν (Delery, Doty, 1996).

Θεμέλιο αποτελεί η λογική της ύπαρξης μιας **γραμμικής σχέσης** μεταξύ κάποιων μεταβλητών η οποία μπορεί να επεκταθεί σε ολόκληρο το πληθυσμό. Σύμφωνα με τους **Becker** και **Gerhart**, οι «βέλτιστες πρακτικές» του ΣΜΑΔ οφείλουν να φέρουν δύο χαρακτηριστικά: α) να έχουν **αποδείξει** την ικανότητά τους να συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης και β) να είναι **γενικευμένες** (Alcazar, 2005). Αυτή η γραμμική σχέση μεταξύ των πρακτικών της ΔΑΔ και της οργανωσιακής επίδοσης, ανεξάρτητα από το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός, είναι που διακρίνει τη συγκεκριμένη προσέγγιση του ΣΜΑΔ από τις άλλες (Marler, 2012).

Η εν λόγω προσέγγιση εστιάζει κυρίως σε **μεμονωμένες** πρακτικές ΔΑΔ και πώς αυτές σχετίζονται με την οργανωσιακή **επίδοση** (όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.4), ανεξάρτητα από τη στρατηγική ενός οργανισμού. Μπορεί να αναφέρεται και σε περισσότερες πρακτικές (σαν σύνολο) με την έννοια των «συστημάτων υψηλής επίδοσης». Ωστόσο, φαίνεται πως οι πρακτικές αθροιστικά επιδρούν στην οργανωσιακή επίδοση και δεν υπάρχει αλληλεξάρτηση ή ενσωμάτωση μεταξύ τους. Κατά συνέπεια, αυτή η οπτική αρνείται σιωπηρά ότι τα διαφορετικά στοιχεία που δημιουργούν κάποιο σύστημα ΔΑΔ θα μπορούσαν να συνδυαστούν σε διαφορετικά πρότυπα πρακτικών που θα είναι εξίσου αποτελεσματικά για έναν οργανισμό.



Διάγραμμα 2.4: Universalistic perspective

Πηγή: Alcazar et al., 2005

Αρχικά η οπτική αυτή εστίασε το ενδιαφέρον της σε πρακτικές που προσανατολίζονται στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων, όπως συγκεκριμένες μεθόδους προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης, καθώς και συστήματα αξιολόγησης. Στη συνέχεια, όμως, το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε σε πυξές που σχετίζονται περισσότερο με τη δέσμευση και τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίλυση προβλημάτων, την ομαδική εργασία, την παροχή κινήτρων και τον επανασχεδιασμό θέσεων εργασίας.

Πολλοί είναι εκείνοι που προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν αυτές τις «βέλτιστες πρακτικές». Κατά τον **Pfeffer** μπορεί να γίνει λόγος για **7 βασικές πρακτικές** (ο ίδιος είχε αναπτύξει 16 τις οποίες μετέπειτα ομαδοποίησε σε 7) (Boxall, Purcell, 2000):

1. Ασφάλεια των εργαζομένων.
2. Επιλεκτική πρόσληψη.
3. Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας.
4. Υψηλή αμοιβή εξαρτώμενη από την επίδοση του οργανισμού.
5. Συνεχής εκπαίδευση.
6. Μείωση των διαφορών ως προς την κατάσταση (status) των εργαζομένων.
7. Ανταλλαγή πληροφοριών (για μια καλύτερη επικοινωνία).

Ο **Guest** πρότεινε τις παρακάτω πρακτικές ως βέλτιστες (Armstrong, 2019):

1. Επιλεκτική και προσεκτική χρήση μεθόδων επιλογής για την αναγνώριση εκείνων των εργαζομένων που έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν περισσότερο στον οργανισμό.
2. Εκπαίδευση, και ιδίως αναγνώριση ότι η εκπαίδευση πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία.
3. Σχεδιασμός της εργασίας με στόχο τη διασφάλιση της ευελιξίας (flexibility), της δέσμευσης (commitment) και των κινήτρων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των βημάτων εκείνων που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν την υπευθυνότητα και την αυτονομία να χρησιμοποιήσουν πλήρως τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.
4. Επικοινωνία, ώστε να διασφαλιστεί ότι πρόκειται για μια αμφίδρομη διαδικασία που καθιστά τον κάθε εργαζόμενο πλήρως ενημερωμένο.
5. Δυνατότητα κατοχής μετοχών του οργανισμού από τους εργαζόμενους ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα ευθύνης τους σχετικά με τις επιπτώσεις των ενεργειών τους στην οικονομική επίδοση του οργανισμού.

Οι **Delery** και **Doty** περιλαμβάνουν στην δική τους κατηγοριοποίηση πρακτικές όπως (Delery, Doty, 1996):

- Ευκαιρίες για την σταδιοδρομία κάθε εργαζομένου εντός του οργανισμού στον οποίο απασχολείται.
- Επίσημα και οργανωμένα συστήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης.
- Αποτελεσματικά μέτρα αξιολόγησης.
- Διανομή των κερδών.
- Ασφάλεια κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων.
- Ξεκάθαρος ορισμός αρμοδιοτήτων.

Παρά τη σημασία των παραπάνω πρακτικών η καθολική υιοθέτησή τους αποτελεί τροχοπέδη για τους οργανισμούς. Οι διακριτές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετεί ένας οργανισμός αποτελούν σημεία υπεροχής γι' αυτόν έναντι των ανταγωνιστών του και καθορίζουν το πώς θα ανταγωνίζεται. Επομένως, η καθολική υιοθέτηση πρακτικών οδηγεί σε **ομοιομορφία** τους οργανισμούς παρά τους διαφοροποιεί, με αποτέλεσμα να μη καθίσταται δυνατή η απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 2004). Παράλληλα, κρίνεται **αμφίβολο** αν η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών μπορεί να οδηγήσει κάθε οργανισμό στην επιτυχία, αφού μεταξύ των επιχειρήσεων στις μέρες μας παρατηρούνται πολύ σημαντικές διαφορές, άρα και διαφορετικές ανάγκες. Αμφίβολο είναι και το «ποιον» τελικά εξυπηρετούν αυτές οι «βέλτιστες πρακτικές». Οι αμφιβολίες εντείνονται δεδομένων των διαφορών που παρουσιάζονται μεταξύ χωρών ως προς την κουλτούρα, τους κανονισμούς της αγοράς και την παράδοση σχετικά με τους τρόπους διοίκησης. Έτσι, κάτι που λειτουργεί καλά σε έναν οργανισμό δεν είναι βέβαιο ότι θα λειτουργεί εξίσου καλά σε έναν άλλο, επειδή μπορεί να μην «ταιριάζει» με τη στρατηγική, την κουλτούρα, τον τρόπο διοίκησης, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί ή τις εργασιακές του πρακτικές.

### 2.3.2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (CONTINGENCY APPROACH)

Θεωρητικοί όπως οι **Butler, Dyer, Fombrum, Milkovich, Schuler, Jackson**, υποστηρίζουν ότι οι πολιτικές του ΣΜΑΔ ενός οργανισμού, για να είναι αποτελεσματικές, θα πρέπει να **ευθυγραμμίζονται** με άλλες πτυχές του οργανισμού, ενώ κρίνεται εξαιρετικά σημαντική η **αλληλεπίδραση** μεμονωμένων πολιτικών ΔΑΔ με μια άλλη μεταβλητή (συνήθως τη στρατηγική ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα ο τρόπος που οι πολιτικές αυτές αλληλεπιδρούν με τη στρατηγική ενός οργανισμού για την επίτευξη υψηλής επίδοσης).

Σημείο εκκίνησης αποτελεί η ιδέα της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών. Έτσι η σχέση μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών παύει να είναι γραμμική (όπως στην προηγούμενη προσέγγιση), αλλά επηρεάζεται από άλλες, «απρόβλεπτες» (τρίτες) μεταβλητές. Επομένως, η οπτική αυτή αρνείται την ύπαρξη «βέλτιστων πρακτικών» που ισχύουν πάντα και σε οποιαδήποτε περίπτωση. Εστιάζει και σε μεμονωμένες αλλά και σε ομάδες πολιτικών, αλλά κι εδώ σημασία έχει η επίδραση των πολιτικών ξεχωριστά στη επίδοση (π.χ. ποιες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν καταλληλότερες εάν ένας οργανισμός εφάρμοζε μια στρατηγική χαμηλής θέσης κόστους ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη επίδοση).

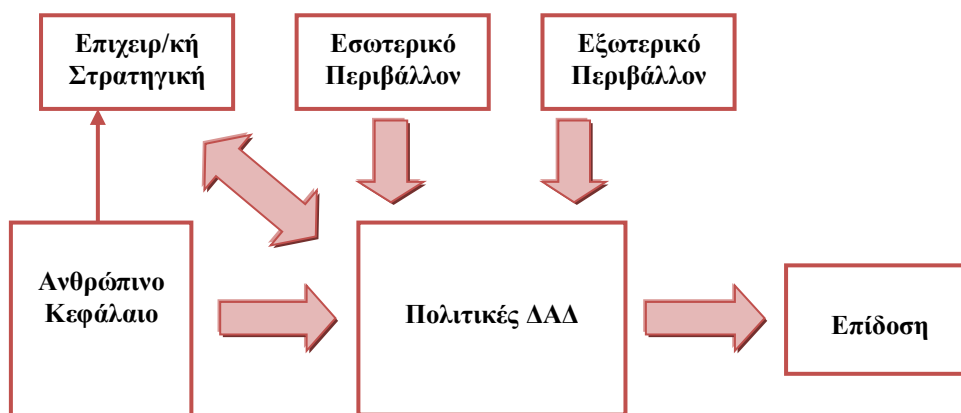
Οι **μεταβλητές** διακρίνονται σε ομάδες (Alcazar, 2005):

- i. **Στρατηγικές** μεταβλητές, οι οποίες συνδέουν τις πολιτικές της ΔΑΔ με την επίδοση ενός οργανισμού, με την έννοια του κατά πόσο οι πολιτικές αυτές «**ευθυγραμμίζονται**» (“**fit**”) με τη στρατηγική του οργανισμού ή τονίζουν την επίδραση της ΔΑΔ στις στρατηγικές του οργανισμού.
- ii. **Οργανωτικές**, όπως το μέγεθος ενός οργανισμού, η τεχνολογία ή η δομή του.
- iii. **Μεταβλητές** που συνδέονται με το **εξωτερικό περιβάλλον** όπως το ανταγωνιστικό, τεχνολογικό, μακροοικονομικό περιβάλλον κι η αγορά εργασίας.

Κεντρική είναι η ιδέα της «**βέλτιστης ευθυγράμμισης**» (“**Best fit**”), με την έννοια ότι μια πολιτική της ΔΑΔ θεωρείται πιο αποδοτική όντας ενσωματωμένη στο αντίστοιχο οργανωσιακό πλαίσιο. Αυτή η **ευθυγράμμιση** μπορεί να είναι είτε **κάθετη (external/vertical fit)** είτε **οριζόντια (internal/horizontal fit)**. Η πρώτη αφορά στην ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (σχετικά με δομή, συστήματα κτλ.) με το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός και τη στρατηγική που εφαρμόζει, ενώ η δεύτερη στην ευθυγράμμιση μεταξύ ξεχωριστών πολιτικών της ΔΑΔ μεταξύ τους. Για πολλούς μελετητές η εξωτερική ευθυγράμμιση καθορίζεται από την στρατηγική ανταγωνισμού ενός οργανισμού, θεωρώντας ότι η επίδοση του οργανισμού θα βελτιωθεί εάν οι πολιτικές της ΔΑΔ ενισχύουν την επιλογή του οργανισμού για την υιοθέτηση ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης, άποψη που έχει δεχθεί κριτική.

Με άλλα λόγια, η προσέγγιση αυτή υπογραμμίζει ότι η επίδραση των πολιτικών του ΣΜΑΔ στην επίδοση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ευθυγράμμισή τους με τα απρόβλεπτα γεγονότα εντός (π.χ. στρατηγική του οργανισμού, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, κουλτούρα, στάδια κύκλου ζωής, οργανωτική δομή) ή εκτός (π.χ. κλάδος) του οργανισμού (όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.5). Αυτές οι πολιτικές δύνανται να εκμαιεύουν όλες εκείνες τις επιθυμητές συμπεριφορές των εργαζομένων απέναντι σε συγκεκριμένα απρόβλεπτα γεγονότα (Colakoglu, 2010). Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν στον σχεδιασμό συστημάτων ΔΑΔ τα οποία να συμβάλουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων ώστε αυτοί να συμπεριφέρονται με τρόπους ευθυγραμμισμένους προς τα απρόβλεπτα γεγονότα. Παράλληλα, η επιλογή των πολιτικών της ΔΑΔ και η σχέση αυτών με την οργανωσιακή επίδοση εξαρτάται τόσο από εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες όσο και από οργανωτικούς παράγοντες, κυρίως τις στρατηγικές που διαμορφώνει και υλοποιεί ένας οργανισμός για να προσαρμόζεται επιτυχώς σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον (Marler, 2012). Όπως επισημαίνουν οι **Dyer** και **Holder**, «το αναπόφευκτο

συμπέρασμα είναι ότι αυτό που θεωρείται βέλτιστο εξαρτάται κάθε φορά από διάφορους παράγοντες».



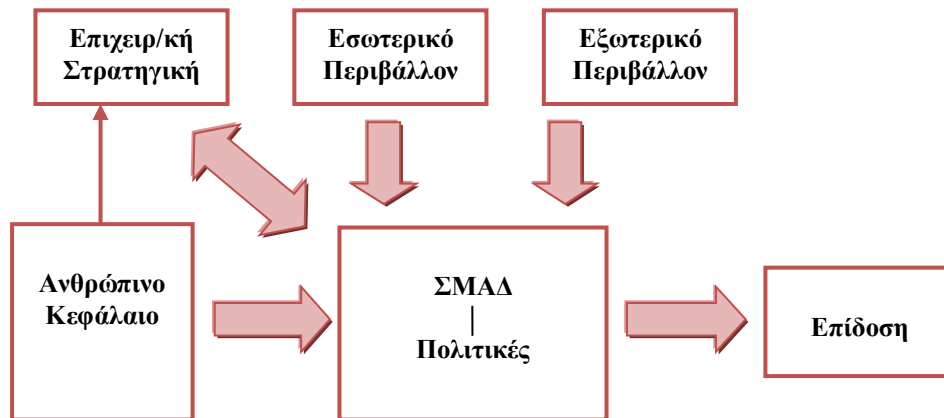
Διάγραμμα 2.5: Contingent approach

Πηγή: Alcazar et al., 2005

### 2.3.3. ΔΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (CONFIGURATIONAL PERSPECTIVE)

Πρόκειται για μια πιο **ολιστική** προσέγγιση η οποία δίνει έμφαση στην έννοια της «**ισότητας**» (**equity**). Οι υποστηρικτές της (όπως οι **Wright, McMahan**) ασχολούνται με τον τρόπο που ένα πρότυπο πολλαπλών ανεξάρτητων μεταβλητών σχετίζεται με μια εξαρτημένη μεταβλητή και όχι με το πώς σχετίζονται μεμονωμένες ανεξάρτητες μεταβλητές με μια εξαρτημένη μεταβλητή. Για παράδειγμα, θεωρούν ότι η ιδανική διαμόρφωση μιας πρακτικής θα μπορούσε να ήταν αυτή με τον μεγαλύτερο βαθμό οριζόντιας ευθυγράμμισης (*horizontal fit*) (Delery, Doty, 1998).

Θεμέλιο αποτελεί η ιδέα ότι συμπληρωματικές ομάδες πρακτικών ΣΜΑΔ δημιουργούν ευκαιρίες που επιδρούν στις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και τα κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους ασκούν επίδραση στην αύξηση της οργανωσιακής επίδοσης. Βασίζεται στην υπόθεση ότι η σχέση μεταξύ των συγκεκριμένων προτύπων πρακτικών και της οργανωσιακής επίδοσης δεν είναι γραμμική, καθώς η αλληλεξάρτηση των πρακτικών ενισχύει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ουσιαστικά η εν λόγω προσέγγιση επικεντρώνεται στα πρότυπα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που μαζί σχηματίζουν ένα «**όλον**» (δηλαδή, τα αποτελέσματά τους αλληλοενισχύονται) και σχεδιάζει μια συσχέτιση μεταξύ αυτών των προτύπων και της οργανωσιακής επίδοσης (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.6). Παράλληλα, κεντρική είναι η αρχή της ισότητας, η οποία συνεπάγεται τη δυνατότητα επίτευξης ίδιων επιχειρηματικών στόχων με διαφορετικούς συνδυασμούς πρακτικών που μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματικοί για τον οργανισμό. Επομένως, η ΔΑΔ μπορεί να αναλυθεί ως ένα πολύπλοκο και διαδραστικό σύστημα (Alcazar, 2005).



Διάγραμμα 2.6: Configurational approach (προσαρμογή)

Πηγή: Alcazar et al., 2005

Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης της εν λόγω προσέγγισης (Colakoglu, 2010):

1. Ο **παραδοσιακός (traditional approach)**, σύμφωνα με τον οποίο ο συνδυασμός πρακτικών ΔΑΔ, παρά οι μεμονωμένες πρακτικές, καθοδηγούν την οργανωσιακή επίδοση (θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί σαν μια πιο διευρυμένη παγκόσμια οπτική). Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η ευθυγράμμιση μεταξύ των πρακτικών αυτών (οριζόντια ευθυγράμμιση), τόσο πιο ευεργετικά θα είναι τα αποτελέσματα για την επίδοση ενός οργανισμού.
2. Υπάρχει μια προσέγγιση που συνδυάζει τη **Δομική οπτική (Configurational)** με την **Ενδεχομενική οπτική (Contingency)**. Ουσιαστικά διευρύνεται η πρώτη ώστε να φανεί εάν τα προνόμια από την ευθυγράμμιση των πρακτικών ΔΑΔ εξαρτώνται από κάποιον απρόβλεπτο παράγοντα.

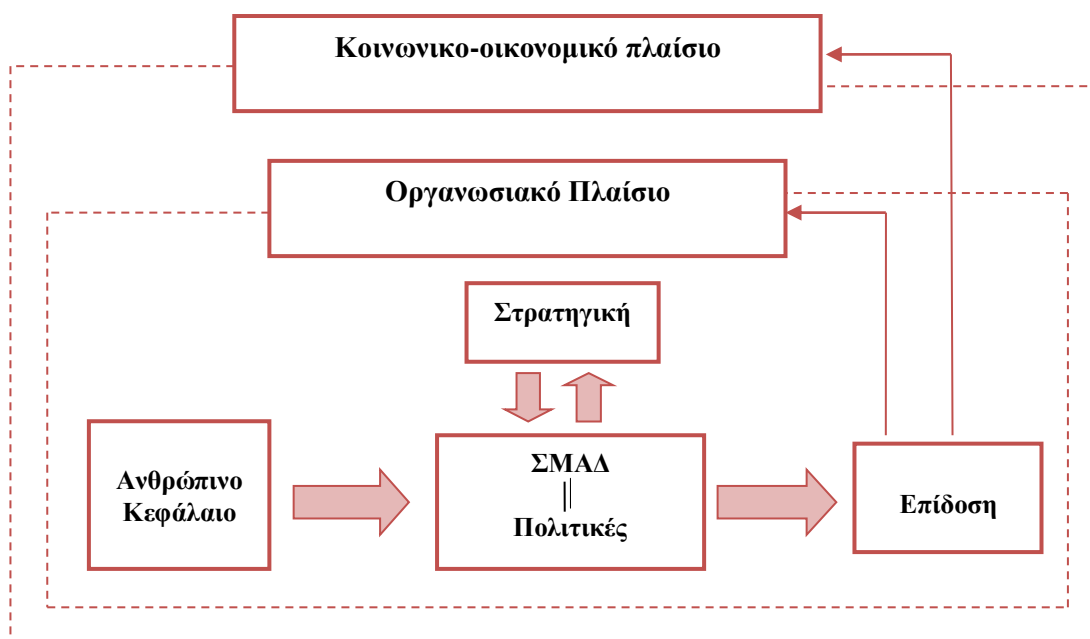
Ο **MacDaffie** υποστηρίζει ότι η στρατηγική σύνδεση μεταξύ διαφορετικών πρακτικών και επίδοσης δεν περιλαμβάνει μεμονωμένες πρακτικές αλλά αλληλένδετες και εσωτερικά συνεκτικές πρακτικές που ονομάζονται «δέσμες» (**bundles**). Εξηγεί ότι μια «δέσμη» δημιουργεί όλες εκείνες τις πολλαπλές, ενισχυτικές συνθήκες που υποστηρίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να εκτελούν τις αρμοδιότητές τους (Stavrou, Brewster, 2005). Οι **Dyer** και **Reeves** σημειώνουν ότι «η λογική υπέρ του συνδυασμού είναι απλή... Δεδομένου ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι συνάρτηση και των ικανοτήτων και των κινήτρων, είναι λογικό να υφίστανται πρακτικές που στοχεύουν στην ενίσχυση και των δύο» (Armstrong, 2019). Έτσι, θεωρείται πως υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες (όπως προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση) αλλά και τα κίνητρα (π.χ. διαφορετικές μορφές χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η προσέγγιση της «δέσμης» (**bundling**) είναι σύμφωνη με τις ιδέες που προωθούνται στη μελέτη του ΣΜΑΔ και μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική οικονομική επίδοση όπου οι άνθρωποι πόροι μπορούν να αποτελέσουν πρωταρχική πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συμπεριφορές εργαζομένων που είναι ενσωματωμένες σε μια καθημερινή ρουτίνα, πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις και συνεργασίες δύνανται να οδηγήσουν σε οργανωτικές δυνατότητες που δημιουργούν αξία, είναι σπάνιες και καθίσταται δύσκολο να μιμηθούν από άλλους.

### 2.3.4. ΣΥΝΑΦΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (CONTEXTUAL APPROACH)

Εισάγει μια περιγραφική και ευρεία προσέγγιση μέσω ενός **διευρυμένου** μοντέλου που εφαρμόζεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα και περιλαμβάνει τις ιδιαιτερότητες όλων των γεωγραφικών και επιχειρηματικών συνθηκών. Κρίνεται απαραίτητο να διευρυνθεί η έννοια του ΣΜΑΔ έτσι ώστε να προσφέρει μια εξήγηση, όχι μόνο της εσωτερικής λειτουργίας του και πώς μπορεί να ενισχύσει την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, αλλά και της επιρροής του στο εξωτερικό και οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις της διοίκησης. Σύμφωνα με την οπτική αυτή το ΣΜΑΔ ενσωματώνει τη λειτουργία του σε ένα **μακρο-κοινωνικό** πλαίσιο με το οποίο κι αλληλεπιδρά.

Ταυτόχρονα, η εν λόγω προσέγγιση τονίζει και τους **εξωτερικούς** παράγοντες αλλά και τις ενέργειες της διοίκησης **εντός** ενός οργανισμού. Έτσι, διερευνά τη σημασία παραγόντων όπως η εθνική κουλτούρα, οι αγορές εργασίας, ο ρόλος του κράτους και των συνδικαλιστικών οργανώσεων ως πτυχές του ΣΜΑΔ και όχι ως απλές εξωτερικές επιρροές σε αυτό (Brewster, 1999). Με λίγα λόγια, περιλαμβάνει ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με γεωγραφικούς παράγοντες, εργασιακά πλαίσια, μακροοικονομικούς, κοινωνικούς και ιστορικούς παράγοντες, θεσμικά περιβάλλοντα και αντίσταση στην αλλαγή και περιγράφει πώς αυτοί οι διάφοροι μακρο-κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών της ΔΑΔ και της οργανωσιακής επίδοσης (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.7). Όλα αυτά τα διαφορετικά πλαίσια δεν αντιμετωπίζονται μόνο ως «απρόβλεπτες» μεταβλητές, αλλά και ως πλαίσια για τις αποφάσεις του ΣΜΑΔ που επηρεάζονται και επηρεάζουν το περιβάλλον στο οποίο είναι ενσωματωμένες (Alcazar, 2008).



Διάγραμμα 2.7: Contextual approach (προσαρμογή)

Πηγή: Alcazar et al., 2005

Στη συγκεκριμένη προσέγγιση οι οργανισμοί αντιμετωπίζονται σαν δυναμικές οντότητες που πρέπει συχνά να ισορροπούν τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις για να ανταποκρίνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στην πρόκληση της διατήρησης μιας επαρκούς εσωτερικής συνοχής και σταθερότητας. Το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού



δημιουργούν ένα **δυναμικό πλαίσιο** για την ανάπτυξη, την εξέλιξη και ίσως την κατάρρευση των πολιτικών και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Jackson et al., 2014). Το ΣΜΑΔ αναγνωρίζει ότι τα συστήματα ΔΑΔ δεν μπορούν να γίνουν πλήρως κατανοητά χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η σχέση τους με άλλα στοιχεία ενός οργανισμού με τα οποία συνδέονται άρρηκτα. Ομοίως, αναγνωρίζει ότι οι αλληλεξαρτήσεις αυτές δεσμεύουν τα συστήματα ΔΑΔ στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο είναι ενσωματωμένα.

### 2.3.5. ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ

Ο παραπάνω προσεγγίσεις παρουσιάζουν μεταξύ τους ορισμένες βασικές διαφορές (όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2) συμβάλλοντας η καθεμία με τον τρόπο της στη μελέτη του ΣΜΑΔ και χαρίζοντας ένα ισχυρό υπόβαθρο. Εστιάζοντας σε διαφορετικά σημεία «φωτίζουν» διαφορετικές πλευρές του ΣΜΑΔ. Ωστόσο, πρόκειται για προσεγγίσεις που δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως αμοιβαίως αποκλειόμενες. Κατά συνέπεια οι προαναφερθείσες προσεγγίσεις θα μπορούσαν να ενσωματωθούν σε μια νέα, **ενιαία προσέγγιση** του ΣΜΑΔ (Alcazar et al., 2005).

Πίνακας 2.2: Διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων του ΣΜΑΔ (προσαρμογή)

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ	ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
<b>Universalistic</b>	Ύπαρξη «βέλτιστων πρακτικών»	Γραμμική, γενικευμένη	Μεμονωμένη(-ες) πρακτική ή σύνολο συγκεκριμένων πρακτικών που οδηγούν στη μέγιστη επίδοση (αθροιστικά)
<b>Contingent</b>	Πρακτικές που εξαρτώνται από τρίτες μεταβλητές (π.χ. στρατηγική, εσωτερικό/ εξωτερικό περιβάλλον) - ευθυγράμμιση	Σχέση ανεξάρτητης-εξαρτημένης μεταβλητής επηρεάζεται από τρίτες μεταβλητές.	Τρίτη μεταβλητή επικεντρώνεται σε μεμονωμένη πρακτική ή σύνολο πρακτικών (μη ενσωματωμένων)
<b>Configurational</b>	Πρότυπα στοιχείων της ΔΑΔ που θα μπορούσαν να είναι εξίσου αποτελεσματικά	Πώς τα πρότυπα πρακτικών επηρεάζουν την οργανωσιακή επίδοση ως όλων - συνέργειες	Συστήματα πρακτικών
<b>Contextual</b>	ΣΜΑΔ ως μέρος ενός μακρο- συστήματος	Οι μεταβλητές είναι ενσωματωμένες στο μακρο-σύστημα	Μακρο-οργανωσιακό επίπεδο ανάλυσης

Πηγή: Alcazar et al., 2005

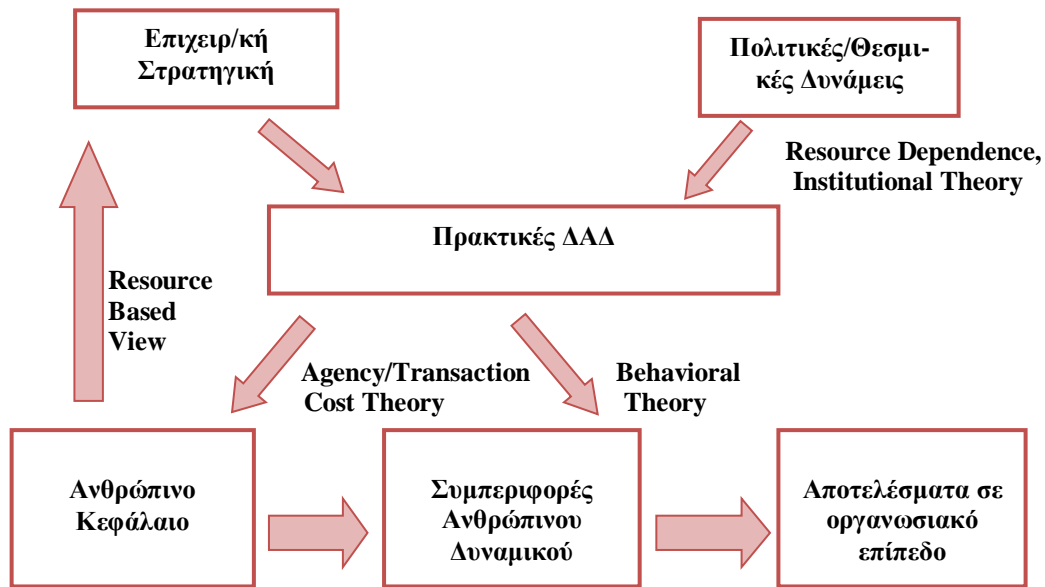
Η ύπαρξη μιας **θετικής** σχέσης μεταξύ της ΔΑΔ και της οργανωσιακής επίδοσης αποτελεί κεντρικό ζήτημα για το ΣΜΑΔ. Και οι τέσσερις οπτικές προσεγγίσουν αυτό το ζήτημα με διαφορετικό τρόπο και δίνοντας η καθεμία διαφορετική βαρύτητα σε βασικά σημεία. Σε κάθε περίπτωση ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται πως έχει ιδιαίτερη **αξία** για τις στρατηγικές

που εφαρμόζει ένας οργανισμός και οι πρακτικές της ΔΑΔ μπορούν να εκμεταλλευθούν και να ενισχύσουν αυτή την αξία για την επίτευξη της μέγιστης οργανωσιακής επίδοσης.

Σύμφωνα με τον **Alcazar** (Alcazar et al. 2005), εκκινώντας από την πρώτη προσέγγιση (universalistic) που αναλύθηκε παραπάνω, φαίνεται να δίδεται εξαιρετική σημασία στις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες (δηλ. αυτό που ονομάζεται **ανθρώπινο κεφάλαιο**) του ανθρώπινου δυναμικού, που μέσω των πολιτικών της ΔΑΔ οδηγούν στην επίτευξη της επιθυμητής οργανωσιακής επίδοσης. Ωστόσο, κι άλλες μεταβλητές κρίνονται απαραίτητες, κάτι στο οποίο συμβάλλει η δεύτερη προσέγγιση (contingent) καταδεικνύοντας τη σημασία της **στρατηγικής** ενός οργανισμού, του **εσωτερικού** και του **εξωτερικού** περιβάλλοντος. Η τρίτη προσέγγιση (configurational) συνεισφέρει με έννοιες όπως η **στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού** (περιγράφει τον προσανατολισμό ενός οργανισμού ως προς την ΔΑΔ, παρέχοντας συνοχή στο σύνολο των πρακτικών μέσω των οποίων αυτή εφαρμόζεται), οι **πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού** (σε πιο λειτουργικό επίπεδο) κι οι **πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού** (περιγράφουν τον συντονισμό πρακτικών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων) που αφορούν διαφορετικούς τομείς ΔΑΔ όπως σχεδιασμός εργασίας, στελέχωση, προσέλκυση και επιλογή, κοινωνικοποίηση, αξιολόγηση της επίδοσης, κίνητρα, αποζημίωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, απόλυση /συνταξιοδότηση. Η τελευταία προσέγγιση (contextual) έρχεται να **συγκεκριμενοποιήσει** τα στοιχεία (μεταβλητές) του εσωτερικού περιβάλλοντος (κάνοντας λόγο για κουλτούρα, μέγεθος, δομή, τεχνολογία, συμφέροντα ενδιαφερόμενων μερών) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (νομοθεσία, πολιτικό και θεσμικό πλαίσιο, κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες, πολιτισμικές διαφορές, επιρροή συνδικαλιστικών ενώσεων, ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς εργασίας). Επομένως, πρόκειται για να μια πιο διευρυμένη προσέγγιση με άμεση εφαρμογή σε παγκόσμιο επίπεδο, η οποία, ταυτόχρονα, δύναται να προσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε γεωγραφικού πλαισίου στο οποίο λαμβάνονται αποφάσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

## **2.4. ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Ο τομέας του ΣΜΑΔ έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών θεωρητικών τις τελευταίες δεκαετίες. Πλέον στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται ορισμένες κλασικές θεωρίες οι οποίες προέρχονται από διαφορετικές φιλοσοφικές βάσεις και συνεισφέρουν με διαφορετικό τρόπο στη θεμελίωση κεντρικών ζητημάτων του ΣΜΑΔ (όπως καταγράφονται και στον συγκεντρωτικό πίνακα 2.3). Προσαρμόζοντας ορισμένα βασικά συστατικά στοιχεία του ΣΜΑΔ (τα οποία έχουν ήδη αναφερθεί) και δεδομένων των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους, φαίνεται και το πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται κάθε θεωρία (όπως αυτό απεικονίζεται και στο διάγραμμα 2.8):



Διάγραμμα 2.8: Εννοιολογικό μοντέλο των κλασικών θεωριών του ΣΜΑΔ (προσαρμογή)

Πηγή: Wright, McMahan, 1991.

#### 2.4.1. ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (RESOURCE -BASED VIEW - RBV)

Στο παρελθόν φαίνεται πως οι οργανισμοί σε λίγες περιπτώσεις στήριζαν τη στρατηγική τους στους ανθρώπινους πόρους. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι αποτελούν ένα από τα πιο δαπανηρά και μη ελεγχόμενα στοιχεία για έναν οργανισμό, τα στελέχη έδιναν έμφαση σε άλλους παράγοντες (όπως η τεχνολογία, η πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους, οικονομικά ζητήματα κτλ.) κατά τη διαμόρφωση των ανταγωνιστικών τους στρατηγικών. Παράλληλα, τα στελέχη δεν επιθυμούσαν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων γι' αυτό και σχεδίαζαν ιεραρχικές δομές διαχωρίζοντας εκείνους που λαμβάνουν τις αποφάσεις από αυτούς που τις εκτελούν.

Στη σύγχρονη εποχή το τοπίο έχει αλλάξει. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των οργανισμών, ενώ η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας καθιστά τους οργανισμούς πιο «ευάλωτους» απέναντι στους ανταγωνιστές τους. Οι πόροι πλέον είναι πολύ πιο εύκολα προσβάσιμοι απ' ό,τι στο παρελθόν, κάτι που συνεπάγεται την ύπαρξη όλο και λιγότερων τρόπων για την απόκτηση και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, οι ανθρώπινοι πόροι σήμερα έχουν διαφορετική **αξία** αλλά και **στρατηγική σημασία**.

Σύμφωνα με τη θεωρία η οποία βασίζεται στους πόρους ενός οργανισμού κι εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990, ένας οργανισμός θεωρείται ως μια **δέσμη υλικών και άυλων πόρων και δυνατοτήτων** που είναι απαραίτητοι ώστε να μπορεί να ανταγωνιστεί. Κατά τον **Barney**, ο όρος «πόροι» περιλαμβάνει όλα τα περιουσιακά στοιχεία, τις οργανωτικές διαδικασίες, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, τις πληροφορίες του και τις γνώσεις» (Kamoché, 1996). Αυτοί οι πόροι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Snell et al., 1996):

- **Φυσικό κεφάλαιο-physical capital** (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, τεχνολογία, τοποθεσία).
- **Ανθρώπινο κεφάλαιο-human capital** (εμπειρία, κρίση, ευφυΐα, δεξιότητες, γνώση, συμπεριφορές των ατόμων που στελεχώνουν έναν οργανισμό).
- **Οργανωτικό κεφάλαιο-organizational capital** (δομή, σχεδιασμός, μηχανισμοί μάθησης, συστήματα ελέγχου και συντονισμού, σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και με άλλους οργανισμούς).

Θεωρείται πως μια επιχείρηση μπορεί να φτάσει σ' ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όχι μόνο με την απόκτηση αλλά και με την ανάπτυξη των φυσικών, ανθρώπινων και οργανωτικών της πόρων με τρόπους που προσθέτουν μοναδική αξία και είναι δύσκολο να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές. Πρόκειται για υλικούς και άυλους πόρους οι οποίοι διακρίνονται από ετερογένεια και δεν μπορούν να «μεταφερθούν» από έναν οργανισμό σ' έναν άλλο, ενώ παράλληλα ικανοποιούν τα κριτήρια “VRIO” οδηγώντας σ' ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αξίζει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι τόσο οι άνθρωποι όσο και οι οργανωτικοί πόροι αποτελούν προϊόντα **σύνθετων κοινωνικών δομών**, τα οποία διαμορφώνονται με την πάροδο του χρόνου και, επομένως, είναι πιο δύσκολο να κατανοηθούν και να μιμηθούν (Colbert, 2004).

Η θεωρία μπορεί εύλογα να συνδεθεί με ερωτήματα όπως «Πώς διασφαλίζει μια επιχείρηση ότι οι πόροι της ευθυγραμμίζονται για να υποστηρίξουν τις τρέχουσες στρατηγικές, προσαρμόζονται σε νέες στρατηγικές και είναι σε θέση να επηρεάζουν τις νέες στρατηγικές κατευθύνσεις;» και «Πώς μια επιχείρηση χτίζει ενεργά και ανανεώνει διαρκώς τους στρατηγικούς ανθρώπινους και οργανωτικούς της πόρους για να τροφοδοτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;».

Αν και το ΣΜΑΔ δε «γεννήθηκε» από τη συγκεκριμένη θεωρία, η τελευταία έχει συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξή του. Η θεωρία αυτή **μετατόπισε** το ενδιαφέρον από τους εξωτερικούς παράγοντες προς τους **εσωτερικούς πόρους** ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μετατόπιση αυτή συνεπάγεται και την παραδοχή ότι το ανθρώπινο δυναμικό (ως εσωτερικός πόρος) είναι στρατηγικά σημαντικό για την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι υποστηρικτές της θεωρίας υπογραμμίζουν ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται και βασίζεται στους πόρους μιας επιχείρησης και γι' αυτό το λόγο εστιάζουν την προσοχή τους στην **εσωτερική λειτουργία** ενός οργανισμού (Colbert, 2004). Με αυτόν τον τρόπο δίδεται, για παράδειγμα, μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των στελεχών ως προς την επιλογή, την ανάπτυξη και την συνεργασία των πόρων μιας επιχείρησης.

Δεδομένου ότι ένας τυπικός τρόπος προσέγγισης του ΣΜΑΔ είναι η παρομοίωσή του με μια «**γέφυρα**» μεταξύ της έννοιας της επιχειρηματικής στρατηγικής και της ΔΑΔ, φαίνεται πως η ιδέα του ανθρώπινου δυναμικού (με τη διακριτική έννοια του όρου) βασίζεται στην αντίληψη ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να αποτελεί βασική πηγή ενός **διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** (Karami et al., 2004). Αυτή η σύνδεση είναι με τη σειρά της, βασισμένη σε τέσσερις θεμελιώδεις πυλώνες:

1. Στις ικανότητες και την αφοσίωση-δέσμευση του ανθρώπου δυναμικού.
2. Στη στρατηγική σημασία των ανθρώπινων πόρων.
3. Στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων από επαγγελματίες της ΔΑΔ.
4. Στην ενσωμάτωση της ΔΑΔ στην επιχειρηματική στρατηγική.

Συχνά, οι ερευνητές που ασχολούνται με τη ΔΑΔ έχουν ενεργήσει θεωρώντας ότι η οργανωσιακή επίδοση προέρχεται **αποκλειστικά** από τις (συγκεντρωτικές) ενέργειες των ατόμων. Αλλά η εφαρμογή της θεωρίας αυτής προτείνει ότι οι στρατηγικοί πόροι είναι κάτι πιο περίπλοκο από αυτό και πιο ενδιαφέρον. Παίρνοντας το παράδειγμα μιας επιχείρησης που θεωρείται πρωτοπόρος στην Έρευνα και Ανάπτυξη προϊόντων (R&D), αυτό δεν συνεπάγεται

ότι διαθέτει απλώς τους πιο δημιουργικούς ανθρώπους που δημιουργούν συνεχώς νέες ιδέες. Οι δυνατότητες ανάπτυξης προϊόντων ενσωματώνονται στα οργανωτικά συστήματα και τις διαδικασίες κι οι εργαζόμενοι εκτελούν αυτές τις διαδικασίες, αλλά δεν λειτουργούν ανεξάρτητα από αυτές. Προφανώς τα **σημεία υπεροχής** αυτού του τομέα στηρίζονται στη γνώση, αλλά, παράλληλα, αποτελούν ένα συνονθύλευμα ανθρώπινου κεφαλαίου, κοινωνικού (εσωτερικές /εξωτερικές σχέσεις και συναλλαγές) και οργανωτικού (διαδικασίες, τεχνολογίες, βάσεις δεδομένων) κεφαλαίου. Αυτό δεν αναιρεί τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά αντιθέτως την ενισχύει και την επεκτείνει. Στη ΔΑΔ η υπεροχή (competence), σύμφωνα με τον **Boyatzis**, ορίζεται ως ένα χαρακτηριστικό ενός ατόμου, το οποίο σχετίζεται αιτιωδώς με την ανώτερη επίδοσή του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που αφορούν στην εργασία, οι ηγετικές ικανότητες, οι αναλυτικές ικανότητες και η κοινωνικότητα (Kamoche, 1996). Η εν λόγω θεωρία συνιστά θεμέλιο για τη σημασία του αντίκτυπου του ανθρώπινου δυναμικού στους στρατηγικούς πόρους. Σε αυτό το πλαίσιο, το ΣΜΑΔ δεν περιορίζεται στις άμεσες επιπτώσεις του στις δεξιότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά βοηθάει στη διαμόρφωση αυτών των δεξιοτήτων και συμπεριφορών μέσα στις ευρύτερες οργανωτικές διαδικασίες.

Κατά τον **Boxall** ένα σημαντικό καθήκον των οργανισμών είναι η διαχείριση της «**αμοιβαιότητας**» (δηλαδή, η ευθυγράμμιση συμφερόντων) για τη δημιουργία ενός ταλαντούχου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού. Εάν το καθήκον αυτό πραγματοποιηθεί επιτυχημένα τότε ο οργανισμός θα έχει πλεονέκτημα ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιο. Παράλληλα, ένα δεύτερο σημαντικό καθήκον είναι να αναπτυχθούν οι εργαζόμενοι με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσουν έναν οργανισμό ικανό να μάθει από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, να καινοτομεί και να συνεργάζεται, αποκτώντας έτσι πλεονέκτημα ως προς τις οργανωτικές διαδικασίες (Wright et al., 2001). Έτσι ο Boxall παρουσιάζει ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο ΣΜΑΔ.

Οι **Lepak** και **Snell** προτείνουν ότι εντός των οργανισμών υπάρχει **διαφορά** όσον αφορά τόσο τη **μοναδικότητα** όσο και την **αξία** των δεξιοτήτων. Κατά συνέπεια ορισμένες ομάδες εργαζομένων κρίνονται «πιο σημαντικές» για κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από άλλες, άρα είναι πολύ πιθανό να χαίρουν διαφορετικής διαχείρισης (Wright et al., 2001). Γι' αυτό οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού και η αναζήτηση της κατάλληλης στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να καλύψουν σημαντικά τις διαφορές σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Από την άλλη, ο **Wright** πραγματοποιεί μια **διάκριση** μεταξύ των ανθρώπινων **πόρων** ενός οργανισμού (με την έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου) και των **πρακτικών** ανθρώπινου δυναμικού (ως τα «εργαλεία» ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου). Δεδομένων των βασικών χαρακτηριστικών (VRIO) που πρέπει να φέρει ένας πόρος ώστε να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υποστηρίζει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι οποιαδήποτε τέτοια μεμονωμένη πρακτική θα μπορούσε εύκολα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, υπογραμμίζει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει μεγαλύτερη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wright et al., 2001). Για να επιτευχθεί αυτό οι άνθρωποι πόροι πρέπει:

1. Να είναι **πολύτιμοι**. Σύμφωνα με τους **Steffy** και **Maurer** όταν και η ζήτηση για εργασία είναι ομοιογενής (δηλαδή, οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιμετωπιστούν ως τέλεια υποκατάστατα) και η προσφορά εργασίας είναι επίσης ομοιογενής (όλοι οι εργαζόμενοι κι οι δυνάμει εργαζόμενοι είναι ίσοι ως προς την παραγωγική τους ικανότητα), δεν υπάρχει καμία διαφορά σχετικά με το πόσο συνεισφέρει ο καθένας σ' έναν οργανισμό (Wright et al., 1994). Σε αυτήν την περίπτωση δεν είναι δυνατόν να δημιουργηθεί αξία μέσω επενδύσεων σε ανθρώπινους πόρους. Στην πραγματικότητα, όμως, και η **ζήτηση** για εργασία είναι **ετερογενής** (δηλαδή, οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας που απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες) και η **προσφορά** εργασίας είναι **ετερογενής** (δηλαδή, τα άτομα διαφέρουν τόσο στο είδος

όσο και στο επίπεδο των δεξιοτήτων που φέρουν). Έτσι, υπάρχει μια **διακύμανση** στον βαθμό συνεισφοράς των ατόμων σ' έναν οργανισμό. Κατά συνέπεια το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να δημιουργήσει αξία για τον οργανισμό.

Ένα πιο συγκεκριμένο παράδειγμα μέτρησης της αξίας των προγραμμάτων επιλογής εργαζομένων (Wright et al., 1994) αποτελεί η **εξίσωση χρησιμότητας** (του Schmidt):

$$\text{Utility} = [(N) (t) (r) (Z) (SDy)] - C$$

Όπου:

- Το **N** αναφέρεται στον αριθμό των προσλήψεων
  - Το **t** υποδηλώνει τη μέση διάρκεια των οι προσλήψεων
  - Το **r** είναι η συσχέτιση μεταξύ ενός τεστ επιλογής και της απόδοσης εργασίας
  - Το **Z** είναι η μέση τυποποιημένη βαθμολογία εκείνων που προσλαμβάνονται (ως προς το προβλεπόμενο)
  - Το **SDy** είναι η τυπική απόκλιση της απόδοσης εργασίας σε νομισματικές μονάδες
  - Το **C** είναι το κόστος του συστήματος επιλογής
2. Να είναι **σπάνιοι**. Κάποιος θα μπορούσε εύκολα να υποστηρίξει ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι σπάνιο, για παράδειγμα, λόγω του γεγονότος ότι όπου υπάρχει ανεργία, υπάρχει προφανώς μια πληθώρα εργαζομένων. Ωστόσο, στο βαθμό που οι θέσεις εργασίας απαιτούν δεξιότητες που επιτρέπουν τη διαφοροποίηση στο επίπεδο συνεισφοράς κάθε ατόμου, αυτές οι δεξιότητες πρέπει να διανέμονται κανονικά στον πληθυσμό. Έτσι, υπό αυτές τις συνθήκες, οι υψηλής ποιότητας άνθρωποι πόροι είναι σπάνιοι. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η **γνωστική ικανότητα** η οποία και θεωρείται ως ένας από τους καλύτερους (αν όχι ο καλύτερος) προγνωστικούς παράγοντες επίδοσης σ' ένα εργασιακό πλαίσιο.
3. Να είναι **δύσκολο να αντιγραφούν**. Παραπέμποντας στο αμέσως προηγούμενο παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός στελεχώνεται από άτομα με υψηλή γνωστική ικανότητα επιθυμώντας να επωφεληθεί από αυτό, τότε κρίνεται πολύ εύκολο για κάποιον άλλο οργανισμό (ανταγωνιστή) να προβεί σε στελέχωση του εργατικού του δυναμικού με το ίδιο ακριβώς κριτήριο. Σε αντίθεση με το παράδειγμα αυτό, κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολο για κάποιον οργανισμό να αντιγράψει τα ακριβή ιστορικά γεγονότα, τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων και τις προσωπικότητες που διαφαίνονται εντός ενός άλλου οργανισμού. Ουσιαστικά αυτό είναι απίθανο λόγω των πολλών **απρόβλεπτων** που υπάρχουν σε διαφορετικές οργανωτικές καταστάσεις. Τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό χαρακτηρίζονται πολύ συχνά από **μοναδικές ιστορικές συνθήκες, αιτιώδη ασάφεια και κοινωνική πολυπλοκότητα** και, επομένως, είναι σχεδόν πάντα ιδιαίτερα δύσκολο να απομιμηθούν.

Γενικά, η θεωρία έχει πυροδοτήσει μια διαρκή συζήτηση γύρω απ' την προαναφερθείσα διάκριση προσπαθώντας να απαντήσει στο ερώτημα «Είναι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ή οι άνθρωποι πόροι εκείνοι οι πόροι που έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;».

Ως προς το κομμάτι των **πρακτικών** θεωρείται πως όταν αυτές έχουν σχεδιαστεί κατάλληλα και εφαρμόζονται με αντίστοιχο τρόπο, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, όπως διαπίστωσαν οι **MacDuffie** και **Kochan** σε έρευνά τους, πρακτικές της ΔΑΔ που σχετίζονταν και ενίσχυαν την εκπαίδευση των εργαζομένων οδήγησαν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας (Delery, Roumpri, 2017). Συνολικά από την υπάρχουσα βιβλιογραφία φαίνεται πως

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει όταν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται σε εξειδικευμένες δεξιότητες (διότι αυτές είναι πιο δύσκολο να «μεταβιβαστούν» συγκριτικά με τις γενικές δεξιότητες), η λειτουργία της ΔΑΔ επενδύει στην οικοδόμηση ομάδων (αφού τα ομαδικά αποτελέσματα κρίνεται λιγότερο πιθανό να απομιμηθούν και να μεταβιβαστούν λόγω αιτιώδους ασάφειας και κοινωνικής πολυπλοκότητας) και οι πρακτικές της ΔΑΔ συνδυάζονται σε συνεκτικές δέσμες (πιο δύσκολο να απομιμηθούν). Σε κάθε περίπτωση οι οργανισμοί φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στους εργαζομένους που διαθέτουν ικανότητες που θεωρούνται εξέχουσες, η αξιοποίηση των οποίων συμβάλλει στην επίτευξη στρατηγικών στόχων κι έχει μεγαλύτερη επίδραση στη δημιουργία αξίας για τον οργανισμό. Ταυτόχρονα, το ζήτημα των πρακτικών συνδέεται μ' αυτό που αναφέρεται σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως απόρροια εξεχουσών οργανωτικών διαδικασιών (**organizational process advantage**). Κεντρική είναι η ιδέα ότι εργασιακές πρακτικές υψηλής επίδοσης (**High Performance Work Practices**) όντας ευθυγραμμισμένες με την στρατηγική ενός οργανισμού μπορούν να δημιουργήσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες για την επίτευξη ανώτερων αποτελεσμάτων. Βέβαια δεν υπάρχει καθολική συναίνεση σχετικά με το ποιες πρακτικές γίνονται αντιληπτές ως πρακτικές υψηλής επίδοσης.

Ως προς τους **ανθρώπινους πόρους** (με την έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου), εν αντιθέσει με τις πρακτικές που μακροπρόθεσμα μπορεί να μιμηθούν από ανταγωνιστές, θεωρείται πως αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Delery, Roumpri, 2017). Ωστόσο, το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν οδηγεί αυτόματα σε θετικά αποτελέσματα αλλά θα πρέπει να αξιοποιηθεί καταλλήλως (μέσω της σχέσης του με τις πρακτικές της ΔΑΔ) ώστε να επιφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σ' αυτό το πλαίσιο γίνεται φανερή η σύνδεση μ' ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που σχετίζεται με το ανθρώπινο κεφάλαιο (**human capital advantage**).

Με βάση την παραπάνω σχέση μεταξύ πρακτικών και πόρων μπορεί να διεξαχθεί ένα γενικότερο συμπέρασμα σύμφωνα με το οποίο οι πρακτικές του ΣΜΑΔ μπορούν να επηρεάσουν τα χαρακτηριστικά των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού και να καθορίζουν το βαθμό στον οποίο αυτά θα συνδυαστούν αποτελεσματικά με άλλους πόρους και τελικά θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Όμως, όπως σε κάθε θεωρία, έτσι και στη συγκεκριμένη θα μπορούσε να ασκηθεί κάποιου είδους **κριτική**. Απέναντι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία κριτική ασκείται ως προς δύο σημεία:

1. Για τον λόγο εξαιτίας του οποίου εξακολουθούν να υφίστανται διαφορές (ως προς τους ανθρώπινους πόρους) σε επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει την ίδια στρατηγική ως προς το ανθρώπινο δυναμικό.
2. Για το ότι έχει δοθεί μικρή σημασία στο γεγονός ότι οι άνθρωποι πόροι οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν ευθυγραμμίζονται με άλλες δυνατότητες του οργανισμού που του επιτρέπουν να τις εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά για παραγωγική χρήση.

Απαντήσεις στην παραπάνω κριτική μπορούν να δοθούν μέσω της αξιοποίησης ενός μεγάλου φάσματος χαρακτηριστικών των **ανώτερων στελεχών**, τα οποία μπορούν να επηρεάζουν τους πόρους των οργανισμών (Collins, 2020). Πρόκειται για δυναμικές ικανότητες (**dynamic managerial capabilities**) οι οποίες συνδέονται με διαδικασίες μέσω των οποίων τα ανώτερα στελέχη αποκτούν, αναπτύσσουν, επεκτείνουν, αναπροσαρμόζουν και εξελίσσουν πόρους των οργανισμών ώστε να κατευθύνουν την αλλαγή στρατηγικής ή την υπέρβαση αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον. Κι αυτό γιατί τα ανώτερα στελέχη διαθέτουν την πίστη, τις γνωστικές ικανότητες και τα συναισθήματα (**managerial cognition**) που υποστηρίζουν την ικανότητά τους να κατανοήσουν πολύπλοκες καταστάσεις, να προσδιορίσουν τις επιλογές για την ενοποίηση πόρων και την αναδιάρθρωσή τους, ακόμα και να αναλάβουν δράση εκμεταλλευόμενοι πόρους για αναζήτηση ευκαιριών. Παράλληλα, αναπτύσσουν σχέσεις

(**managerial social capital**) που τους επιτρέπουν να συλλέγουν διαφορετικές πληροφορίες σχετικά με τις εξωτερικές ευκαιρίες, να διαθέτουν επίγνωση για τους εσωτερικούς πόρους και δυνατότητες και να επηρεάζουν άλλους εντός και εκτός του οργανισμού ώστε να υποστηρίξουν τις όποιες προσπάθειες αλλαγής ή τις νέες στρατηγικές κατευθύνσεις. Τέλος, διαθέτουν ειδικές και γενικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αναπτύχθηκαν μέσω της εμπειρίας και της εκπαίδευσής τους (**managerial human capital**), οι οποίοι τους επιτρέπουν να εντοπίζουν ευκαιρίες και απειλές στην αγορά, να κατανοούν πλήρως τα πλεονεκτήματα των οργανωτικών πόρων και να γνωρίζουν πώς να αναπροσαρμόζουν υπάρχοντες πόρους με νέους τρόπους (Collins, 2020).

Επομένως, οι αντιλήψεις των ανώτερων στελεχών για το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικό πόρο συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο θα εμπλακούν τελικώς οι εργαζόμενοι. Διαμορφώνοντας τις στρατηγικές και τις πολιτικές της ΔΑΔ για την ενίσχυση της αφοσίωσης, των ικανοτήτων, της συνεργασίας και της αποδοτικότητας κόστους, ένας οργανισμός αυξάνει την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός του. Η αυξημένη αφοσίωση σημαίνει και καλύτερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ανώτερων στελεχών. Οι εξέχουσες ικανότητες συνεπάγονται ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο ευέλικτοι ως προς τις δεξιότητές τους και μπορούν να αναλάβουν νέους ρόλους και θέσεις εργασίας (όπως απαιτείται από τις ανάγκες ενός οργανισμού). Η αποδοτικότητα κόστους σημαίνει ότι το κόστος ανθρώπινου δυναμικού διατηρείται στα ίδια ή σε χαμηλότερα επίπεδα από εκείνα των ανταγωνιστών. Τέλος, η ύπαρξη συνεργασίας συνεπάγεται ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μοιράζονται έναν κοινό σκοπό και συνεργάζονται επιλύοντας προβλήματα (Karami et al., 2004).

#### **2.4.2. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (BEHAVIORAL THEORY)**

Πέρα από συγκεκριμένες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες κρίνονται απαραίτητες και «επιθυμητές» για την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων, εξίσου σημαντικός κρίνεται και ο τρόπος που ένας εργαζόμενος πρέπει να συμπεριφέρεται όταν συνεργάζεται με άλλους σ' ένα κοινωνικό περιβάλλον (**role behaviors**). Κι αυτό γιατί προβλήματα που προέρχονται από διαμάχες ή ασάφεια ρόλων ενδέχεται να οδηγήσουν στη δυσλειτουργία ενός οργανισμού. Η εν λόγω θεωρία ασχολείται με τις σχέσεις μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής ενός οργανισμού, της ΔΑΔ και των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και με τη σύνδεση αυτών των σχέσεων με τις **συμπεριφορές** των εργαζομένων. Κι αυτό γιατί θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στην ανώτατη επίδοση του οργανισμού.

Ιδρυτές της υπήρξαν οι **Schuler** και **Jackson** την δεκαετία του 1980, οι οποίοι αρχικά εξέτασαν πώς οι διαφορές μεταξύ των στρατηγικών των οργανισμών μπορούν να επηρεάζουν τον τρόπο που διοικούνται οι εργαζόμενοι. Μετέπειτα η θεωρία επεκτάθηκε και στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να σχεδιάζονται οι πρακτικές και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού δεδομένης της μοναδικότητας του εσωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών οργανωτικών συνθηκών ενός οργανισμού. Μετά την εμφάνιση της θεωρίας των πόρων (resource-based view) η συμπεριφορική θεωρία έστρεψε την προσοχή της στην οργανωτική αξία των πολιτικών και των πρακτικών εκείνων που δημιουργούν και διατηρούν ανθρώπινους πόρους που είναι πολύτιμοι, μοναδικοί, σπάνιοι και δύσκολο να αντιγραφούν από ανταγωνιστές (Jackson, 2013).

Θεμέλιό της θεωρίας αποτελεί η **θεωρία των ρόλων (role theory)**, οι οποίοι ορίζονται από τους **Katz** και **Kahn** ως «οι επαναλαμβανόμενες ενέργειες των μελών ενός οργανισμού καθώς αλληλεπιδρούν με τους ρόλους τους για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα» (Jackson, 2013). Ουσιαστικά περιλαμβάνεται κάθε ενέργεια του εργατικού δυναμικού η οποία προβλέπεται και αναμένεται με βάση τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά του, αλλά και



κάθε συμπεριφορά που εμφανίζεται στον εργασιακό χώρο και μπορεί να μη προβλέπεται στην περιγραφή μιας θέσης εργασίας, όμως να θεωρείται ότι συμβάλλει στην επιτυχία ενός οργανισμού.

Η συμπεριφορά των εργαζομένων αντιμετωπίζεται ως «**διαμεσολαβητής**» (**mediator**) μεταξύ της στρατηγικής και της επίδοσης ενός οργανισμού (Wright, McMahan, 1992). Σύμφωνα με τη θεωρία στόχος των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού είναι να εκμαιεύσουν και να ελέγξουν τις επιθυμητές συμπεριφορές των εργαζομένων. Προφανώς, οι πιο αποδοτικές συμπεριφορές διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό και οι διαφορές αυτές είναι σημαντικές και για την υλοποίηση της στρατηγικής και για την υιοθέτηση κατάλληλων πρακτικών.

Σε κάθε περίπτωση φαίνεται να υπάρχουν ορισμένες **παραδοχές** ως προς τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Jackson, 2013):

- Κάθε οργανισμός διαμορφώνει και εφαρμόζει διαφορετικές στρατηγικές και έχει διαφορετικές ανάγκες. Επομένως, κάθε οργανισμός θα επιζητά και **διαφορετικές** συμπεριφορές από τους ανθρώπους που πρόκειται να τον στελεχωθούν. Με βάση την κουλτούρα ενός οργανισμού καθώς και τη φύση κάθε εργασίας υπάρχουν κάποιες «**επιθυμητές**» (**desired**) συμπεριφορές οι οποίες θεωρείται ότι ενισχύουν την οργανωσιακή επίδοση. Αν και στόχος είναι οι εργαζόμενοι να επιδείξουν αυτές τις συμπεριφορές, αυτό δεν αναιρεί την ύπαρξη κάποιου βαθμού **ευελιξίας**. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους οι εργαζόμενοι αναμένεται να εμφανίσουν και άλλες συμπεριφορές (μη αναμενόμενες) οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν εξίσου, εφόσον αυτές ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Φαίνεται, λοιπόν, πως οι πολιτικές και οι πρακτικές του ΣΜΑΔ δίνουν έμφαση τόσο στην εκτέλεση των καθηκόντων όσο και στον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η εκτέλεση αυτή.
- Είναι πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή επίδοση (π.χ. οι δυνάμεις ενός οργανισμού, ο ανταγωνισμός, οι οικονομικές συνθήκες), αλλά οι συμπεριφορές των εργαζομένων αποτελούν καθοριστικό παράγοντα. Η συμπεριφορά είναι εκείνη που θα **μετασχηματίσει** τους πόρους ενός οργανισμού σε αγαθά και υπηρεσίες με οικονομική αξία. Τα αποτελέσματα αυτών των συμπεριφορών είναι που κρίνονται από τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία φέρουν πρωταρχικό ρόλο για την επιβίωση και την επιτυχία ενός οργανισμού. Σ' ένα γενικότερο πλαίσιο, η συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει να «συναντά» τις προσδοκίες των τελευταίων αφού αυτές είναι συνυφασμένες με τους στόχους του οργανισμού.
- Οι συμπεριφορές των εργαζομένων επηρεάζονται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς **απρόβλεπτους** παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στο στάδιο καθορισμού των «επιθυμητών» συμπεριφορών.
- Οι άνθρωποι τείνουν να εμφανίζουν συμπεριφορές που θεωρούνται **κοινωνικά αποδεκτές** από άλλους και να ανταποκρίνονται σε διαφορετικά στοιχεία. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι πολιτικές που καθορίζουν πώς θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι ή πρακτικές και πραγματικοί τρόποι με τους οποίους όντως αντιμετωπίζονται. Αυτές οι πολιτικές και οι πρακτικές του ΣΜΑΔ ουσιαστικά καθοδηγούν και παρακινούν τους εργαζομένους να συμπεριφερθούν όπως «αναμένεται», τους παρέχουν τις ευκαιρίες να επιδείξουν τις συμπεριφορές τους, ενώ, παράλληλα, διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν όλες τις απαιτούμενες ικανότητες που συμβάλλουν στην εμφάνιση τέτοιων συμπεριφορών.
- Τέλος, τόσο οι πολιτικές όσο και οι πρακτικές του ΣΜΑΔ πρέπει να θέτουν **ξεκάθαρα** ποιες είναι οι «επιθυμητές» συμπεριφορές ώστε η επίδειξή τους να οδηγεί και στην ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών.

Παράλληλα, υπάρχουν συμπεριφορές που θεωρούνται καθοριστικές για την εφαρμογή στρατηγικών ανταγωνισμού. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος μπορεί να συμβάλει σε μεγαλύτερο βαθμό όταν:

- Είναι δημιουργικός και καινοτόμος.
- Εστιάζει στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.
- Είναι ανεξάρτητος και αυτόνομος.
- Ενδιαφέρεται τόσο για την «ποσότητα» όσο και για την «ποιότητα» των αποτελεσμάτων του.
- Αναλαμβάνει ρίσκα.
- Διακρίνεται από υπευθυνότητα και δε διστάζει να αναλαμβάνει ευθύνες.
- Είναι ευέλικτος ως προς τις αλλαγές.
- Είναι υπομονετικός με την ύπαρξη ασαφειών ή απρόβλεπτων καταστάσεων.
- Χρησιμοποιεί τις δεξιότητές του.
- Συμμετέχει ενεργά.

Βέβαια η ύπαρξη τέτοιων στοιχείων συμπεριφοράς **δε** συνεισφέρει πάντα στον ίδιο βαθμό. Κάθε οργανισμός, κάθε κουλτούρα, κάθε στρατηγική προϋποθέτουν **διαφορετικές** συμπεριφορές. Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλουν στην απόκτηση ενός **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** (Lado, Wilson, 1994) στο βαθμό που προκαλούν και ενισχύουν το σύνολο των συμπεριφορών εκείνων που κρίνονται σημαντικές για την διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών χαμηλής θέσης κόστους, διαφοροποίησης ή εστίασης.

Σύμφωνα με τους **Jackson** και **Schuler** υπάρχει **σύνδεση** μεταξύ των στρατηγικών ενός οργανισμού για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των συμπεριφορών των εργαζομένων (Schuler, 1989). Για παράδειγμα η εφαρμογή μιας στρατηγικής **ηγεσίας κόστους** αναμένει από τους εργαζομένους να έχουν ένα συγκεκριμένο προφίλ, όπως επαναλαμβανόμενες και προβλεπόμενες συμπεριφορές, βραχυπρόθεσμη εστίαση, αυτόνομη/ατομική εργασία, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την «ποσότητα» των αποτελεσμάτων και μικρότερο για την «ποιότητα», χαμηλό βαθμό ανάληψης ρίσκων, σταθερότητα.

Η εφαρμογή στρατηγικών που εστιάζουν στην **ποιότητα**, από την άλλη, διαφοροποιείται σε ορισμένα σημεία από την προηγούμενη αφού, σε αντίθεση μ' εκείνη, προϋποθέτει πιο μακροχρόνια εστίαση, κάποιον βαθμό συνεργασίας και αλληλεπίδρασης, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την «ποιότητα» και μικρότερο για την «ποσότητα» των αποτελεσμάτων, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις διαδικασίες παραγωγής αποτελεσμάτων, αφοσίωση στους στόχους του οργανισμού.

Όσο για τις στρατηγικές που βασίζονται στην **καινοτομία**, αυτές δίνουν προτεραιότητα σε στοιχεία όπως ο υψηλός βαθμός δημιουργικότητας (παρά σε επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές), η μακροπρόθεσμη εστίαση, ο υψηλός βαθμός συνεργασίας και αλληλεξάρτησης, ένα μέτριο ενδιαφέρον για την «ποιότητα» και την «ποσότητα» των αποτελεσμάτων, ο υψηλός βαθμός ανάληψης κινδύνων, η ανοχή σε απρόβλεπτα γεγονότα.

Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν διαφορετικές συμπεριφορές όντας εκτεθειμένοι σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Οι συμπεριφορές αυτές δεν μπορούν να προβλεφτούν πλήρως, άρα το ΣΜΑΔ θα πρέπει να έχει έναν **proactive** ρόλο σχεδιάζοντας τις πρακτικές του.

Σε σχέση με τις παραπάνω στρατηγικές κάποιες πρακτικές που προτείνονται από τους **Schuler** και **Jackson** αποτελούν έναν συγκεντρωτικό «κατάλογο» από τον οποίο τα στελέχη του ΣΜΑΔ πρέπει να επιλέξουν τις πρακτικές που α) προάγουν τις πιο αποδοτικές συμπεριφορές οι οποίες συμφωνούν με τη στρατηγική ενός οργανισμού και β) είναι

ευθυγραμμισμένες ώστε να υπάρξει συνάφεια μεταξύ των πρακτικών (Wright, McMahan, 1992).

Ωστόσο, δίνοντας έμφαση στις σχέσεις μεταξύ συμπεριφορών και οργανωτικών αποτελεσμάτων (χαμηλό κόστος, τυποποιημένα προϊόντα ή διαφοροποιημένα, μοναδικά προϊόντα), η συμπεριφορική θεωρία δεν φαίνεται να εξηγεί **πλήρως** τον τρόπο με τον οποίο διατηρείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lado, Wilson, 1994). Οι ερευνητές του ΣΜΑΔ αποδέχονται ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τους **εσωτερικούς πόρους** ενός οργανισμού (που δεν είναι τέλεια απομιμήσιμοι) παρά από την θέση του στην αγορά. Κατά συνέπεια αποδέχονται και τον ρόλο της ΔΑΔ σ' αυτό.

Οι **Becker, Huselid, Pinckus** και **Spratt** πρότειναν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Kehoe, Wright, 2013), οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν λειτουργικά και οικονομικά αποτελέσματα. Παράλληλα, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις πρακτικές της ΔΑΔ έχει επίδραση τόσο στις συμπεριφορές τους όσο και στην αφοσίωση-δέσμευσή τους γενικότερα. Άρα είναι κρίσιμη η υιοθέτηση **πρακτικών υψηλής επίδοσης (high performance HR practices)**.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους **Kehoe** και **Wright** δόθηκε έμφαση σε τρεις διαφορετικές συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες συνδέονται με τις προαναφερθείσες πρακτικές (Kehoe, Wright, 2013):

- **Organizational citizenship behavior:** Πρόκειται για την «ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτική, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από ένα επίσημο σύστημα ανταμοιβής και στο σύνολό της προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού». Διακρίνεται από την επίδοση των εργαζομένων στο ότι αντανακλά εργασιακές δραστηριότητες που δεν εμπίπτουν στο πεδίο των τυπικών εργασιακών καθηκόντων και δεν εκτελούνται βάσει ενός κινήτρου για απόκτηση ανταμοιβής ή αποφυγή τιμωρίας. Έτσι, οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό είναι πιθανό να είναι πιο πρόθυμοι να συμβάλλουν στους στόχους του οργανισμού (σε σχέση με άλλους εργαζομένους) και να επεκτείνουν τις προσπάθειές τους πέραν της απαιτούμενης επίδοσής τους, ώστε να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ακόμη κι αν δεν περιμένουν να ανταμειφθούν άμεσα για αυτήν τη συμπεριφορά (βάσει των επίσημων πρακτικών της ΔΑΔ).
- Πρόθεση των εργαζομένων να **παραμείνουν** στον οργανισμό που στελεχώνουν. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι με αφοσίωση στις πρακτικές υψηλής επίδοσης είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν βαθιές σχέσεις με τον οργανισμό και να αισθάνονται πρόθυμοι και «υποχρεωμένοι» να συνεισφέρουν στους οργανωτικούς στόχους, είναι πιθανό να εκφράσουν την πρόθεσή τους να παραμείνουν σ' αυτόν, η οποία πρόθεση είναι μεγαλύτερη από αυτή των λιγότερο αφοσιωμένων εργαζομένων.
- **Συνεχόμενη απουσία (absenteeism).** Η αυξημένη αφοσίωση είναι πιο πιθανό να αντιστοιχεί σε χαμηλότερα επίπεδα απουσίας σε περιβάλλοντα με πρακτικές υψηλής επίδοσης. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν στους οργανωσιακούς στόχους μόνο όταν είναι παρόντες στην εργασία τους. Επιπλέον, μπορούν να παρέχουν οργανωτικά οφέλη μόνο μέσω των δραστηριοτήτων τους στην εργασία τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής οι συλλογικές αντιλήψεις των εργαζομένων για την υιοθέτηση πρακτικών υψηλής επίδοσης σχετίζονται θετικά με τα δυο πρώτα είδη συμπεριφορών και αρνητικά με το τρίτο.

Από μια άλλη οπτική, οι εργαζόμενοι αντιδρούν απέναντι στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις οποίες διοικούνται. Κάθε εργαζόμενος επεξεργάζεται τις πληροφορίες με τρόπο που προκαλεί κάποιες **αντιδράσεις**, είτε είναι **συναισθηματικές** (ικανοποίηση από

την εργασία, αφοσίωση), είτε **γνωστικές** (γνώση ή δεξιότητες) είτε **συμπεριφορικές** (Wright, Haggerty, 2005). Ως προς τις συμπεριφορικές αντιδράσεις, αυτές μπορούν να ταξινομηθούν ως αντιδράσεις σε σχέση με την εργασία, ως αντιεπαγγελματικές αντιδράσεις και ως αντιδράσεις που σχετίζονται με την εμφάνιση κάποιας διακριτικής συμπεριφοράς. Οι πρώτες περιγράφουν το είδος της συμπεριφοράς που αναμένεται ως μέρος μιας εργασίας (αναμένεται ήδη από την περιγραφή της θέσης εργασίας). Μια πιο εστιασμένη συμπεριφορά στην εργασία που αποσκοπεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και λιγότερα λάθη αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα. Οι δεύτερες συνίστανται σε αρνητική συμπεριφορά που στοχεύει είτε να βλάψει τον οργανισμό είτε να βελτιώσει τη θέση κάποιου εργαζομένου σε βάρος του οργανισμού. Κλοπή αγαθών, σαμποτάζ ή «κλοπή» χρόνου (π.χ. αφιερώνοντας χρόνο εργασίας σε προσωπικές δραστηριότητες) αποτελούν κλασικές περιπτώσεις. Οι τρίτες συνίστανται σε συμπεριφορά που δεν καθορίζεται από τον οργανισμό, αλλά που αποσκοπεί στο να ωφελήσει τον οργανισμό. Ενδεικτικό παράδειγμα θα ήταν μια μη προγραμματισμένη - προληπτική συντήρηση σε κάποιο μηχάνημα. Σε κάθε περίπτωση, όμως, φαίνεται πως ο ανθρώπινος παράγοντας διαθέτει κεντρικό ρόλο.

Συμπερασματικά, φαίνεται πως η θεωρία της συμπεριφοράς παρέχει πληθώρα **πλεονεκτημάτων** στη μελέτη του ΣΜΑΔ (Jackson, 2013). Χαρακτηριστικά μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

- Δίνει έμφαση στις συμπεριφορές **όλων** των ανθρώπων (κι όχι μεμονωμένων περιπτώσεων) που στελεχώνουν έναν οργανισμό, υπογραμμίζοντας την επίδραση αυτών των συμπεριφορών στην οργανωσιακή **επίδοση**.
- Παρέχει μια λογική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να **προβλέψει** και να **εξηγήσει** τις διαφορετικές σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του. Σύμφωνα με τις προβλέψεις που βασίζονται στη συμπεριφορική θεωρία, για παράδειγμα, τα συστήματα ΔΑΔ έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίξουν συμπεριφορές που απαιτούνται για την καινοτομία, όπως η ανάληψη κινδύνων και η ομαδική εργασία, οι οποίες είναι πιο πιθανό να βρεθούν σε επιχειρήσεις που ακολουθούν ανταγωνιστικές στρατηγικές δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συμβολή της θεωρίας στην εξυπηρέτηση πελατών η οποία στηρίζεται κατά κόρον στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων με τους τελικούς καταναλωτές.
- Έχει την ικανότητα να παρέχει πληροφορίες σε **πολλαπλά επίπεδα** ανάλυσης, συμπεριλαμβανομένων ατόμων, ομάδων εργασίας, επιχειρηματικών μονάδων, οργανισμών και δικτύων με άλλους οργανισμούς.

#### **2.4.3. ΘΕΩΡΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ (AGENCY/TRANSACTION COST THEORY)**

Κεντρική ιδέα της θεωρίας αποτελεί το γεγονός ότι η συνολική επίδοση ομάδων ή οργανισμών εξαρτάται από τα συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Οι οργανισμοί επιβαρύνονται με **γραφειοκρατικό κόστος (bureaucracy cost)** για την πρόσληψη προσωπικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων (επιρροή από τον τομέα των οικονομικών). Οι πρακτικές του ΣΜΑΔ πρέπει, επομένως, να στοχεύουν στον εντοπισμό όλων εκείνων των μοναδικών στοιχείων που μπορούν να συνεισφέρουν οι εργαζόμενοι και στην παροχή επαρκών ανταμοιβών για την επίδοση των μεμονωμένων εργαζομένων. Αυτές οι πρακτικές επιτρέπουν στους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τους στρατηγικούς τους στόχους.

Οι **Jones** και **Wright** προσεγγίζουν το γραφειοκρατικό κόστος (bureaucracy cost) μ' ένα μοντέλο που περιλαμβάνει ανθρώπινες **εισροές, ενέργειες** εργαζομένων και τα **αποτελέσματα** της επίδοσής τους (Wright, McMahan, 1992). Όσον αφορά τις ανθρώπινες εισροές χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η ευκαιριακή απασχόληση η οποία ενισχύει έναν οργανισμό με απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες (όταν τις έχει ανάγκη), αλλά, παράλληλα, αποτελεί ένα πρόσθετο κόστος. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (ενέργειες) οι εργαζόμενοι πρέπει σε πολλές περιπτώσεις να αποκτούν πιο εξειδικευμένες γνώσεις (ανάλογα με τη φύση της θέσης εργασίας τους) μέσω εκπαιδεύσεων, οι οποίες κοστίζουν. Τέλος, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της δράσης των εργαζομένων είναι εξίσου δαπανηρή, αφού απαιτεί τη δημιουργία κατάλληλων συστημάτων και την ενασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού.

Η **στρατηγική** ενός οργανισμού μπορεί να ασκεί επίδραση στη φύση της εργασίας. Στο βαθμό που η φύση της εργασίας αλλάζει, όντας περισσότερο ή λιγότερο αβέβαιη, αλλάζουν αντίστοιχα και οι τύποι συστημάτων ΣΜΑΔ που απαιτούνται για την παρακολούθηση των εισροών, των ενεργειών/συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων (Wright, McMahan, 1992) των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, αυτό το πλαίσιο μπορεί να παρέχει το θεωρητικό θεμέλιο για την εξέταση των λόγων για τους οποίους οι διαφορετικές στρατηγικές αποφάσεις οδηγούν σε διαφορετικές πρακτικές ΣΜΑΔ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σημαντικό στοιχείο της θεωρίας είναι αυτό της «**αβεβαιότητας**». Κι αυτό γιατί το κόστος που δημιουργείται κατά τις συναλλαγές ενός οργανισμού (γραφειοκρατικό κόστος) δεν μπορεί πάντα να προσδιοριστεί πλήρως αφού υπάρχει το ενδεχόμενο αυτό να αλλάξει σε μελλοντικό χρόνο. Προφανώς ένας οργανισμός δεν μπορεί να έχει πάντα όλες τις «απαντήσεις» για μελλοντικά απρόβλεπτα ενδεχόμενα κι αυτό συμβάλλει στην ύπαρξη αυτού του κλίματος «αβεβαιότητας». Εν μέσω αυτής της «αβεβαιότητας», λοιπόν, είναι πολύ πιθανό τα μέρη μιας συναλλαγής να συμπεριφέρονται προς το ίδιο συμφέρον του το καθένα, όταν το ένα μέρος απαιτεί τις υπηρεσίες του άλλου, κάτι που οδηγεί σε σοβαρά προβλήματα.

#### **2.4.4. ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΠΟΡΩΝ (RESOURCE DEPENDANCE THEORY)**

Η θεωρία αυτή χαρακτηρίζει έναν οργανισμό ως ανοιχτό σύστημα, το οποίο είναι **εξαρτημένο** από απρόβλεπτα γεγονότα στο **εξωτερικό περιβάλλον**. Όπως αναφέρουν και οι θεμελιωτές της, **Pfeffer** και **Salancik**, «για να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά ενός οργανισμού πρέπει να κατανοήσουμε το πλαίσιο αυτής της συμπεριφοράς» (Hillman et al. 2009). Αναγνωρίζουν, λοιπόν, την επίδραση εξωτερικών παραγόντων στην οργανωσιακή συμπεριφορά και το γεγονός πως, αν και περιορίζονται από το περιβάλλον τους, τα στελέχη μπορούν να δράσουν για τη μείωση της αβεβαιότητας και της εξάρτησης από το εξωτερικό περιβάλλον. Κεντρικό στοιχείο αυτών των δράσεων είναι η έννοια της **δύναμης-ισχύος (power)**, η οποία αναφέρεται στον έλεγχο των ζωτικών πόρων και σχετίζεται με την προσπάθεια των οργανισμών να μειώσουν την δύναμη των άλλων προς εκείνους, συχνά προσπαθώντας να αυξήσουν τη δική τους δύναμη έναντι των άλλων. Η δυνατότητα άσκησης ελέγχου σε οποιονδήποτε από αυτούς τους πολύτιμους πόρους παρέχει σ' ένα άτομο ή μια ομάδα μία σημαντική πηγή ισχύος και, στο βαθμό που οι πόροι αυτοί είναι περιορισμένοι, η δύναμη της οντότητας που τους ελέγχει αυξάνεται.

Κάνοντας λόγο για πόρους αυτοί **διακρίνονται** σε δύο είδη (Nemati, 2010):

- Οι **εσωτερικοί πόροι** περιλαμβάνουν ανθρώπινους πόρους, χρηματοοικονομικούς πόρους, τεχνολογία, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, καινοτόμες ικανότητες και

συστήματα εσωτερικών διεργασιών. Όλα αυτά υπόκεινται στον έλεγχο ενός οργανισμού διότι μπορεί να τα επηρεάσει.

- Οι **εξωτερικοί πόροι** περιλαμβάνουν τις διαδικασίες παραγωγής, τις εξωτερικές αλληλεπιδράσεις και την οργανωσιακή συμπεριφορά, πόροι που δεν ελέγχονται από έναν οργανισμό.

Οι δύο τύποι πόρων είναι σημαντικοί για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, ενώ θεωρείται πως οι καλύτερες στρατηγικές μπορούν να αναπτυχθούν με το **συνδυασμό** και των δύο τύπων πόρων αναλύοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, τις απειλές και τις ευκαιρίες και προβαίνοντας στην λήψη των κατάλληλων αποφάσεων.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι δεδομένου ότι κανένας οργανισμός **δεν** είναι αυτόνομος ή αυτοσυντηρούμενος, κάθε οργανισμός θα εξαρτάται από άλλους παράγοντες που θα αποτελούν πηγή για τη παροχή των κρίσιμων πόρων που χρειάζεται για να λειτουργήσει και να επιβιώσει. Οι παράγοντες αυτοί αποκτούν δύναμη μέσω του ελέγχου των λεγόμενων «**πολύτιμων**» πόρων (π.χ. χρήματα, τεχνολογία, δεξιότητες) που απαιτεί ένας οργανισμός για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους του. Ο **Taylor** υποστηρίζει ότι η εξάρτηση από τους πόρους καθορίζεται από τρεις παράγοντες (Akingbola, 2013). Πρώτον, ο βαθμός στον οποίο ο πόρος είναι **κρίσιμος** για τη λειτουργία και επιβίωση του οργανισμού. Δεύτερον, ο βαθμός **ευχέρειας** σχετικά με τον τρόπο κατανομής και χρήσης του πόρου. Τέλος, εάν υπάρχουν **εναλλακτικές** απέναντι σ' αυτόν τον πόρο. Αυτοί οι τρεις καθοριστικοί παράγοντες επηρεάζουν το διαφορετικό βαθμό εξάρτησης ενός οργανισμού από το περιβάλλον του.

Η εν λόγω θεωρία μπορεί να ασκήσει επίδραση σε διαφορετικές πτυχές του ΣΜΑΔ. Οι **Pfeffer** και **Cohen** υπογραμμίζουν μια **μετατόπιση** από την αποκλειστική έμφαση στις λειτουργικές, τεχνολογικές απαιτήσεις προς **οργανωτικές διαδικασίες**, όπως δύναμη και επιρροή, θεσμοθέτηση, σύγκρουση και έλεγχος (Wright, McMahan, 1992). Για παράδειγμα, η ανάπτυξη πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. σε σχέση με την επιλογή ή την αξιολόγηση) είναι συχνά ένα πολιτικό παρά τεχνικό ή στρατηγικό ζήτημα, που συνήθως επηρεάζει έντονα την ανάπτυξη του τελικού προϊόντος. Άλλο παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι οι σχέσεις δύναμης-εξουσίας ενδέχεται να επηρεάσουν τις αποφάσεις ως προς τις αμοιβές. Οι αποφάσεις μπορεί να είναι πιο ευνοϊκές προς εκείνους που ελέγχουν τους σπάνιους πόρους (ώστε να μπορέσουν να τους διατηρήσουν) ή μπορεί να είναι απόρροια αξιολογήσεων επίδοσης που επηρεάζονται περισσότερο από την ικανότητα ελέγχου των σπάνιων πόρων παρά από την πραγματική επίδοση κατά την εκτέλεση καθηκόντων.

Γενικότερα, η λειτουργία του ΣΜΑΔ μπορεί να ενισχύσει το ρόλο του ως στρατηγικού εταίρου σ' έναν οργανισμό. Κι αυτό γιατί το ΣΜΑΔ είναι τελικά το «**μέσο**» το οποίο κρίνει ποιοι άνθρωποι πόροι μπορούν να «χρησιμεύσουν» ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **2.4.5. ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (INSTITUTIONAL THEORY)**

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία οι οργανισμοί είναι βαθιά **ενσωματωμένοι** σε ευρύτερα **θεσμικά** περιβάλλοντα και οι πρακτικές που υιοθετούν αποτελούν συχνά είτε άμεσες επιπτώσεις είτε αντιδράσεις σε κανόνες και δομές ενσωματωμένες σ' αυτά τα περιβάλλοντα. Πριν από τη δεκαετία του 1980 ζητήματα όπως η επιρροή, οι συνασπισμοί και οι ανταγωνιστικές αξίες, η δύναμη και οι άτυπες δομές απασχόλησαν σε μεγάλο βαθμό τη θεωρία. Από την δεκαετία του 1980 και μετά, ο νέο-θεσμισμός θεωρεί ότι οι οργανισμοί συμμορφώνονται με εκπεφρασμένες προσδοκίες για να αποκτήσουν νομιμότητα και να αυξήσουν την πιθανότητα επιβίωσης (Raauwe, Boselie, 2003). Σε γενικές γραμμές, λοιπόν, η θεσμική θεωρία δείχνει πως η συμπεριφορά των οργανισμών είναι μια «απάντηση» όχι μόνο

στις πιέσεις της αγοράς αλλά και στις επίσημες και άτυπες θεσμικές πιέσεις (π.χ. από το κράτος) και στις γενικές κοινωνικές προσδοκίες και τις ενέργειες κορυφαίων οργανισμών.

Η θεωρία αναγνώρισε ότι οι οργανισμοί εκτίθενται σε ισχυρές θεσμικές πιέσεις και κανόνες που καθιστούν δυνατή ή αντίθετα περιορίζουν τη δράση τους και δίνουν νόημα στη κοινωνική τους ζωή. Στη σύγχρονη εποχή οι θεσμικές πιέσεις δεν είναι ένας πλήρως καθοριστικός παράγοντας, αφού οι οργανισμοί δεν είναι πλέον παθητικοί αλλά αντιδρούν ενεργά σε ό,τι συμβαίνει (Konrad et al., 2016).

Ο **Boselie** σημειώνει ότι «το **πλαίσιο (context)** αντιπροσωπεύει το σύνολο των γεγονότων ή των περιστάσεων που περιβάλλουν έναν οργανισμό» (Malik, 2018). Ο ίδιος προβαίνει σε μια περαιτέρω **διάκριση** μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού πλαισίου. Κατά κύριο λόγο υποστηρίζει ότι το **εσωτερικό πλαίσιο** περιλαμβάνει τις μοναδικές «ιστορικές διαδρομές» ενός οργανισμού και την «κληρονομιά» του, ενώ, παράλληλα, επεκτείνεται σε άλλους παράγοντες όπως οι ιδρυτές, ο αριθμός ετών από την ίδρυση και η φύση της οργάνωσης της εργασίας. Ως μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος, το εσωτερικό πλαίσιο επικεντρώνεται στη δομή, τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής, στα συστήματά και τις διαδικασίες για τη διαχείριση της ροής εργασίας και την επικρατούσα κουλτούρα μεταξύ των εργαζομένων.

Σε σχέση με το **εξωτερικό πλαίσιο** οι **DiMaggio** και **Powell** και οι **Paauwe** και **Boselie**, σημειώνουν δύο μηχανισμούς, την αγορά και τους θεσμικούς μηχανισμούς (Malik, 2018). Ενώ ο πρώτος επικεντρώνεται στη κατανόηση της φύσης και της έκτασης του ανταγωνισμού στις αγορές προϊόντων και / ή υπηρεσιών μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, ο δεύτερος εστιάζει στη φύση των ρυθμιστικών πιέσεων, ελέγχων και περιορισμών που επιβάλλονται από το περιβάλλον. Τέτοιες πιέσεις αποτελούν, επίσης, τη βάση, έστω κι εν μέρει, σχετικά με τις διαδικασίες, τους επίσημους και ανεπίσημους κανόνες και τις επιλογές ενός οργανισμού, καθώς και το εκπεφρασμένο σύστημα αξιών.

Σύμφωνα με τους **DiMaggio** και **Powell**, τρεις **θεσμικοί μηχανισμοί** επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων (Paauwe, Bosselie, 2003) :

1. **Καταναγκαστικοί μηχανισμοί (coercive mechanisms)**, οι οποίοι απορρέουν από πολιτικούς λόγους και το πρόβλημα της νομιμότητας.
2. **Μιμητικοί μηχανισμοί (mimetic mechanisms)**, οι οποίοι προκύπτουν από τυπικές αντιδράσεις απέναντι στην αβεβαιότητα.
3. **Κανονιστικοί μηχανισμοί (normative mechanisms)**, οι οποίοι σχετίζονται με τον επαγγελματισμό.

Σε σχέση με το ΣΜΑΔ, οι καταναγκαστικοί μηχανισμοί περιλαμβάνουν την επίδραση των κοινωνικών εταίρων (π.χ. τα συνδικάτα και τα εργατικά συμβούλια), της εργατικής νομοθεσίας και των κυβερνητικών αποφάσεων. Η νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας αποτελεί παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο ένας κλάδος οφείλει να υιοθετήσει τις απαραίτητες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ώστε να είναι συμμορφωμένος μ' αυτή. Οι μιμητικοί μηχανισμοί αναφέρονται σε απομιμήσεις στρατηγικών και πρακτικών των ανταγωνιστών ως αποτέλεσμα της αβεβαιότητας ή κάποιας «τάσης» (στυλ) που παρατηρείται στον τομέα της διοίκησης. Υπάρχουν «χρυσά πρότυπα» για τη λήψη ορισμένων αποφάσεων ή πρωτόκολλα ανάπτυξης για ορισμένα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία γίνονται ο κανόνας μέσα σ' έναν κλάδο, όπως για παράδειγμα το σύστημα παραγωγής της Toyota ή η εφαρμογή αρχών Six Sigma και στη συνέχεια Lean Six Sigma για την αριστεία (σε σχέση με λειτουργίες και διαδικασίες). Οι κανονιστικοί μηχανισμοί αναφέρονται στη σχέση μεταξύ των πολιτικών διαχείρισης και του υποβάθρου των εργαζομένων με την έννοια του εκπαιδευτικού επιπέδου, της επαγγελματικής εμπειρίας και των δικτύων που διαθέτουν. Οι κανονιστικοί μηχανισμοί θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε «τυποποιημένη επαγγελματική εκπαίδευση» και «ομοιογένεια» του επαγγέλματος της ΔΑΔ. Άρα δεν είναι περιεργό να παρατηρείται ομοιότητα στις βασικές ενότητες σε κάποιο προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό πτυχίο ΔΑΔ. Συνεπώς, οι τρεις παραπάνω θεσμικοί μηχανισμοί οδηγούν σε ομοιογένεια της

ΔΑΔ μεταξύ των οργανισμών, κάτι που στη θεωρία είναι γνωστό με τον όρο «**θεσμικός ισομορφισμός**» (**institutional isomorphism**).

Σύμφωνα με τον **Scott**, ο οποίος υποστήριξε ότι ως θεσμισμός θεωρείται «η κοινωνική διαδικασία στην οποία τα άτομα καλούνται να αποδεχτούν έναν κοινό ορισμό της κοινωνικής πραγματικότητας και οι αντιλήψεις τους να αντιμετωπίζονται ως κάτι δεδομένο για τον καθορισμό του «πώς είναι τα πράγματα» και / ή του «πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα» (Wright, McMahan, 1992):

- Ορισμένες πρακτικές μπορούν να επιβληθούν **καταναγκαστικά**, όπως στην περίπτωση κυβερνήσεων που επιβάλλουν νόμους (π.χ. κατώτατος μισθός, ίσες ευκαιρίες για εργασία) ή επιχειρήσεων που επιβάλλουν αλλαγές σε μια εξαγοραζόμενη θυγατρική.
- Πρακτικές μπορούν να **εγκριθούν** ή να **νομιμοποιηθούν** μέσω ενός οργανισμού εθελοντικά, ζητώντας την έγκριση μιας οντότητας που υπερισχύει (π.χ. μέσω διαπίστευσης).
- Πρακτικές μπορούν να διαμορφωθούν μέσω εξωτερικών παραγόντων, οι οποίοι **ανταμείβουν** τους οργανισμούς που ανταποκρίνονται στις επιθυμίες τους (π.χ. βραβεία ποιότητας Malcolm Baldrige).
- Πρακτικές μπορούν να διαμορφωθούν από έναν οργανισμό **μοντελοποιώντας** τις πρακτικές του με βάση τις πρακτικές άλλων οργανισμών και επιδεικνύοντας έτσι μια νόμιμη ή ενημερωμένη εικόνα (π.χ. κύκλοι ποιότητας).
- Οργανωτικές πρακτικές μπορούν να **θεσμοθετηθούν** μέσω μιας διαδικασίας εντύπωσης αυτών, όπου οι πρακτικές που υιοθετήθηκαν κατά την ίδρυση ενός οργανισμού παραμένουν ενσωματωμένες σ' αυτόν. Με λίγα λόγια, η «**Θεσμοθέτηση**» (**institualization**) είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας κάποιες δραστηριότητες επαναλαμβάνονται κι έχουν κοινό νόημα» (De Cieri, Dowling, 2012).

Οι **επιπτώσεις** της θεωρίας για το ΣΜΑΔ είναι σημαντικές. Η θεσμική θεωρία υποστηρίζει πως ό,τι συμβαίνει δεν είναι πάντα αναμενόμενο και πως δεν είναι όλα τα αποτελέσματα απόρροια κάποιας συνειδητής απόφασης. Έτσι, επικεντρώνεται στο γεγονός ότι δεν είναι όλες οι πρακτικές της ΔΑΔ αποτέλεσμα λογικής λήψης αποφάσεων με βάση τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού. Στην πραγματικότητα, πολλές πρακτικές της ΔΑΔ μπορεί να αποτελούν αποτέλεσμα των κοινωνικών, δομικών διαδικασιών κατά τις οποίες εξωτερικές οντότητες επηρεάζουν τη δημιουργία κι εφαρμογή πρακτικών που επιτυγχάνουν μια αίσθηση νομιμότητας.

Εξάλλου, νέο- θεσμικοί όπως ο **Lammers**, υπογραμμίζουν τη «μη λογική» των διαδικασιών σε μικρο (ατομικό και οργανωτικό), μέσο (κλάδος ) και μακρο (εθνικό / διεθνές) επίπεδο στην κοινωνία (Paauwe, Boselie, 2003). Κεντρικό θέμα σε αυτές τις προσεγγίσεις είναι η μελέτη των διαδικασιών του γνωστικού και κανονιστικού θεσμισμού, όπου οι άνθρωποι και οι οργανισμοί συμμορφώνονται «χωρίς σκέψη» με κοινωνικές και πολιτιστικές επιρροές, αφού αυτές θεωρούνται μέρος της αντικειμενικής τους πραγματικότητας.

Από μια διαφορετική πλευρά και λόγω συχνής «σύγχυσης», η θεσμική προσέγγιση **διαφέρει** από μια προσέγγιση με βάση την κουλτούρα. Η **κουλτούρα** αναφέρεται σε βαθιά πρότυπα και αξίες που προέρχονται από διαδικασίες που «εντυπώνονται» στο μυαλό των ατόμων. Οι θεσμοί αναφέρονται σε πιο προσφάτως διαπραγματευόμενα (σε ιστορικούς όρους) νομικά πλαίσια και οργανωτικές δομές που θεωρούνται νόμιμες. Η κουλτούρα και οι θεσμοί διαφέρουν ως προς δύο βασικά σημεία. Πρώτον, η κουλτούρα θεωρείται λιγότερο «απτή» από τους θεσμούς και, δεύτερον, οι θεσμοί υπόκεινται τακτικά σε τροποποιήσεις και θεωρούνται λιγότερο σταθεροί στο πέρασμα του χρόνου.



Πίνακας 2.3: Κλασικές θεωρίες του ΣΜΑΔ (προσαρμογή)

ΘΕΩΡΙΑ	ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΒΑΣΗ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
Resource Based View	Έχει τις ρίζες της στη θεωρία του Barney για το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι πολύτιμο, μοναδικό, σπάνιο, δύσκολο να απομιμηθεί.	Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και πρακτικών ΔΑΔ για τη δημιουργία ενός ανθρώπινου κεφαλαίου που αποτελεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό έναντι του εξωτερικού του περιβάλλοντος.
Behavioral Theory	Θεμέλιό της: Contingency και Role Theory.	Διαπραγματεύεται την επίδραση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην πρόκληση συγκεκριμένων συμπεριφορών των εργαζομένων έτσι ώστε τα επιθυμητά αποτελέσματα επίδοσης να μπορέσουν να είναι επιτεύξιμα.
Agency/ Transaction Cost Theory	Δανείζεται στοιχεία από τον τομέα των οικονομικών και χρηματοοικονομικών.	Προσπαθεί να μετρήσει το διαφορικό κόστος εφαρμογής διαφορετικών μηχανισμών ελέγχου των εργαζομένων (π.χ. αποζημίωση) και να προτείνει αυτό με το χαμηλότερο κόστος. Στόχος είναι οι εργαζόμενοι να αποτελούν μικρό κόστος για έναν οργανισμό αλλά και να επιφέρουν μεγάλο κέρδος κατά τις συναλλαγές τους.
Resource Dependence Theory	Η έννοια της ισχύος-δύναμης (όπως παρουσιάζεται από τους Pfeffer και Salancik)	Πολλές φορές οργανωτικές αποφάσεις μπορεί να μη καθορίζονται από τα κριτήρια επίδοσης αλλά από την υποκείμενη πολιτική πραγματικότητα ή τα υφιστάμενα δίκτυα.
Institutional Theory	Αναπτύχθηκε αρχικά σαν θεωρία της συν-επιλογής (Selznick) και στη συνέχεια διευρύνθηκε σε μια νέα εκδοχή (νέο-θεσμισμός)	Επιδιώκει να εξηγήσει ποιои επιπλέον οργανωτικοί παράγοντες μπορεί να οδηγήσουν τους οργανισμούς με την πάροδο του χρόνου προς τον ακούσιο ισομορφισμό.

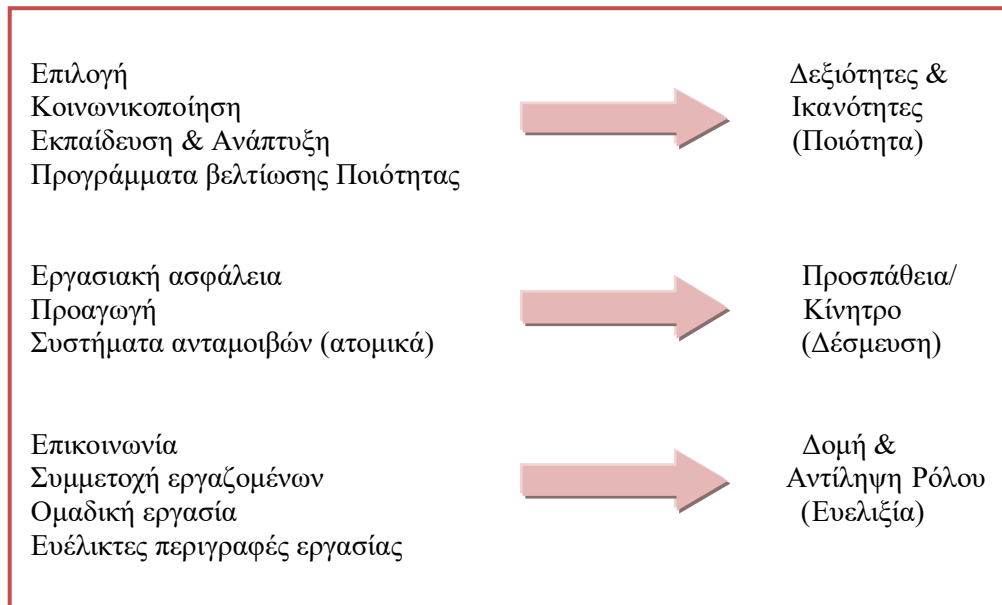
Πηγή: Das, Kodwani, 2018.

#### 2.4.6. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ GUEST

Ο Guest συνδέει το ΣΜΑΔ με την **επίδοση** ενός οργανισμού. Η σύνδεση αυτή παρουσιάζεται σε δύο επίπεδα (Guest, 1997):

- Σύνδεση μεταξύ **πρακτικών ΔΑΔ** και **αποτελεσμάτων ΔΑΔ** (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.9). Συγκεκριμένα θεωρείται ότι η **υψηλή επίδοση (high performance)** σε ατομικό επίπεδο εξαρτάται από τα «**υψηλά**» **κίνητρα (high motivation)**, από την κατοχή των απαραίτητων **δεξιοτήτων** και **ικανοτήτων** καθώς και του κατάλληλου **ρόλου** (και, συνεπώς, την κατανόηση αυτού του ρόλου). Παράδειγμα των πρακτικών ΔΑΔ που ενθαρρύνουν τις εξέχουσες δεξιότητες και ικανότητες μπορεί να αποτελέσει η προσεκτική επιλογή εργαζομένων και η υψηλή επένδυση στην εκπαίδευση. Ως προς το «υψηλό» κίνητρο, η συμμετοχή των εργαζομένων και πιθανώς η αμοιβή που συνδέεται με την απόδοση συνιστούν

κλασσικά παραδείγματα, ενώ σχετικά με την αντίληψη ενός ρόλου, τόσο ο σχεδιασμός της εργασίας όσο και η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση (feedback) έχουν κεντρική θέση. Οι παραπάνω πρακτικές ΔΑΔ πρέπει να σχεδιαστούν ώστε να οδηγούν σε υψηλά αποτελέσματα ΔΑΔ, όπως η **αφοσίωση-δέσμευση** των εργαζομένων (ταύτιση με τις αξίες του οργανισμού, επιθυμία να ανήκουν στον οργανισμό και προθυμία να κάνουν πράγματα για τον οργανισμό), ένα «**ποιοτικό**» προσωπικό (γνώσεις και δεξιότητες) κι ένα εξαιρετικά **ευέλικτο** προσωπικό (σε όρους λειτουργικής παρά αριθμητικής ευελιξίας).



Διάγραμμα 2.9: Σύνδεση πρακτικών ΔΑΔ και αποτελεσμάτων ΔΑΔ

Πηγή: Guest, 1997

- Σύνδεση μεταξύ **ΔΑΔ** κι **επίδοσης**. Δεδομένου ότι στην επίδοση ενός οργανισμού συντελούν και παράγοντες **εκτός** από τη ΔΑΔ, κρίνεται σημαντικό να είναι γνωστό πότε οι ανθρώπινοι πόροι έχουν μεγαλύτερη σημασία. Ο αντίκτυπος της ΔΑΔ φαίνεται να γίνεται προοδευτικά ασθενέστερος καθώς παρεμβαίνουν άλλοι παράγοντες. Ουσιαστικά η ΔΑΔ οδηγεί σε αλλαγές στο κομμάτι της **συμπεριφοράς** των εργαζομένων, της **επίδοσης** και των **οικονομικών αποτελεσμάτων** (όπως φαίνεται στον πίνακα 2.4).

Πίνακας 2.4: Σύνδεση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - Επίδοσης

Στρατηγική ΔΑΔ	Πρακτικές ΔΑΔ	Αποτελέσματα ΔΑΔ	Αποτελέσματα Συμπεριφοράς	Αποτελέσματα Επίδοσης	Οικονομικά Αποτελέσματα
Διαφοροποίηση (Καινοτομία)	Επιλογή Εκπαίδευση	Δέσμευση	Προσπάθεια/ Κίνητρο	Υψηλή: Παραγωγικότητα Ποιότητα Καινοτομία	Κέρδη
Εστίαση (Ποιότητα)	Αξιολόγηση Ανταμοιβές	Ποιότητα	Συνεργασία Συμμετοχή	Χαμηλή: Απουσία Κύκλος εργασιών	ROI
Κόστος (Μείωση)	Σχεδιασμός εργασίας Συμμετοχή Ασφάλεια	Ευελιξία	Οργανωσιακή συμπεριφορά	Παράπονα πελατών Κύκλος εργασιών	

Πηγή: Guest, 1997

## 2.5. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στις μέρες μας η πρωτόγνωρη εμπειρία της πανδημίας του κορωνοϊού καταδεικνύει τη σημασία του ΣΜΑΔ. Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει πρωταρχικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών όντας αντιμέτωπο με τα νέα δεδομένα που παρουσιάστηκαν με την έλευση και την εξάπλωση της πανδημίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η υιοθέτηση νέων μεθόδων εργασίας (όπως τηλεργασία) που ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες των οργανισμών ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις παρούσες συνθήκες. Ήδη η εφαρμογή της τηλεργασίας αποτελεί «ανησυχία» για πολλές επιχειρήσεις, ενώ η αποτελεσματικότητά της φαίνεται αμφίβολη. Κρίνεται, επομένως, απαραίτητη η πρόληψη για όλες αυτές τις αλλαγές (π.χ. χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί σχετικά με τη δυσλειτουργία της τηλεργασίας στην Ελλάδα η ύπαρξη μίας μόνο νομοθετικής διάταξης από το 2010, γεγονός που εμποδίζει τη λειτουργική εφαρμογή της και «μπερδεύει» τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζομένους) και η μέριμνα για την ύπαρξη των κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών.

Είναι ξεκάθαρο πως η εξέλιξη της τεχνολογίας ασκεί άμεση επίδραση στο ΣΜΑΔ. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων υιοθετεί νέα εργαλεία σε κάθε λειτουργία της ΔΑΔ αλλάζοντας τη στρατηγική της και, συνεπώς, το ΣΜΑΔ θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί μ' αυτή την αλλαγή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χρήση κοινωνικών δικτύων, όπως το LinkedIn, για την προσέλκυση εργαζομένων αλλά και η εξ αποστάσεως συνέντευξη για την τελική επιλογή τους.

Παράλληλα, η ταχεία παγκοσμιοποίηση έχει δημιουργήσει μια επιτακτική ανάγκη για βελτιωμένη κατανόηση του πώς οι γεωγραφικές τοποθεσίες και η προσέγγιση των

οργανισμών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η διοίκηση των εργαζομένων. Στις μέρες μας οι προκλήσεις πληθαίνουν συμπεριλαμβάνοντας ζητήματα όπως ο εντοπισμός κατάλληλων αγορών και η μετεγκατάσταση επιχειρήσεων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του κόστους εργασίας, των ταλέντων και του αυξανόμενου αριθμού καταναλωτών στις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά και η προστασία των εργαζομένων από το πολυτάραχο πλέον παγκόσμιο περιβάλλον. Γι' αυτούς τους λόγους η μετάδοση μιας παγκόσμιας φιλοσοφίας ΔΑΔ που να αντιμετωπίζει τις ανησυχίες των εργαζομένων και να προωθή την οικονομική πρόοδο και την ανάπτυξη κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική.

Επιπροσθέτως, η προστασία και η προώθηση των συμφερόντων των εργαζομένων θεωρείται από καιρό ως μία από τις πρωταρχικές ευθύνες των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού. Πιθανώς, ωστόσο, να υπάρχει μια προφανής σύγκρουση μεταξύ των συμφερόντων των εργαζομένων κι άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Επομένως, υπάρχει το ενδεχόμενο να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. των μετόχων) σε βάρος των εργαζομένων. Όμως, δεδομένου του πρωταρχικού ρόλου των εργαζομένων στην οργανωσιακή επίδοση, μια προοπτική «αμοιβαίων κερδών» και αντιμετώπισης των ανησυχιών και των δύο πλευρών θα εξασφάλιζε την επιβίωση ενός οργανισμού και θα συντελούσε στην επιτυχία του.

Τέλος, τα στελέχη επιχειρήσεων συνειδητοποίησαν πρόσφατα ότι περιβαλλοντικά ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, η ενεργειακή απόδοση, η βιοποικιλότητα και η ρύπανση καθιστούν παγκόσμιες προκλήσεις που συνδέονται με επιχειρηματικές απειλές και ευκαιρίες. Πίεση από κυβερνήσεις, επενδυτές και καταναλωτές έχουν αυξήσει τη σημασία της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, αλλά η επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων απαιτεί την επιτυχή αξιοποίηση του ανθρώπινου ταλέντου και της συνεργασίας. Ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα, οι πρακτικές προσέλκυσης κι επιλογής μπορούν να υποστηρίξουν την αποτελεσματική περιβαλλοντική διαχείριση προσελκύνοντας εκείνους που κατανοούν τις περιβαλλοντικές ανησυχίες ενός οργανισμού, μοιράζονται τις περιβαλλοντικές του αξίες, επιδεικνύουν ενδιαφέρον και κατανοούν τη σημασία της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Ακόμα κι η δημιουργία συστημάτων ανταμοιβής τα οποία ευθυγραμμίζονται με τους στόχους ενός οργανισμού που συνδέονται με το περιβάλλον (π.χ. λήψη αποφάσεων με σεβασμό προς τη νομοθεσία για περιβαλλοντικά ζητήματα) αποτελεί κίνητρο για πολλούς εργαζομένους.

## 2.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έννοια του ΣΜΑΔ μοιάζει να είναι περίπλοκη και συγκεντρώνει όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον γύρω της. Αποτελώντας το επόμενο στάδιο της εξέλιξης από την «Διοίκηση Προσωπικού» στη ΔΑΔ, πλέον διαθέτει ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο με πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πολυπλοκότητα και η δυναμικότητά της αντικατοπτρίζει τον πολύπλοκο ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σ' έναν οργανισμό, αφού αυτός έχει στρατηγική σημασία και δημιουργεί αξία για τον οργανισμό. Τοποθετώντας τον άνθρωπο στον πυρήνα της, καταδεικνύει τη σημασία του για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, για την επιβίωση και την επιτυχία ενός οργανισμού. Αντιμετωπίζοντας τον άνθρωπο σαν «όλον» και σαν ξεχωριστή οντότητα δίνει έμφαση όχι μόνο στις ικανότητές του αλλά και στις συμπεριφορές του, τα κίνητρά του, τη συμμετοχή του, τις αλληλεπιδράσεις του, υιοθετώντας όλες τις απαραίτητες πρακτικές και πολιτικές και πάντα όντας ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική ενός οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση βάση του ΣΜΑΔ αποτελεί η αντιμετώπιση του ανθρώπου ως του πιο «**τρωτού**» σημείου ενός οργανισμού.

## 2.7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργόπουλος Ν., 2020, Σημειώσεις στο μάθημα «Στρατηγική και Ποιότητα» στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος “MBA-TQM International”.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- A. D. (2018). Strategic human resource management: a power based critique. *Benchmarking: An Das, R., & Kodwani, International Journal*.
- Akingbola, K. (2013). A model of strategic nonprofit human resource management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214-240.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers
- Armstrong, M. (2019). Strategic human resource management. pdf drive. com.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Boxall, P. F. (1992). Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?. *Human resource management journal*, 2(3), 60-79.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203.
- Bratton, J. (2007). Strategic human resource management. *Human Resource Management içinde, Der: John Bratton, -Gold, Jeffrey, London: Palgrave Macmillan, London*, 37-71.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. In *Management International Review* (pp. 45-64). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International journal of manpower*.
- Colakoglu, S., Hong, Y., & Lepak, D. P. (2010). Models of strategic human resource management. *The Sage handbook of human resource management*, 31-50.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358.
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- De Cieri, H., & Dowling, P. J. (2012). Strategic human resource management in multinational enterprises: developments and directions. In *Handbook of Research in International Human Resource Management, Second Edition*. Edward Elgar Publishing.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Greer, C. R. (2001). *Strategic human resource management*.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.

- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Jackson, S. E. (2013). Behavioral perspective of strategic human resource management. *Encyclopedia of management theory*, 1, 66-72.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management studies*, 33(2), 213-233.
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Konrad, A. M., Yang, Y., & Maurer, C. C. (2016). Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: An integrated institutional agency and strategic human resource management approach. *Human Resource Management*, 55(1), 83-107.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687-720.
- Malik, A. (2018). Institutional Theory and SHRM. In *Strategic Human Resource Management and Employment Relations* (pp. 43-51). Springer, Singapore.
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, 19(2), 103-119.
- Nemati, A. R., Bhatti, A. M., Maqsal, M., Mansoor, I., & Naveed, F. (2010). Impact of resource based view and resource dependence theory on strategic decision making. *International journal of business and management*, 5(12), 110.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1985). Advantage. *Creating and Sustaining Superior Performance*, Simons.
- Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (Eds.). (2005). *Strategic human resource management: Theory and practice*. Sage.
- Schuler, R. S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human relations*, 42(2), 157-184.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.

- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning.
- Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality?. *Management Revue*, 186-201
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management revue*, 164-173.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human resource management journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, 1(3), 203-225.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT-TQM)

#### 3.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

##### 3.1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Αξιοσημείωτες συζητήσεις για την ποιότητα ξεκίνησαν από τον **Σωκράτη**, τον **Πλάτωνα**, τον **Αριστοτέλη** και άλλους Έλληνες φιλόσοφους. Το ιδανικό για τους Έλληνες ήταν η «**αρετή**» ή το «**άριστο**». Σύμφωνα με τον **Tuchman** ποιότητα σημαίνει «επένδυση της καλύτερης δυνατής ικανότητας και προσπάθειας για την επίτευξη των καλύτερων και πιο αξιοθαύμαστων δυνατών αποτελεσμάτων... Η ποιότητα επιτυγχάνεται φτάνοντας στο υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης... Δεν επιτρέπει συμβιβασμούς» (Reeves, Bednar, 1994). Υπό αυτή την έννοια η ποιότητα παραλληλίζεται με την **αριστεία**. Ωστόσο, η πρακτικότητα του ορισμού της ποιότητας ως αριστεία σε θέματα εμπορίου αμφισβητήθηκε στα μέσα του 1700, όταν ο αναπτυσσόμενος Δυτικός κόσμος άρχισε να στοχεύει σε μια διευρυμένη αγορά για τα εμπορικά του προϊόντα. Η ευρύτερη άποψη περί ποιότητας βασίστηκε στην πεποίθηση ότι «**ο καταναλωτής είναι ο τελικός κριτής**».

Πάντα υπήρχε η ανάγκη τα προϊόντα και/ή οι υπηρεσίες να **συμμορφώνονται** με συγκεκριμένες προδιαγραφές ώστε να δημιουργούν **αξία** στον πελάτη και να τον ικανοποιούν. Λαμβάνοντας, λοιπόν, την επιθυμητή ποιότητα ο πελάτης δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης τόσο με το προϊόν/υπηρεσία όσο και με τον παραγωγό/πάροχο.

Η έννοια της ποιότητας φαίνεται να αποκτά **διαφορετική** σημασία με την πάροδο του χρόνου (όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1). Πριν από τη Βιομηχανική Επανάσταση διάφοροι τεχνίτες έθεταν οι **ίδιοι** κάποιες **προϋποθέσεις**, τις οποίες προσπαθούσαν να πληρούν ώστε να διατηρούν μια καλή φήμη και να προσελκύουν πελάτες. Η διαβεβαίωση της ύπαρξης αυτών των προϋποθέσεων αποτελούσε ατομική μέριμνα των τεχνιτών και συνέβαλε στην ικανοποίηση των πελατών.

Ωστόσο, η βιομηχανοποίηση άλλαξε το τοπίο. Κατά τη βιομηχανική επανάσταση πιο αισθητή έκανε την εμφάνισή της η έννοια της **επιθεώρησης ποιότητας (quality inspection)** (Dahlgaard et al., 2008). Ουσιαστικά οι επιθεωρητές σύγκριναν ή ήλεγχαν ένα προϊόν σε σχέση με κάποιο πρότυπο με σκοπό τα προϊόντα χαμηλής ποιότητας να διαχωρίζονταν από εκείνα που έφεραν την επιθυμητή ποιότητα και είτε να απορρίπτονταν, είτε να επανεπεξεργάζονταν, είτε να πωλούνταν σε χαμηλότερο κόστος ως προϊόντα χαμηλής ποιότητας (εγχείρημα στο οποίο προέβη στις αρχές της δεκαετίας του '90 και η γνωστή αυτοκινητοβιομηχανία "Ford").

Η μαζική παραγωγή και η έλευση των μηχανών και των διαφορετικών μεθόδων παραγωγής έφερε στο προσκήνιο μια νέα διάσταση, αυτή του **ποιοτικού ελέγχου (quality control)**. Σύμφωνα με τη νέα διάσταση της ποιότητας μόνο τα προϊόντα τα οποία πληρούσαν προκαθορισμένες προδιαγραφές μπορούσαν να τεθούν προς διάθεση (Sallis, 2014). Επομένως, στόχος ήταν η άμεση ανίχνευση των ελαττωματικών προϊόντων πριν «φύγουν» από τον χώρο παραγωγής, αποτελώντας όμως μια «reactive» διαδικασία. Γι αυτόν τον λόγο ως διαδικασία θεωρούνταν σπάταλη και ακριβή (κόστος επανεπεξεργασίας, scrap).



Κατά τον δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο τα συστήματα παραγωγής διακρίνονταν από μεγαλύτερη πολυπλοκότητα και η επαλήθευση της ύπαρξης ποιότητας πραγματοποιούνταν με επιθεωρήσεις παρά ατομικά από εργαζομένους (Dahlgaard et al., 2008). Ο ποιοτικός έλεγχος βασιζόταν σε συγκεκριμένες δεξιότητες, καθορισμένες προδιαγραφές, μετρήσεις και τυποποίηση. Την εμφάνισή του έκανε και ο στατιστικός ποιοτικός έλεγχος (statistical quality control) με σκοπό να διακρίνει τα «καλά» από τα ελαττωματικά προϊόντα μετά την παραγωγή τους και χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως τα διαγράμματα ελέγχου (control charts).

Μετά τον δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, τη θέση του ποιοτικού ελέγχου πήρε η **διασφάλιση ποιότητας (quality assurance)** δίνοντας μεγάλη έμφαση στη **συνεχή βελτίωση (continuous quality improvement)**. Στόχος ήταν η ποιότητα να αποκτήσει έναν «proactive» ρόλο μέσα στην παραγωγική διαδικασία, ελαχιστοποιώντας τα ελαττωματικά, τις απώλειες και το κόστος επανεπεξεργασίας (Sallis, 2014). Η έμφαση μετατοπίστηκε από την ανίχνευση στην πρόληψη της χαμηλής ποιότητας, πάντα με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Έννοιες όπως το κόστος ποιότητας (cost of quality), τα εγχειρίδια ποιότητας (quality manuals) και η επιθεώρηση των συστημάτων ποιότητας (audit of quality systems) απέκτησαν εξέχουσα σημασία (Dahlgaard, 2008).

Τελευταίο στάδιο της εξέλιξης αποτελεί η εμφάνιση της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**.



Διάγραμμα 3.1: Η εξέλιξη της ποιότητας μέσα στο χρόνο (προσαρμογή)

Πηγή: Hafeez et al., 2006

### 3.1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διαφορετική προσέγγιση της ποιότητας έχει οδηγήσει σε διαφορετικούς ορισμούς της έννοιας:

- Ο **Feigenbaum** ισχυρίστηκε ότι η έννοια της **αξίας** θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται σε οποιονδήποτε ορισμό της ποιότητας, υπογραμμίζοντας ότι «η ποιότητα δεν έχει τη δημοφιλή έννοια του «καλύτερου», αλλά σημαίνει το καλύτερο υπό συγκεκριμένες **προϋποθέσεις** που τίθενται από τους **πελάτες**». Αυτές οι προϋποθέσεις είναι (α) η πραγματική χρήση ενός προϊόντος και (β) η τιμή πώλησης του προϊόντος. Ο ίδιος υποστήριξε ότι «δεν μπορούμε να σκεφτούμε την ποιότητα του προϊόντος ξεχωριστά από το κόστος του προϊόντος». Σύμφωνα με τον Feigenbaum, η ποιότητα ενός προϊόντος και/ή μιας υπηρεσίας μπορεί να οριστεί ως «τα συνολικά σύνθετα χαρακτηριστικά του προϊόντος και/ή της υπηρεσίας (π.χ. κατασκευή/ παροχή και συντήρηση) μέσω των οποίων το προϊόν και/ή η υπηρεσία θα χρησιμοποιηθεί και θα ικανοποιήσει τις προσδοκίες του πελάτη» (Reeves, Bednar, 1994).
- Σύμφωνα με τον **Crosby**, η ποιότητα ορίζεται ως «**συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές**».

- Ο **Juran** εισήγαγε έναν ευρέως χρησιμοποιούμενο ορισμό της ποιότητας ως «**καταλληλότητα για χρήση**», τον οποίο περιέγραψε ως την έκταση στην οποία ένα προϊόν εξυπηρετεί με επιτυχία τους σκοπούς του χρήστη. Αν και η ποιότητα αντιμετωπίστηκε από πολλούς ερευνητές ως συμμόρφωση με ένα πρότυπο (π.χ. προδιαγραφές, διαδικασίες ή απαιτήσεις), ο Juran βρήκε αυτόν τον ορισμό ελλιπή. Ο ίδιος υποστήριξε ότι ο ορισμός της πρέπει να αναφέρεται (α) στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και (β) στην απάλειψη των ελαττωματικών. Παράλληλα, η «καταλληλότητα για χρήση» είναι μια έννοια που σχετίζεται με την αξία της χρησιμότητας, κάτι που διαφέρει από τον έναν πελάτη στον άλλο. Σύμφωνα με τον Juran, αυτή η έννοια βασίζεται σε πέντε ποιοτικά χαρακτηριστικά (Zairi, 2013):
  1. Τεχνολογικά (π.χ. αντοχή)
  2. Ψυχολογικά (π.χ. ομορφιά)
  3. Χρονικά (π.χ. αξιοπιστία)
  4. Συμβατικά (π.χ. εγγυήσεις)
  5. Ηθικά (π.χ. ευγένεια του προσωπικού πωλήσεων).
- Ο **Deming** ορίζει την ποιότητα ως «**προβλέψιμο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με χαμηλό κόστος και εναρμόνιση με την αγορά**» (Ross, Perry, 1999).
- Κατά τον **Shewhart** «πρέπει να ορίσουμε την ποιότητα ενός προϊόντος με τέτοιο τρόπο ώστε το **αριθμητικό μέτρο** αυτής της ποιότητας να εξυπηρετεί δύο σκοπούς:
  1. Για να μπορέσει κάποιος να δει αν η ποιότητα του προϊόντος για μια δεδομένη περίοδο διαφέρει ή όχι από εκείνη κάποιας άλλης περιόδου που λαμβάνεται ως βάση της σύγκρισης.
  2. Για να γίνει δυνατή η σύγκριση της ποιότητας του προϊόντος ως προς δύο ή περισσότερες περιόδους, ώστε να προσδιοριστεί εάν οι διαφορές είναι σημαντικότερες από τυχαίους παράγοντες» (Reeves, Bednar, 1994).
- Ο **Parasuraman** αντιμετωπίζει την ποιότητα ως «**συνάντηση**» και /ή «**υπέρβαση**» των **προσδοκιών των πελατών**.
- Εστιάζοντας στην άποψη του **πελάτη**, ο **Peters** υπογραμμίζει ότι «η ποιότητα είναι **ό,τι** λένε οι πελάτες και η ποιότητα ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι **ό,τι** αντιλαμβάνεται ο πελάτης ως ποιοτικό» (Reeves, Bednar, 1994).
- Σύμφωνα με τον **Pascale** «η ποιότητα μπορεί να είναι μια συναρπαστική αξία από μόνη της. Είναι αρκετά ισχυρή όντας συσχετισμένη με προϊόντα, καινοτομία, πρότυπα υπηρεσιών, ανθρώπους... **Καθένας** και σε **κάθε επίπεδο** μπορεί να κάνει κάτι γι' αυτή και να αισθανθεί την ικανοποίηση έχοντας κάνει τη διαφορά» (Wilkinson, 1998).

## 3.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 3.2.1. Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η προέλευση της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ – Total Quality Management-TQM)** μπορεί να εντοπιστεί το **1949**, όταν η **Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών** σχημάτισε μια επιτροπή μελετητών, μηχανικών και κυβερνητικών αξιωματούχων που αποσκοπούσε στη βελτίωση της παραγωγικότητας των Ιαπώνων και την ενίσχυση της ποιότητας της ζωής τους (κατά τη μεταπολεμική περίοδο). Από την άλλη, οι **αμερικανικές επιχειρήσεις** άρχισαν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη ΔΟΠ γύρω στο **1980**, όταν τα ιαπωνικά προϊόντα ξεκίνησαν να διεισδύουν στην αμερικανική αγορά. Αν και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η ακριβής χρονολογική προέλευση της ΔΟΠ, ως φιλοσοφία θεωρείται ότι θεμελιώθηκε τη δεκαετία του 1980, όταν κι εκκίνησε η υιοθέτησή της από άλλες χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο. Σαν όρος η ΔΟΠ φαίνεται να αντικατέστησε τον

**Έλεγχος Ολικής Ποιότητας (Total Quality Control)**, αφού η ποιότητα δεν αποτελούσε απλά ένα ζήτημα ελέγχου, αλλά θα έπρεπε πλέον να διαχειρίζεται.

Η ΔΟΠ εμφανίστηκε σαν απάντηση της Δύσης προς την Ιαπωνία (Total Quality Control-TQC) όπου η ποιότητα θεωρείτο ότι αφορούσε μόνο ένα ξεχωριστό τμήμα ποιότητας μέσα σ' έναν οργανισμό. Σε αντίθεση με την Ιαπωνία, η Δύση πρότεινε τη συμμετοχή των ανώτατων στελεχών θέτοντας στόχους που αφορούν την ποιότητα και καθιστώντας ξεκάθαρο στους εργαζομένους τι πρέπει να επιτευχθεί, υιοθετώντας πολιτικές ποιότητας που υποδεικνύουν στους εργαζομένους τον τρόπο που θα επιτύχουν τους στόχους, εφαρμόζοντας κατάλληλα σχέδια δράσης και πραγματοποιώντας επιθεωρήσεις ποιότητας ώστε να ανιχνευτούν πιθανά προβλήματα.

Ουσιαστικά οι **διαφορές** μεταξύ των απόψεων των Ιαπώνων και της Δύσης μπορεί να σχετίζονταν με διαφορές ως προς τον πολιτισμό, την πολιτική και την εταιρική φιλοσοφία (Martinez-Lorente et al. 1998):

- Στις ΗΠΑ και τη Δυτική Ευρώπη, μεγάλη έμφαση δινόταν στον επαγγελματισμό και την **εξειδίκευση** ("QC only for QC specialists"), αλλά παράλληλα η έμφαση μετατοπιζόταν και σε **όλους** τους εργαζομένους ενός οργανισμού.
- Στις ΗΠΑ και τη Δυτική Ευρώπη, μεγάλη σημασία δινόταν στο σύστημα του **Taylor**.
- Το σύστημα αμοιβών στις ΗΠΑ και τη Δυτική Ευρώπη βασιζόταν στην **αξία** (για να παρακινήσει τα άτομα μόνο με χρηματικά κίνητρα). Η Ιαπωνία χρησιμοποιούσε ένα σύστημα **αρχαιότητας** και κατάταξης.
- Στη Δύση παρατηρούνταν υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών και απολύσεων, ενώ η Ιαπωνία διέθετε ένα **δια βίου** σύστημα απασχόλησης.
- Μεγάλο μέρος (70%) του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος συνεισφέρονταν από εξωτερικούς προμηθευτές στην Ιαπωνία και μικρότερο (50%) στις ΗΠΑ. Δηλαδή, στην Ιαπωνία οι **προμηθευτές** αντιμετωπιζόνταν ως «**φίλοι**» κι όχι ως «**εχθροί**», όπως στην περίπτωση της Δύσης (κάτι που έχει αλλάξει με την πάροδο του χρόνου).
- Στο χώρο της πολιτικής, από τη μία υιοθετείτο ένας **παλαιού τύπου καπιταλισμός** κι από την άλλη ο **εκδημοκρατισμός του κεφαλαίου**. Κατά συνέπεια γινόταν λόγος για βραχυπρόθεσμα κέρδη έναντι μακροπρόθεσμων κερδών.

Η ΔΟΠ εξελίχθηκε κυρίως λόγω των αλλαγών στο χώρο της οικονομίας και λόγω των απαιτήσεων των δυνάμεων της αγοράς. Αν και ο ποιοτικός έλεγχος εφαρμοζόταν σε πολλές βιομηχανίες για αρκετά χρόνια, η υιοθέτηση της ΔΟΠ ως απόρροια μιας σημαντικής ανησυχίας των επιχειρήσεων παγκοσμίως είναι πιο πρόσφατη. Οι παραδοσιακές μέθοδοι ελέγχου που εφαρμόζονταν στις βιομηχανίες για τη διασφάλιση της ποιότητας δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επιπλέον, η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας και η μεταβολή των προσδοκιών των πελατών επηρέασαν τους οργανισμούς και προώθησαν την ανάγκη δημιουργίας ενός νέου τρόπου διαχείρισης της ποιότητας.

Η ΔΟΠ είχε μια πιο «**μηχανική**» προέλευση, όντας προσανατολισμένη κυρίως στο κομμάτι της παραγωγής και συνυφασμένη με διάφορα εργαλεία και τεχνικές. Από το 1980 και μετά εξελίχθηκε σε μια **διευρυμένη φιλοσοφία Μάνατζμεντ** που στόχευε στην επίτευξη συνεχούς βελτίωσης σε όλες τις διαδικασίες και απ' όλο το ανθρώπινο δυναμικό.

Η ΔΟΠ πλέον έχει μετατραπεί σε κάτι σαν «**κοινωνικό κίνημα**», με την έννοια ότι έχει εξαπλωθεί από τη βιομηχανική της προέλευση σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, σε δημόσιες γραφειοκρατίες, σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και ούτω καθεξής (Hackman, Wageman, 1995). Η ΔΟΠ παρέχει μια ιστορικά μοναδική προσέγγιση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, έχει μια σταθερή εννοιολογική βάση και, ταυτόχρονα, προσφέρει μια στρατηγική για τη βελτίωση της

επίδοσης, λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι άνθρωποι και οι οργανισμοί.

### 3.2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί ως μια συνεχής αναζήτηση για αριστεία η οποία δημιουργεί τις σωστές δεξιότητες και στάσεις στους ανθρώπους ώστε να καταστεί δυνατή η πρόληψη των ελαττωμάτων και να ικανοποιηθούν (πλήρως) οι πελάτες ανά πάσα στιγμή. Η ΔΟΠ είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία Μάνατζμεντ που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και διαδικασιών για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών. Με απλά λόγια πρόκειται για την **ενσωμάτωση** της ποιότητας στα προϊόντα και τις διαδικασίες και την αντιμετώπιση της ποιότητας ως προβληματισμό και ευθύνη από **όλα** τα μέλη ενός οργανισμού (Ahire et al. 1995). Η ΔΟΠ βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι **πελάτες** (τόσο εσωτερικοί, δηλαδή εργαζόμενοι, όσο και εξωτερικοί) αποτελούν το **επίκεντρο** όλων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και γι' αυτόν τον λόγο όλες οι βελτιώσεις που αφορούν την ποιότητα πρέπει να κατευθύνονται προς την **ικανοποίηση** των πελατών.

Σύμφωνα με τον **Oakland**, « η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας των επιχειρήσεων στο σύνολό τους. Είναι ουσιαστικά ένας τρόπος οργάνωσης και συμμετοχής του συνόλου ενός οργανισμού, κάθε τμήματος, κάθε δραστηριότητας και κάθε ατόμου σε κάθε επίπεδο» (Lakhe, Mohanty, 1994).

« Η ΔΟΠ είναι μια συνολική οργανωσιακή προσέγγιση για την κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, η οποία περιλαμβάνει όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους στη χρήση ποσοτικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός οργανισμού » (**Federal Quality Institute**) (Vinzant J.C., Vinzant D.H.).

Κατά τον **Juran** η ΔΟΠ είναι «ένα σύνολο διαδικασιών και συστημάτων διοίκησης τα οποία δημιουργούν ευχαριστημένους πελάτες μέσω ενδυναμωμένων εργαζομένων, οδηγώντας σε μεγαλύτερα έσοδα και χαμηλότερο κόστος» (Ross, Perry, 1999).

Η ΔΟΠ αντιμετωπίζει έναν οργανισμό ως συνολικό σύστημα (**κοινωνικο-τεχνικό**), όπου όλες οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται είναι προσανατολισμένες προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Σ' αυτό το πλαίσιο οι **Zaire** και **Simintiras** θεωρούν ότι «η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ο συνδυασμός μιας κοινωνικο-τεχνικής διαδικασίας για την υλοποίηση των πραγμάτων με σωστό τρόπο (εξωτερικά), ο οποίος τρόπος είναι σωστός (εσωτερικά) από την πρώτη φορά και για κάθε φορά, με την οικονομική βιωσιμότητα να εξετάζεται σε κάθε στάδιο κάθε διαδικασίας» (Lakhe, Mohanty, 1994).

Η ΔΟΠ βασίστηκε στην αναζήτηση προόδου και συνεχούς βελτίωσης στο κομμάτι του κόστους, της αξιοπιστίας, της ποιότητας και της καινοτόμου αποτελεσματικότητας. Κατά τον **Tobin** η ΔΟΠ αποτελεί «μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βελτιώνοντας συνεχώς κάθε πτυχή της κουλτούρας ενός οργανισμού». Παράλληλα, ο **Sink** δηλώνει ότι «η ΔΟΠ μπορεί να είναι επιτυχής μόνο εάν ο λειτουργικός της ορισμός μεταφράζεται σε στρατηγικές από την ηγεσία του οργανισμού, οι οποίες να μετουσιώνονται σε ενέργειες και να κοινοποιούνται σε όλους τους ανθρώπους με σαφήνεια» (Lakhe, Mohanty, 1994).

Η ΔΟΠ μπορεί επίσης να θεωρηθεί λειτουργικά ως ενοποίηση δύο βασικών λειτουργιών, του **ελέγχου ολικής ποιότητας (total quality control)** και της **διαχείρισης ποιότητας (quality**

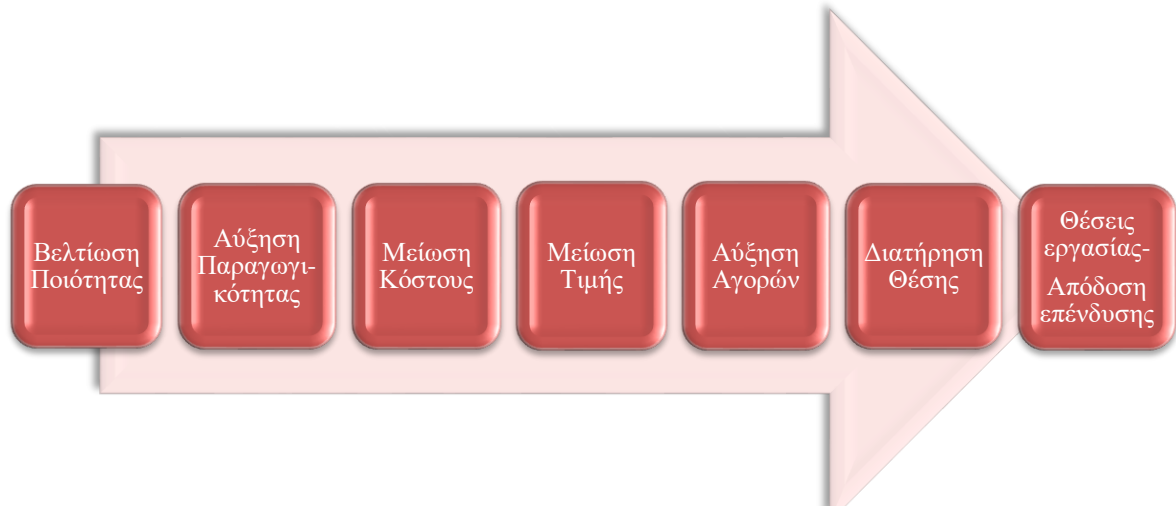
**management**). Ο έλεγχος ολικής ποιότητας αποτελεί μια μακροπρόθεσμη στρατηγική για την επιτυχία των οργανισμών. Η ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, η διασφάλιση της ποιότητας ενός προϊόντος σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του, η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία αποτελούν τα κύρια συστατικά του. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η διαχείριση της ποιότητας είναι ένας τρόπος σχεδιασμού, οργάνωσης και καθοδήγησης που θα διευκολύνει και θα ενσωματώνει τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων στη συνεχή βελτίωση, φαίνεται πως αυτή αποτελεί θεμέλιο για έναν οργανισμό για την επίτευξη υπεροχής. Έτσι, η ΔΟΠ σε έναν οργανισμό φέρνει σε επαφή όλους τους ανθρώπους για να διασφαλίσει τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (ως διαδικασία), του περιβάλλοντος εργασίας και της εργασιακής κουλτούρας.

### 3.3. ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 3.3.1. DEMING

Σύμφωνα με τον **Deming** η ποιότητα έχει πολλές κλίμακες γι' αυτό απαιτείται η χρήση **στατιστικών στοιχείων** για τη μέτρηση της επίδοσης σε διαφορετικές περιοχές, υποδεικνύοντας μ' αυτόν τον τρόπο τη σημασία και την αναγκαιότητα χρησιμοποίησης στατιστικών μεθόδων ποιοτικού ελέγχου. Ο ίδιος εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών μειώνοντας την αβεβαιότητα και τη μεταβλητότητα κατά τη δημιουργία των διαδικασιών. Ο Deming δίνει έμφαση στη **συνεχή βελτίωση** καθώς αυτή οδηγεί σε μείωση της μεταβλητότητας, ενώ θεωρεί τη **διοίκηση** υπεύθυνη για το **94%** των προβλημάτων που αφορούν στην ποιότητα και υπογραμμίζει τη σημασία της συμμετοχής όλων των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Η ανάλυσή του δείχνει ότι είναι η υψηλότερη ποιότητα, η οποία καθορίζεται μέσω συστημάτων παρακολούθησης, ανάλυσης και ελέγχου, αυτή που θα υποκινήσει την υψηλότερη παραγωγικότητα. Αυτοί οι δύο παράγοντες (σε συνεργασία μεταξύ τους) δημιουργούν μια μεθοδολογία που στοχεύει στην επίτευξη μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής δύναμης (Zairi, 2013). Η άποψη αυτή αποτελεί βάση της «**θεωρίας της αλυσιδωτής αντίδρασης του Deming**» (**chain reaction theory**) (όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.2): Βελτίωση ποιότητας - Αύξηση παραγωγικότητας - Μείωση κόστους - Μείωση τιμής - Αύξηση αγορών - Διατήρηση θέσης - Περισσότερες θέσεις εργασίας και καλύτερη απόδοση επένδυσης.



Διάγραμμα 3.2: Θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης

Πηγή: Zairi, 2013

Ο Deming πρότεινε τη χρήση στατιστικών τεχνικών για τον έλεγχο της ποιότητας και 14 αρχές για τη βελτίωση της ποιότητας στους οργανισμούς με βάση τις ακόλουθες ιδέες (Tari, 2005): ηγεσία, φιλοσοφία βελτίωσης, σωστός τρόπος παραγωγής από την αρχή, εκπαίδευση των ανώτερων αλλά και των κατώτερων στελεχών, εσωτερική επικοινωνία με στόχο την εξάλειψη των εμποδίων συνεργασίας και καταστολή ποσοτικών στόχων.

Τα **14 σημεία** του Deming (με σκοπό να βοηθηθεί η διοίκηση) απαριθμούνται ως εξής (Oakland, 2014):

1. Δημιουργία ενός σταθερού σκοπού που να σχετίζεται με τη βελτίωση κάποιου προϊόντος/υπηρεσίας.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. Δεν θεωρούνται πλέον επιτρεπτά τα συνήθη αποδεκτά επίπεδα καθυστερήσεων, λαθών και ελαττωματικής εργασίας.
3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση. Αντίθετα υπάρχει η απαίτηση ύπαρξης στατιστικών αποδείξεων για την ενσωμάτωση της ποιότητας.
4. Τερματισμός της επιλογής προμηθευτών με κύριο κριτήριο την τιμή και επιλογή εκείνων που υποβάλουν τεκμήρια ικανοποιητικού ελέγχου των διαδικασιών τους.
5. Εύρεση λαθών. Κατά συνέπεια κρίνεται αναγκαία η συνεχής ενασχόληση της διοίκησης.
6. Θέσπιση μοντέρνων μεθόδων εκπαίδευσης για όλους τους εργαζόμενους.
7. Θέσπιση σύγχρονων μεθόδων εποπτείας των εργαζομένων στον τομέα της παραγωγής. Επομένως, οι ευθύνες των ανώτερων στελεχών πρέπει να βασίζονται στην ποιότητα και όχι απλά σε αριθμούς.
8. Αποβολή του αισθήματος του φόβου ώστε να υπάρχει αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
9. Κατάργηση των «εμποδίων» μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.
10. Εξάλειψη αριθμητικών στόχων, αφισών και συνθημάτων που ζητούν από το ανθρώπινο δυναμικό νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν συγκεκριμένες μεθόδους.
11. Εξάλειψη προτύπων εργασίας που καθορίζονται μόνο από αριθμητικές ποσοτώσεις.
12. Κατάργηση των υφιστάμενων εμποδίων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους το δικαίωμα να είναι υπερήφανοι για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση προς όλους τους εργαζόμενους για συνεχή εκπαίδευση και αυτοβελτίωση.

14. Δημιουργία μιας δομής, σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, που να προωθεί τα παραπάνω 13 σημεία σε καθημερινή βάση και τη συμμετοχή όλων στην υλοποίησή τους.

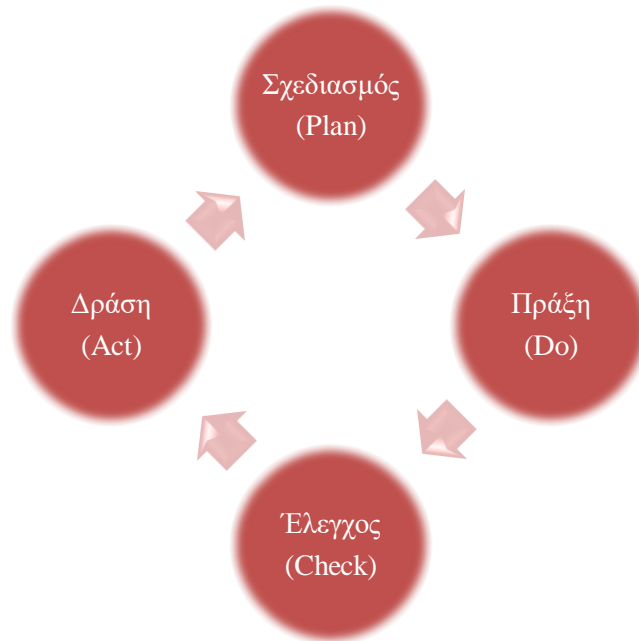
Πέραν των παραπάνω σημείων, ο Deming ανέπτυξε ένα **σχέδιο δράσης με 7 σημεία** (Zairi, 2013):

1. Η διοίκηση αγωνίζεται για τα 14 σημεία και τα εμπόδια της υιοθέτησής τους και συμφωνεί με το νόημα και τη κατεύθυνση του σχεδίου.
2. Η διοίκηση αποκτά συνείδηση και αναπτύσσει το θάρρος να κινηθεί προς μια νέα κατεύθυνση.
3. Η διοίκηση εξηγεί στους ανθρώπους της επιχείρησης γιατί είναι απαραίτητη η αλλαγή.
4. Κάθε επιχείρηση χωρίζεται σε ενεργά στάδια αντιμετωπίζοντας τον πελάτη του καθενός σταδίου ως το επόμενο στάδιο. Η συνεχής βελτίωση των μεθόδων πρέπει να πραγματοποιηθεί σε κάθε στάδιο και τα στάδια πρέπει να συνεργάζονται προς την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας.
5. Εκκίνηση το συντομότερο δυνατό για τη δημιουργία ενός οργανισμού που θα καθοδηγήσει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
6. Όλοι μπορούν να λάβουν μέρος σε μια ομάδα για να βελτιώσουν τις εισροές και τις εκροές οποιουδήποτε σταδίου.
7. Εκκίνηση της κατασκευής ενός οργανισμού για την ποιότητα.

Παράλληλα, στον **κύκλο του Deming**, η δραστηριότητα της βελτίωσης της ποιότητας έχει σχεδιαστεί για να είναι μια συνεχής διαδικασία. Ο κύκλος του σχεδιασμού-πράξης-ελέγχου-δράσης (**Plan-Do-Check-Act ή PDCA**) (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.3) περιλαμβάνει μια σειρά βημάτων για τη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος της διαδικασίας και στη συνέχεια τη διασφάλιση συνεχούς βελτίωσης. Η φάση του σχεδιασμού ξεκινά με μια μελέτη της τρέχουσας κατάστασης κατά την οποία συλλέγονται και χρησιμοποιούνται γεγονότα για τη διαμόρφωση ενός κατάλληλου συνόλου δράσεων που βελτιώνουν την ποιότητα. Σ' αυτή τη φάση μπορούν να συμπεριληφθούν (Dahlgaard, Dahlgaard-Park, 2006):

- Η εύρεση ενός θέματος (καθορισμός στόχων).
- Η διευκρίνιση των λόγων για τους οποίους επιλέχθηκε αυτό το συγκεκριμένο θέμα.
- Η αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης.
- Η ανάλυση (προσδιορισμός των αιτιών).
- Η θέσπιση διορθωτικών μέτρων.

Στην επόμενη φάση, της πράξης, υλοποιούνται οι προγραμματισμένες δράσεις. Κατά τη διάρκεια της φάσης ελέγχου τα αποτελέσματα συγκρίνονται με αυτά που έχουν ήδη καθοριστεί στη φάση του σχεδιασμού αλλά και με τεχνικές και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο επιλύουν πραγματικά τα προβλήματα που εντοπίστηκαν. Τέλος, χρησιμοποιείται η φάση δράσης για την τυποποίηση επιτυχημένων μεθόδων έτσι ώστε οι νέες τεχνικές να εφαρμόζονται συνεχώς, ενώ πραγματοποιείται και ένας προγραμματισμός για το μέλλον.



Διάγραμμα 3.3: Ο κύκλος του Deming

Πηγή: Dahlgaard, Dahlgaard-Park, 2006

Κατά τον Deming, βελτιώνοντας την ποιότητα καθίσταται δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα, γεγονός που οδηγεί στη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Deming χαμηλή ποιότητα σημαίνει και υψηλό κόστος το οποίο θα οδηγήσει σε απώλεια της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά (Kruger, 2001). Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών θα έχει ως αποτέλεσμα λιγότερη επανεπεξεργασία και μικρότερη σπατάλη σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ, παράλληλα, οι υλικοί πόροι και ο αριθμός των σφαλμάτων θα μειωθούν, η παραγωγή θα επιτευχθεί με λιγότερη προσπάθεια και οι επενδύσεις για επανεπεξεργασία και ελαττωματικά εξαρτήματα, τα οποία είναι πολύ δαπανηρά, θα μπορούν να αποφευχθούν.

### 3.3.2. JURAN

Ο **Juran** επεσήμανε τη σημασία τόσο των τεχνικών όσο και των διοικητικών πτυχών και προσδιόρισε τις τρεις βασικές λειτουργίες της ΔΟΠ ως εξής: προγραμματισμός, οργάνωση και έλεγχος, ως στάδια βελτίωσης της ποιότητας. Επίσης, ανέφερε ότι ο στόχος της διοίκησης είναι να **μειώσει** το κόστος των λαθών φτάνοντας σε ένα σημείο όπου το συνολικό κόστος ποιότητας είναι το ελάχιστο δυνατό (Tari, 2005).

Έτσι ο Juran καθορίζει μια λεπτομερή διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, γνωστή ως «**τριλογία της ποιότητας**» (**quality trilogy**) (Zairi, 2013):

3. **Προγραμματισμός ποιότητας** (για παραγωγή προϊόντων που να «συναντούν» τις απαιτήσεις των πελατών):
  - Προσδιορισμός των πελατών, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών.
  - Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.



- Ανάπτυξη χαρακτηριστικών των προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.
  - Καθορισμός ποιοτικών στόχων που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών.
  - Ανάπτυξη μιας διαδικασίας που μπορεί να παράγει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
  - Απόδειξη της ικανότητας της διαδικασίας να επιτύχει τους στόχους ποιότητας υπό συνθήκες εκτέλεσης.
4. **Ποιοτικός έλεγχος** (για την πρόληψη εμφάνισης προβλημάτων ποιότητας ή τη διόρθωση των ελαττωμάτων):
- Επιλογή θεμάτων ελέγχου.
  - Επιλογή μονάδων μέτρησης.
  - Καθιέρωση μετρήσεων.
  - Καθιέρωση προτύπων επίδοσης.
  - Μέτρηση της πραγματικής επίδοσης.
  - Ερμηνεία της διαφοράς (πραγματικό έναντι τυπικού).
  - Ανάλυση δράσης για την εν λόγω διαφορά.
5. **Βελτίωση ποιότητας** (ως αναζήτηση ευκαιριών βελτίωσης πριν την εμφάνιση προβλημάτων):
- Απόδειξη της ανάγκης για βελτίωση.
  - Προσδιορισμός συγκεκριμένων έργων (projects) για βελτίωση.
  - Οργάνωση ενός οδηγού (guide) για τα έργα.
  - Οργάνωση μιας διαγνωστικής ομάδας για την ανακάλυψη των αιτιών των προβλημάτων.
  - Διάγνωση για την εύρεση αυτών των αιτιών.
  - Παροχή κατάλληλων «θεραπειών» (λύσεων).
  - Απόδειξη ότι τα διορθωτικά μέτρα είναι αποτελεσματικά υπό συνθήκες εφαρμογής.
  - Πρόβλεψη ελέγχου για τη διατήρηση των κερδών.

Ενώ οι πρώτες δύο διαδικασίες είναι σημαντικές, η τρίτη διαδικασία (quality improvement) είναι πιο σημαντική επειδή οι βελτιώσεις στο σύστημα μειώνουν ουσιαστικά τις χρόνιες σπατάλες. Η τριλογία του Juran απεικονίζεται ως διάγραμμα ροής (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.4). Αυτό το απλό διάγραμμα δείχνει κατά συνέπεια και τους τρεις ρόλους που έχουν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό ως προμηθευτές, «επεξεργαστές» και πελάτες (Petersen, 1999).



Διάγραμμα 3.4: Η τριλογία του Juran

Πηγή: Petersen, 1999

Τα **10 βήματα** για τη βελτίωση της ποιότητας σύμφωνα με τον Juran (Oakland, 2014) είναι τα εξής:

1. Δημιουργία ευαισθητοποίησης ως προς την ανάγκη και τις ευκαιρίες για βελτίωση.
2. Ορισμός στόχων για τη βελτίωση.
3. Οργάνωση για την επίτευξη των στόχων (δημιουργία ενός συμβουλίου ποιότητας, ανίχνευση προβλημάτων, επιλογή προγραμμάτων, ορισμός ομάδων, ορισμός διαμεσολαβητών).
4. Παροχή εκπαίδευσης.
5. Διεξαγωγή προγραμμάτων (projects) για την επίλυση προβλημάτων.
6. Αναφορά της προόδου.
7. Απόδοση της αναγνώρισης.
8. Επικοινωνία αποτελεσμάτων.
9. Διατήρηση των σκορ.
10. Διατήρηση της «ορμής» κάνοντας την ετήσια βελτίωση μέρος των τυποποιημένων συστημάτων και διαδικασιών της επιχείρησης.

Παράλληλα, ο Juran εξάγει το ρόλο του **ανθρώπινου παράγοντα** σε θέματα ποιότητας, γι' αυτό και δίνει έμφαση στη θέση στόχων και στην ομαδική εργασία. Θεωρεί ότι ένα ποσοστό **μικρότερο του 20%** των λαθών σε σχέση με την ποιότητα οφείλεται στους εργαζομένους. Συνεπώς αναγνωρίζει την ευθύνη της διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Juran, η **συμμετοχή της διοίκησης** μπορεί να γίνεται ορατή με διάφορους τρόπους (Kruger,2001):

- Είναι ευθύνη της διοίκησης η συγκρότηση ενός **Συμβουλίου Ποιότητας**. Αυτό το συμβούλιο διαδραματίζει τον κεντρικό ρόλο στο συντονισμό των διαφορετικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σχετικά με την ποιότητα (για παράδειγμα, ομάδες βελτίωσης της ποιότητας, δραστηριότητες ευαισθητοποίησης σε θέματα ΔΟΠ και εκπαιδευτικά προγράμματα).
- Η διοίκηση πρέπει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τις **πολιτικές ποιότητας**. Οι πολιτικές ποιότητας είναι οδηγοί για ενέργειες της διοίκησης. Έτσι, η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να προσδιορίσει την ανάγκη για πολιτικές ποιότητας, να αναθέσει την ευθύνη για την προετοιμασία κάποιου προσχεδίου, για τυχόν αναθεώρηση του προσχεδίου, για την έγκριση της τελικής του μορφής και για την εφαρμογή του.
- Η διοίκηση πρέπει να καθορίζει **στόχους ποιότητας**, οι οποίοι να εκφράζονται σε αριθμούς και να περιλαμβάνουν ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο για την επίτευξή τους.
- Μόλις καθοριστεί ένας συγκεκριμένος στόχος από τη διοίκηση είναι τότε ευθύνη της διοίκησης να παρέχει τους απαραίτητους **πόρους** που απαιτούνται για την επίτευξη του εν λόγω στόχου ποιότητας. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει πρόσθετη εκπαίδευση για ορισμένους εργαζομένους, κεφάλαια για τη βελτίωση μιας ορισμένης κατάστασης ή χρόνος για εργασία μέσα σε μία ομάδα βελτίωσης της ποιότητας.

Επομένως, για τον Juran ο ποιοτικός έλεγχος πρέπει διεξάγεται ως **αναπόσπαστο** κομμάτι της λειτουργίας της διοίκησης.

### 3.3.3. CROSBY

Ο Crosby υιοθέτησε την ιδέα των «μηδέν λαθών» (**zero defects**) δίνοντας έμφαση στην **πρόληψη** παρά στην επιθεώρησή τους. Ο ίδιος θεωρεί τη βελτίωση της ποιότητας ως μια διαδικασία (κι όχι ένα πρόγραμμα), τονίζει την σημασία της θέσης στόχων και της ομαδικής εργασίας, ενώ, παράλληλα, θεωρεί τη διοίκηση υπεύθυνη για την ποιότητα. Ο Crosby καθιστά σαφές ότι η ποιότητα πρέπει να οριστεί μόνο ως «συμμόρφωση με τις απαιτήσεις». Ο πελάτης που μιλά για ποιότητα πρέπει να καθορίσει τις προσδοκίες του με συγκεκριμένους

όρους. Τότε ακριβώς οι μετρήσεις μπορούν να πραγματοποιούνται συνεχώς προσδιορίζοντας τη συμμόρφωση του προϊόντος ή την εξυπηρέτηση αυτών των απαιτήσεων. Σε περίπτωση ανίχνευσης μη συμμόρφωσης αυτό σημαίνει κι απουσία ποιότητας. Ο Crosby επισημαίνει ότι είναι δυνατόν η ποιότητα να μετρηθεί **ποσοτικά** καθώς το κόστος της μη συμμόρφωσης είναι ίδιο με το κόστος της ποιότητας ± το κόστος του να εκτελούνται πράγματα λανθασμένα (Kruger, 2001). Παράλληλα, τονίζει πως η ποιότητα είναι «**δωρεάν**», με την έννοια ότι το κόστος πρόληψης είναι πάντα χαμηλότερο από το κόστος ανίχνευσης κάποιου ελαττώματος, διόρθωσής του ή αποτυχίας του (Ross, Perry, 1999). «Αυτό που κοστίζει περισσότερο είναι να μη γίνει μια εργασία **σωστά** από την **πρώτη φορά**», υποστηρίζει ο Crosby.

Στη προσέγγιση του Crosby, η εστίαση εντοπίζεται στην αλλαγή των στάσεων και των συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού. Αποδίδει προβλήματα ποιότητας σε έλλειψη προτύπων και προσοχής στη λεπτομέρεια μεταξύ των εργαζομένων. Το σύνθημα του Crosby είναι «**συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και η ποιότητα είναι δωρεάν**». Ο ίδιος ανέπτυξε **5 θεμελιώδεις αρχές** σχετικά με την ποιότητα (Zairi, 2013):

1. Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις. Μόλις καθοριστούν οι απαιτήσεις η διαδικασία παραγωγής θα ενέχει ποιότητα, εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία συμμορφώνεται με αυτές τις απαιτήσεις.
2. Δεν υπάρχει πρόβλημα ποιότητας.
3. Δεν υπάρχει οικονομία ποιότητας - είναι πάντα φθηνότερο όταν μια εργασία γίνεται σωστά από την πρώτη φορά.
4. Η μόνη μέτρηση επίδοσης είναι το κόστος ποιότητας.
5. Το μόνο πρότυπο επίδοσης είναι αυτό των «μηδέν λαθών» (ZD).

Τα **14 βήματα** για τη βελτίωση της ποιότητας σύμφωνα με τον Crosby (Oakland, 2014) είναι τα εξής:

1. Ξεκάθαρη δέσμευση της διοίκησης σε θέματα ποιότητας.
2. Διαμόρφωση ομάδων βελτίωσης της ποιότητας με αντιπροσώπους από κάθε τμήμα της επιχείρησης.
3. Καθορισμός του πού βρίσκονται παρόντα ή δυνάμει προβλήματα τα οποία αφορούν την ποιότητα.
4. Εκτίμηση του κόστους ποιότητας κι επεξήγηση της χρησιμότητάς του σαν εργαλείο διοίκησης.
5. Αύξηση της ευαισθητοποίησης και της προσωπικής ανησυχίας όλων των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα.
6. Πραγματοποίηση ενεργειών για τη διόρθωση προβλημάτων τα οποία έχουν ανιχνευθεί σε προηγούμενα βήματα.
7. Συγκρότηση μιας επιτροπής για το πρόγραμμα των «μηδέν λαθών» (zero defects program).
8. Εκπαίδευση επιτηρητών ώστε να διεξάγουν ενεργά το δικό τους μέρος του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας.
9. Δημιουργία της «ημέρας των μηδέν λαθών» (“zero defects day”), ώστε να συνειδητοποιήσουν οι εργαζόμενοι την αλλαγή.
10. Ενθάρρυνση των εργαζομένων να θέτουν ατομικούς και ομαδικούς στόχους βελτίωσης.
11. Ενθάρρυνση των εργαζομένων να επικοινωνούν στη διοίκηση τυχόν εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά την προσπάθεια επίτευξης των στόχων βελτίωσης.
12. Αναγνώριση κι εκτίμηση εκείνων που συμμετέχουν.
13. Συγκρότηση συμβουλίων ποιότητας που επικοινωνούν σε τακτική βάση.
14. Επανεκκίνηση, ώστε να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι η βελτίωση της ποιότητας δεν σταματάει ποτέ.

Ο Crosby δηλώνει ότι τα **ανώτατα στελέχη** σε έναν οργανισμό πρέπει να υιοθετήσουν ένα «**ποιοτικό**» στυλ διοίκησης, όχι επειδή θεωρείται ότι αυτό είναι το σωστό και πρέπει να το κάνουν, αλλά επειδή είναι καλό για τα κατώτερα στελέχη. Πιστεύει ότι το πρώτο βήμα για

έναν οργανισμό, ώστε να κινηθεί προς ένα πιο «ποιοτικό» στυλ διοίκησης, είναι να καθορίσει το τρέχον επίπεδο διαχείρισης της ωριμότητας του. Υποστηρίζει ότι υπάρχουν **5 στάδια** στην **ωριμότητα** της διοίκησης ως προς την ποιότητα (Zairi, 2013):

- Υπάρχει η **αβεβαιότητα**, όταν η διοίκηση δεν αναγνωρίζει την ποιότητα ως θετικό εργαλείο διαχείρισης.
- Υπάρχει η **αφύπνιση**, όταν η διοίκηση αρχίζει να αναγνωρίζει ότι η διαχείριση της ποιότητας μπορεί να βοηθήσει χωρίς να δεσμεύσει πόρους.
- Ο «**διαφωτισμός**» ξεκινά όταν η διοίκηση μαθαίνει για τη διαχείριση της ποιότητας και γίνεται υποστηρικτική.
- Η **σοφία** εξελίσσεται όταν η διοίκηση συμμετέχει προσωπικά σε δραστηριότητες ποιότητας.
- Η **βεβαιότητα** δημιουργείται όταν η διαχείριση της ποιότητας αποτελεί ζωτικό μέρος της διοίκησης του οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση η διοίκηση πρέπει να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους εργαζομένους. Ωστόσο, πέραν της διοίκησης, ο Crosby επισημαίνει ότι δυστυχώς πολλοί επαγγελματίες της ποιότητας αισθάνονται ότι είναι οι μοναδικοί υπεύθυνοι για την ποιότητα (Kruger, 2001). Κατά τον Crosby η ποιότητα είναι ευθύνη **κάθε** εργαζομένου σε μια επιχείρηση. Δηλαδή, δεν είναι μόνο το τμήμα ποιότητας υπεύθυνο για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για τα οποία κάποιο άλλο τμήμα μπορεί να μην έχει την εποπτεία.

### 3.3.4. ΚΟΙΝΑ ΣΗΜΕΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΤΩΝ

Παρά τις όποιες διαφορές μεταξύ των διαφορετικών θεωρητικών υπάρχει ένας **κοινός πυρήνας** που σχηματίζεται από τις ακόλουθες απαιτήσεις: εστίαση στον πελάτη, ηγεσία, σχεδιασμός ποιότητας, διοίκηση με βάση πραγματικά γεγονότα, συνεχής βελτίωση, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (συμμετοχή όλων των μελών, εκπαίδευση, ομάδες εργασίας και συστήματα επικοινωνίας), μάθηση, διαχείριση διαδικασιών, συνεργασία με προμηθευτές, οργανωσιακή ευαισθητοποίηση και ανησυχία για το κοινωνικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο.

Αυτά τα στοιχεία μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες (Tari, 2005): το **σύστημα διοίκησης** και το **τεχνικό σύστημα** (ή αλλιώς “**soft**” και “**hard**” μέρη). Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει ζητήματα όπως η ηγεσία, ο προγραμματισμός, οι άνθρωποι πόροι κτλ. Η δεύτερη αποτελείται από ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών (διαγράμματα εκτέλεσης, διαγράμματα ελέγχου, διαγράμματα Pareto, ανταλλαγή ιδεών, στρωματοποίηση, ιστογράμματα, διαγράμματα ροής, σχεδιασμός διεργασιών, φιλοσοφία “just in time”, πρότυπα ISO και ειδικότερα τα επτά βασικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου). Οι δύο παραπάνω διαστάσεις αντικατοπτρίζουν όλα τα ζητήματα που πρέπει να γνωρίζει κάποιος για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ.

Παράλληλα, όλοι συμφωνούν ότι η διοίκηση ως σύστημα (και όχι οι εργαζόμενοι) είναι υπαίτια για τη χαμηλή ποιότητα, ενώ παρατηρούνται κι άλλα **κοινά σημεία** (Ross, Perry, 1999):

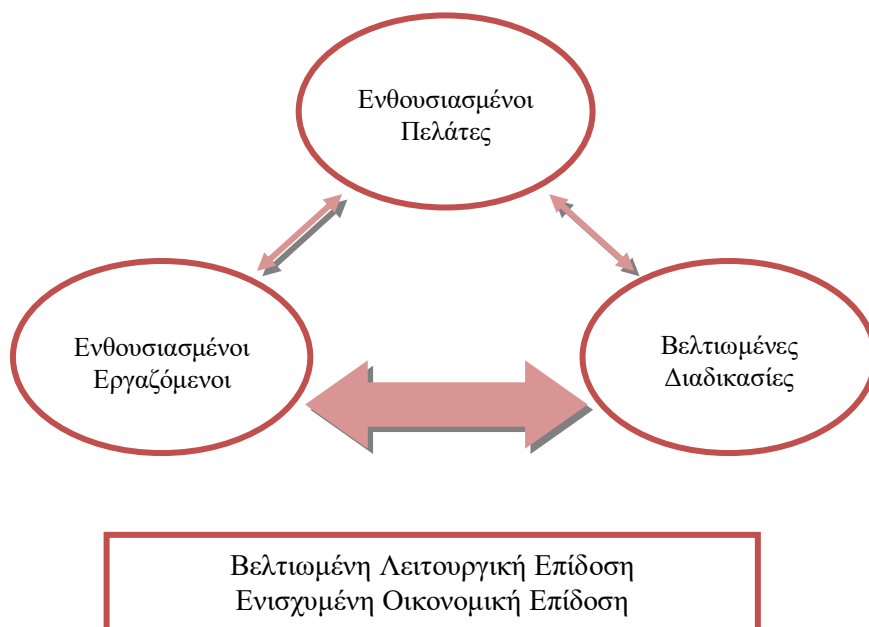
- Η επιθεώρηση ή «αστυνόμηση» δεν θεωρείται ποτέ απάντηση στη βελτίωση της ποιότητας.
- Η συμμετοχή των ανώτατων στελεχών είναι αναγκαία για την δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας.
- Ένα πρόγραμμα σχετικά με την ποιότητα απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από έναν οργανισμό, μακροπρόθεσμη δέσμευση και κατάλληλη επένδυση στην εκπαίδευση.
- Η ποιότητα έχει πρωτεύουσα σημασία και τα προγράμματα δευτερεύουσα.

### 3.4. Ο ΠΥΡΗΝΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 3.4.1. ΤΑ ΣΗΜΕΙΑ «ΚΛΕΙΔΙΑ» ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ΔΟΠ περιλαμβάνει κάποιες έννοιες οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν τον πυρήνα της:

- ❖ **Ποιότητα.** Θεωρείται ότι η ποιότητα είναι **λιγότερο** δαπανηρή για έναν οργανισμό απ' ό τι η εργασία. Θεμελιώδες επιχείρημα αποτελεί το γεγονός ότι το κόστος της κακής ποιότητας (όπως για παράδειγμα το κόστος επιθεώρησης, επανεπεξεργασίας, απώλειας πελατών και ούτω καθεξής) είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος ανάπτυξης διαδικασιών που παράγουν προϊόντα/υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (Hackman, Wageman, 1995).
- ❖ **Άνθρωποι.** Οι εργαζόμενοι φυσικά νοιάζονται για την ποιότητα της εργασίας τους και παίρνουν πρωτοβουλίες για τη βελτίωσή τους εφόσον τους παρέχονται τα εργαλεία κι η εκπαίδευση που απαιτούνται για τη βελτίωση της ποιότητας κι εφόσον η διοίκηση δίνει προσοχή στις ιδέες τους. Έμφαση, λοιπόν, δίδεται όχι μόνο στον «**εξωτερικό**» πελάτη αλλά και στον «**εσωτερικό**» πελάτη (εργαζόμενοι, σχέσεις με προμηθευτές) (Wilkinson, 1998). Πριν την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών ένας οργανισμός πρέπει να έχει εξασφαλίσει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του (ως «εσωτερικό πελάτη»), αφού οι εργαζόμενοι αποτελούν κομμάτι του οργανισμού και της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας. Παράλληλα, ένας οργανισμός πρέπει να στοχεύει όχι απλά στην ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη αλλά στην υπέρβασή τους (στόχος δεν είναι ένας «ικανοποιημένος» αλλά ένας «**ενθουσιασμένος**» πελάτης, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.5), αφού με αυτόν τον τρόπο θα οδηγηθεί στα επιθυμητά αποτελέσματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ψυχαγωγικό πάρκο της Disney όπου οι επισκέπτες αντιμετωπίζονται ως «VIPs» (very important people and very individual people, too).



Διάγραμμα 3.5: Μοντέλο της ΔΟΠ

Πηγή: Vora, 2002

- ❖ **Ανώτατα Στελέχη.** Η ποιότητα θεωρείται αναπόφευκτη ευθύνη της ανώτατης διοίκησης. Επειδή τα ανώτατα στελέχη δημιουργούν τα οργανωτικά συστήματα που καθορίζουν πώς σχεδιάζονται και παράγονται τα προϊόντα κι οι υπηρεσίες, η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια διαδικασία η οποία πρέπει να ξεκινήσει με τη δέσμευση της διοίκησης ως προς την ποιότητα. Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να φέρουν ατομική **ευθύνη** και να κατευθύνουν τους εργαζομένους σε θέματα ποιότητας. Πρέπει να καθορίζουν με σαφήνεια τους στόχους ποιότητας του οργανισμού και να τους επικοινωνούν συνεχώς μέσα στον οργανισμό (Vouzaz, Psychogios, 2007). Η αποτελεσματικότητα της εργασίας των εργαζομένων θεωρείται άμεση συνέπεια της ποιότητας των συστημάτων που διαχειρίζονται και δημιουργούνται από τα ανώτατα στελέχη. Η διοίκηση φέρει πολύ μεγάλη ευθύνη για την ποιότητα, αφού έρευνες έχουν δείξει ότι το **85%** των αποτυχιών σε θέματα ποιότητας σχετίζονται με ανεπαρκή συστήματα διοίκησης.

#### 3.4.2. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ΔΟΠ στηρίζεται σε ορισμένες θεμελιώδεις **αρχές**, το πλήθος των οποίων ποικίλει μέσα στη βιβλιογραφία. Ιδιαίτερη σημασία δίδεται στις εξής:

- **Προσανατολισμός στον πελάτη.** Ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, οι οποίοι είναι εξωτερικοί και εσωτερικοί, και ο προσανατολισμός της διαχείρισης της ποιότητας είναι να ικανοποιεί τους πελάτες. Αυτός ο προσανατολισμός προς τους πελάτες παρέχει έναν κοινό στόχο για όλες τις οργανωτικές δραστηριότητες και όλα τα μέλη ενός οργανισμού (Hill, Wilkinson, 1995). Η επαφή με τον πελάτη είναι απαραίτητη και δημιουργεί την ανάγκη για συστήματα συλλογής πληροφοριών για την ικανοποίηση, τα παράπονα ή τις προτάσεις των πελατών (Escrig-Tena, 2004).
- **Προσανατολισμός στις διαδικασίες.** Οι δραστηριότητες που εκτελούνται εντός ενός οργανισμού μπορούν να χωρίζονται σε βασικές εργασίες (basic tasks) ή διαδικασίες (processes), δηλαδή μετασχηματισμοί εισροών σε εκροές. Οι βασικές εργασίες συνδέονται σε σειρά («αλυσίδες ποιότητας») για να σχηματίζουν εκτεταμένες διαδικασίες (Hill, Wilkinson, 1995). Η διαδικασία παραγωγής, για παράδειγμα, είναι μοντελοποιημένη ως μια εκτεταμένη αλυσίδα αλληλοσυνδεδεμένων βασικών διαδικασιών. Επιπλέον, κάθε διαδικασία στην αλυσίδα ποιότητας έχει έναν πελάτη, που εκτείνεται από τον εξωτερικό πελάτη μέχρι τους διάφορους εσωτερικούς πελάτες, έως την αρχή της αλυσίδας. Έτσι, ο προσανατολισμός στον πελάτη, που αναφέρθηκε παραπάνω, είναι ένα μέσο ενοποίησης διαδικασιών καθώς και καθορισμού του στόχου των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Γι' αυτό δεν αρκεί η διοίκηση να παρέχει σαφή κατεύθυνση σχετικά με το αναμενόμενο αποτελέσματα, αλλά πρέπει και να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους να αξιολογήσουν, να αναλύσουν και να βελτιώσουν τις διαδικασίες της εργασίας τους (Hackman, Wageman, 1995).
- **Συνεχής βελτίωση.** Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών περιλαμβάνει τη συνεχή βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών. Το πιο αποτελεσματικό μέσο βελτίωσης είναι να χρησιμοποιούνται τα άτομα που εκτελούν μια εργασία για να προσδιορίζουν και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες αλλαγές. Η έμφαση δίδεται στην αναζήτηση ευκαιριών βελτίωσης κι όχι μόνο στη διατήρηση του status quo (Vouzaz, Psychogios, 2007). Εστιάζει στον προγραμματισμό, την πρόληψη και την προσμονή. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί εάν ένας οργανισμός αναπτύξει μια φιλοσοφία διαχείρισης της συνεχούς βελτίωσης και εάν παρέχει τις απαραίτητες υποστηρικτικές οργανωτικές πρακτικές. Κατά συνέπεια η μακροχρόνια επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αντιμετώπιση της βελτίωσης της ποιότητας ως έναν ατέρμονα κύκλο (Hackman, Wageman, 1995). Ευκαιρίες για την ανάπτυξη

καλύτερων μεθόδων εκτέλεσης της εργασίας πάντα υπάρχουν και μια δέσμευση για συνεχή βελτίωση διασφαλίζει ότι οι άνθρωποι δεν θα σταματήσουν ποτέ να μαθαίνουν για την εργασία που εκτελούν. Τα πιο αποτελεσματικά μέσα βελτίωσης περιλαμβάνουν την παρακολούθηση μιας συστηματικής διαδικασίας σχεδιασμού, εκτέλεσης και αξιολόγησης. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητη η τυποποίηση των διαδικασιών, η χρήση διαφορετικών εργαλείων βελτίωσης, η λήψη δεικτών απόδοσης και η συλλογή πληροφοριών μέσω συγκριτικής προτυποποίησης και αυτοαξιολόγησης (Escrig-Tena, 2004).

- **Συνολική συμμετοχή των εργαζομένων.** Η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη συνολική στρατηγική ποιότητας οδηγεί σε αυξημένη ροή πληροφοριών και γνώσεων και συμβάλλει στη «διανομή πληροφοριών» στα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού με στόχο την επίλυση προβλημάτων (Vouzas, Psychogios, 2007). Η ΔΟΠ ως ένα είδος «συμμετοχικού Μάνατζμεντ» προωθεί την απευθείας εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων αυξάνεται εάν οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα, αναλαμβάνουν ευθύνες κι ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Αυτό συνεπάγεται την προώθηση της κατάρτισης, της ενδυνάμωσης, της ομαδικής εργασίας ή τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας για την απόκτηση πληροφοριών και γνώσεων και για τη γνωστοποίηση αυτών στους ανθρώπους του οργανισμού (Escrig-Tena, 2004).
- **Συνεχής εκπαίδευση.** Η συνεχής εκπαίδευση συμβάλλει στη δημιουργία μιας «κοινής γλώσσας σε όλη την επιχείρηση» (Vouzas, Psychogios, 2007). Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί μια πολιτική εκπαίδευσης η οποία θα αποτελεί μέρος της συνολικής στρατηγικής ποιότητας, στοχεύοντας στη βελτίωση των απαραίτητων δεξιοτήτων για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.
- **Συγκριτική Προτυποποίηση – Σύγκριση Διεπιχειρησιακών Επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας (Benchmarking).** Η συγκριτική προτυποποίηση περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις «βέλτιστες πρακτικές» (best practices) από άλλους οργανισμούς. Έτσι, μια επιχείρηση που επιθυμεί να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών της μπορεί να παρατηρήσει πρακτικές σε επιχειρήσεις που φημίζονται για την ποιότητα των υπηρεσιών τους, ανεξάρτητα από τον κλάδο τους. Η σύνδεση της συγκριτικής προτυποποίησης με τα σύγχρονα προγράμματα ΔΟΠ φαίνεται να προέρχεται κυρίως από την ένταξη της ως κριτήριο του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige. Η συγκριτική προτυποποίηση εξυπηρετεί τη φιλοσοφία της ΔΟΠ σε πολλά σημεία (Hackman, Wageman, 1995):
  1. Προσδιορισμός του τί ακριβώς περιμένουν να λάβουν οι πελάτες από τον ανταγωνισμό ως μέρος της αξιολόγησης των απαιτήσεων των πελατών.
  2. Εκμάθηση εναλλακτικών διαδικασιών εργασίας.
  3. Σε ορισμένες περιπτώσεις καθοδηγεί τη θέση στόχων βελτίωσης ποιότητας. Οι φιλόδοξοι στόχοι ποιότητας σε πολλά προγράμματα ΔΟΠ (όπως μηδενικά ελαττωματικά, περικοπή ελαττωματικών κατά 90% σε δύο χρόνια ή μείωση του χρονικού κύκλου κατά 50%), μπορεί να είναι πιο πιθανό να γίνουν αποδεκτοί από τα μέλη ενός οργανισμού όταν η ανταγωνιστική συγκριτική προτυποποίηση αποδεικνύει ότι άλλοι οργανισμοί καταφέρνουν να τους επιτυγχάνουν.
- **Διοίκηση βασισμένη σε πραγματικά γεγονότα.** Η ΔΟΠ εξαιρεί τη χρήση συστηματικά συλλεγόμενων δεδομένων σε κάθε σημείο του κύκλου επίλυσης προβλημάτων, από τον καθορισμό σοβαρών προβλημάτων που έχουν προτεραιότητα, μέχρι την ανάλυση των αιτίων τους και την επιλογή δοκιμαστικών λύσεων (Hackman, Wageman, 1995).

Αυτές οι αρχές εφαρμόζονται με συγκεκριμένο τρόπο και η εφαρμογή αυτή είναι από μόνη της ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της ΔΟΠ. Η εφαρμογή γίνεται με τη βοήθεια κατάλληλων (Hill, Wilkinson, 1995):

- 1) **Εργαλείων βελτίωσης** (περιλαμβάνουν μεθόδους στατιστικού ελέγχου που χρησιμοποιούνται από όλους τους εργαζομένους, απλοποίηση διαδικασιών και επανασχεδιασμό διεργασιών, συστήματα μέτρησης, συστήματα παρακολούθησης του κόστους ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών, όπως και μέτρηση ελαττωματικών).
- 2) **Οργανωτικών διαδικασιών** (περιλαμβάνουν ομάδες βελτίωσης ποιότητας ή ομάδες δράσης, συμβούλια ποιότητας, διαλειτουργικό σχεδιασμό, αυτοαξιολόγηση, έκθεση των εργαζομένων σε πελάτες, πιο αυτόνομες μονάδες εργασίας και βελτίωση της ποιότητας σε συνεργασία με τους προμηθευτές. Επιπλέον, ο σχεδιασμός της ποιότητας (quality planning) είναι ένα στοιχείο στρατηγικής εταιρικής διαχείρισης που διασφαλίζει ότι οι πολιτικές ποιότητας σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, μέχρι την αξιολόγηση μεμονωμένων μελών του προσωπικού, προέρχονται από και είναι σύμφωνες με το εταιρικό σχέδιο).

### 3.4.3. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ (ΕΠΙΠΕΔΑ) ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο **Oakland** απεικονίζει τη ΔΟΠ ως μια **πυραμίδα με πέντε ξεχωριστά επίπεδα**, δηλαδή δέσμευση της διοίκησης (management commitment), αλυσίδα πελατών-προμηθευτών (customer-supplier chain), συστήματα ποιότητας, εργαλεία στατιστικού ελέγχου (Statistical Process Control) και ομαδική εργασία (Lakhe, Mohanty, 1994).

Από την άλλη ο **Zaire** αναφέρει τρεις σημαντικές πτυχές της ΔΟΠ, αυτές της συνεχούς βελτίωσης, της διαχείρισης της προστιθέμενης αξίας και της συμμετοχής των εργαζομένων.

Από μια διαφορετική οπτική οι **Price and Gaskill** έχουν προσδιορίσει **τρεις διαστάσεις** της ΔΟΠ, δηλαδή:

- 1) Τη διάσταση του **προϊόντος/υπηρεσίας**-product and service dimension (ο βαθμός στον οποίο ο πελάτης φαίνεται να είναι ικανοποιημένος με το παρεχόμενο προϊόν ή/και την υπηρεσία).
- 2) Τη διάσταση των **ανθρώπων**-people dimension (ο βαθμός στον οποίο είναι ικανοποιημένος ο πελάτης ως προς τη σχέση του με τους ανθρώπους ενός οργανισμού).
- 3) Τη διάσταση της **διαδικασίας**-process dimension (ο βαθμός στον οποίο είναι ικανοποιημένος ο προμηθευτής σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες εργασίας, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες).

Η πυραμίδα της ΔΟΠ (**TQM pyramid**) είναι μια προσαρμογή του μοντέλου (πυραμίδα) των **Kanji** και **Asher** κι έχει **5 επίπεδα** (Dahlgaard et al., 2008):

- Συμμετοχή της διοίκησης (ηγεσία).
- Εστίαση στον πελάτη και τον εργαζόμενο.
- Εστίαση στα γεγονότα.
- Συνεχής βελτίωση (KAIZEN).
- Συμμετοχή όλων.

Η βάση ή το θεμέλιο της πυραμίδας αντιπροσωπεύει τη δέσμευση της διοίκησης (ηγεσία) και οι τέσσερις πλευρές είναι οι υπόλοιπες τέσσερις αρχές (όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.6). Ένα από τα ζωτικά καθήκοντα για οποιαδήποτε διοίκηση είναι να περιγράψει τους



στόχους ποιότητας, τις πολιτικές ποιότητας και τα σχέδια ποιότητας σύμφωνα με τις τέσσερις πλευρές της πυραμίδας ΔΟΠ (Ngambi, Nkemkiafu, 2015). Αυτοί οι στόχοι και οι πολιτικές πρέπει να είναι σαφείς και σημαντικές για όλους τους εργαζομένους ενός οργανισμού. Είναι εξαιρετικά σημαντικό ότι οι στόχοι ποιότητας ενός οργανισμού να υποδεικνύουν στους εργαζομένους ότι το κύριο καθήκον του οργανισμού είναι να ικανοποιεί τους εξωτερικούς πελάτες του και ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν μπορεί να **υπερβεί** τις προσδοκίες των πελατών. Στόχοι ποιότητας και πολιτικές ποιότητας πρέπει να ακολουθούνται από συγκεκριμένα σχέδια δράσης. Η εμπειρία από οργανισμούς που διαθέτουν ένα όραμα σχετικά με τη ΔΟΠ δείχνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν σε βραχυπρόθεσμα σχέδια (ένα έτος) και σε μακροπρόθεσμα σχέδια (είναι συχνά τριετή σχέδια και αναθεωρούνται ετησίως σε σχέση με έναν ετήσιο έλεγχο ποιότητας).



Διάγραμμα 3.6: Η πυραμίδα της ΔΟΠ

Πηγή: *Dahlgaard et al., 2008*

## 3.5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 3.5.1. ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως και στις διαστάσεις έτσι και ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ παρουσιάζονται διαφορετικές απόψεις, περιλαμβάνοντας η καθεμία είτε περισσότερα είτε λιγότερα στάδια.

Οι **Kanji** και **Asher** (προσαρμογή του μοντέλου των οποίων αναφέρθηκε και παραπάνω) παρουσιάζουν τέσσερα στάδια εφαρμογής ακολουθώντας πιθανώς το μοντέλο του κύκλου του Deming (PDCA) (Curry, Kadasah, 2002):

- 1) Προετοιμασία και συλλογή δεδομένων.
- 2) Συμμετοχή των ανώτατων στελεχών.
- 3) Ανάπτυξη βελτιωτικών προγραμμάτων.
- 4) Κριτική ανάλυση για την εξαγωγή αποτελεσμάτων (που θα χρησιμοποιηθούν για την αντίστοιχη δράση).

Ο **Sink** πρότεινε την ακόλουθη προσέγγιση για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή της ΔΟΠ (Lakhe, Mohanty, 1994):

Στάδιο 0: κατανόηση του οργανωτικού συστήματος.  
Στάδιο 1: ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου.  
Στάδιο 2: σχεδιασμός παραδοχών.  
Στάδιο 3: καθορισμός στρατηγικών στόχων.  
Στάδιο 4: καθορισμός τακτικών στόχων.  
Στάδιο 5: σχεδιασμός εφαρμογής.  
Στάδιο 6: διαχείριση έργου (project management).  
Στάδιο 7: μέτρηση και αξιολόγηση.  
Στάδιο 8: αξιολόγηση, λογοδοσία, παρακολούθηση, διασφάλιση αποτελεσματικής εκτέλεσης.

Σύμφωνα με τον **Oakland** το έργο της εφαρμογής της ΔΟΠ μπορεί να είναι τρομακτικό. Η πρώτη απόφαση μπορεί να είναι τόσο δύσκολη που πολλοί οργανισμοί δεν ξεκινούν ποτέ (αυτό ονομάστηκε **Παράλυση Ολικής Ποιότητας-Total Quality Paralysis-TQP**) (Lakhe, Mohanty, 1994). Ο Oakland προτείνει 13 βήματα για την εφαρμογή της ΔΟΠ:

- 1) Κατανόηση της ποιότητας.
- 2) Δέσμευση στην ποιότητα.
- 3) Πολιτική για την ποιότητα.
- 4) Οργανισμός ποιότητας.
- 5) Κόστος μέτρησης ποιότητας.
- 6) Προγραμματισμός (planning) της ποιότητας.
- 7) Σχεδιασμός (design) της ποιότητας.
- 8) Σύστημα ποιότητας.
- 9) Έλεγχος ποιότητας.
- 10) Ομαδική εργασία για ποιότητα.
- 11) Ικανότητα για ποιότητα.
- 12) Εκπαίδευση για ποιότητα.
- 13) Εφαρμογή της ΔΟΠ.

Από την άλλη, οι **Endosomwan** και **Savage-Moore** προτείνουν ένα μοντέλο τεσσάρων σταδίων για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να κατανοούν τα εθνικά κριτήρια του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige και τη διαδικασία βελτίωσης της ΔΟΠ (Lakhe, Mohanty, 1994):

Στάδιο 1: τρέχουσα αξιολόγηση του οργανωσιακού περιβάλλοντος.  
Στάδιο 2: ανάπτυξη μιας στρατηγικής για τη βελτίωση της ποιότητας.  
Στάδιο 3: αξιολόγηση των αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης.  
Στάδιο 4: εφαρμογή της στρατηγικής για την ποιότητα.

Τέλος, ο **Hradesky** εμβαθύνοντας περισσότερο στις ανάγκες για μια επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ παρουσιάζει τα εξής στάδια (Curry, Kadasah, 2002):

- 1) Εγκαθίδρυση παραγόντων οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την επιτυχία της ΔΟΠ (όπως παράγοντες που συνδέονται με την ικανοποίηση των πελατών, την ανάπτυξη, τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία).
- 2) Αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού μέσω της μετάδοσης αξιών και πεποιθήσεων σχετικά με την ποιότητα.
- 3) Υλοποίηση συμφωνιών σχετικά με την ικανοποίηση των «εσωτερικών πελατών» (εργαζομένων).
- 4) «Ταίριασμα» των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού.
- 5) Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης με πυρήνα την ποιότητα.
- 6) Χρησιμοποίηση κατάλληλων εργαλείων (π.χ. QFD, SPC, ISO)

### 3.5.2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η **πολυπλοκότητα** της εφαρμογής της ΔΟΠ μπορεί να υποβοηθηθεί εάν πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Αρχικά η δημιουργία ενός **οράματος** σχετικά με την ποιότητα κρίνεται σπουδαία. Η ηγεσία πρέπει να επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να καλύψουν καλύτερα τις ανάγκες τόσο των «εξωτερικών» όσο και των «εσωτερικών» πελατών και, παράλληλα, να καταδείξει το ρόλο της ποιότητας σ' αυτό. Ένα σαφές όραμα θα βοηθούσε στην οργάνωση των πόρων και στην εστίασή τους στον στόχο τους, δηλαδή την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ποιότητας.

Έπειτα, η προώθηση κατάλληλων **πολιτικών** σχετικά με την ποιότητα έχει εξαιρετική σημασία. Κι αυτό γιατί οι άνθρωποι ακολουθούν τις πολιτικές, καλές ή κακές. Για να κατανοούν οι εργαζόμενοι ποια συμπεριφορά αναμένεται απ' αυτούς, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη μιας σαφούς και περιεκτικής πολιτικής η οποία να δηλώνει το επίπεδο ελαττωμάτων ή σφαλμάτων που είναι αποδεκτό, τη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, αλλά και να καθορίζει σαφώς τη δέσμευση της διοίκησης σε σχέση με την ποιότητα ώστε να συμβάλλει στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Εν συνεχεία, δεδομένου του ρόλου της κουλτούρας μέσα σε κάθε οργανισμό, η δημιουργία μιας **κουλτούρας** προσανατολισμένης στην ποιότητα μοιάζει αναγκαία. Οι προσπάθειες για υιοθέτηση της ΔΟΠ μπορούν να είναι πετυχημένες μόνο εάν πραγματοποιηθεί μια αλλαγή στη κουλτούρα ενός οργανισμού, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν και συζητούν για την ποιότητα, αλλά και «νιώθουν» την ποιότητα γύρω τους στα πλαίσια του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Τέλος, εξέχουσας σημασίας κρίνεται η **κατάρτιση** και **εκπαίδευση** των εργαζομένων. Κάθε άτομο εντός ενός οργανισμού πρέπει να μάθει μια «κοινή γλώσσα» για την οποία η ποιότητα είναι ουσιαστικά η βάση της. Για να επιτευχθεί αυτό είναι επιτακτική η ανάγκη να δοθεί μια δομημένη και καλά πλαισιωμένη εκπαίδευση στους ανθρώπους. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση πρέπει να επικεντρώνονται στη κατανόηση των απαιτήσεων της ποιότητας και στη κατάλληλη μεθοδολογία που απαιτείται για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων, προωθώντας την αντίληψη ότι καθετί πρέπει να γίνεται σωστά από την πρώτη φορά και για κάθε φορά χωρίς ύπαρξη σφαλμάτων (τα οποία συνιστούν κόστος). Η κατάρτιση και η εκπαίδευση θα πρέπει, συνεπώς, να προσπαθήσουν να εμφυσησουν σε όλους ένα όραμα για την ποιότητα.

Φαίνεται, λοιπόν, πως οι παραπάνω προϋποθέσεις αλληλοσυμπληρώνονται κι αλληλοενισχύονται δημιουργώντας μια ολόκληρη «**φιλοσοφία ποιότητας**» μέσα στους οργανισμούς, αλλά και μεριμνώντας για την μετουσίωση αυτής της φιλοσοφίας σε **πράξεις** κι απτά αποτελέσματα.

### 3.5.3. ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι η εφαρμογή και η ανάπτυξη της ΔΟΠ απαιτούν προσπάθεια κι ενδέχεται να αντιμετωπίσουν κάποια εμπόδια. Για να γίνει πλήρως κατανοητή η έννοια της ΔΟΠ, είναι απαραίτητη η συνειδητοποίηση τέτοιων εμποδίων που πολύ συχνά αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, οι οποίοι επιδιώκουν να υιοθετήσουν τις αρχές της ΔΟΠ και να τις ενσωματώσουν στο δικό τους περιβάλλον. Ο **Deming** εντόπισε τα εμπόδια που συνδέονται με τη βελτίωση της ποιότητας και τα χαρακτήρισε «**επτά θανατηφόρες ασθένειες**» (Alghamdi, 2016). Οι «επτά θανατηφόρες ασθένειες» του Deming

περιλαμβάνουν την έλλειψη σταθερότητας ως προς κάποιο σκοπό, τη βραχυπρόθεσμη σκέψη, την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων μέσω ετήσιων αξιολογήσεων, τη μετατόπιση θέσεων εργασίας (π.χ. ζητήματα κύκλου εργασιών) και τη χρήση αριθμών.

Οι **Sebastianelli** και **Tamimi** σε έρευνά τους εντόπισαν, επίσης, πέντε εμπόδια που αφορούν στην εφαρμογή της ΔΟΠ: έλλειψη πρακτικών τόσο για τη διαχείριση όσο και για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, κακός προγραμματισμός και ανεπαρκής ποιότητα ως προς αυτόν, έλλειψη πόρων για τη ΔΟΠ, ανεπαρκής ηγεσία για τη βελτίωση της κουλτούρας ποιότητας, έλλειψη προσανατολισμού στον πελάτη (Alghamdi, 2016). Αξίζει να σημειωθεί ότι στη βιβλιογραφία ξεχωρίζει το θέμα της **έλλειψης δέσμευσης** απ' την πλευρά της **ανώτατης διοίκησης**, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τον κακό σχεδιασμό, την αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτυχία αλλαγής της οργανωσιακής φιλοσοφίας και κουλτούρας (Soltani et al., 2008).

Οι **Catalin et al.** πραγματοποίησαν μια μελέτη για να ερευνήσουν βαθύτερα τα εμπόδια που αποτελούν τροχοπέδη για την εφαρμογή της ΔΟΠ και ομαδοποίησαν αυτά τα εμπόδια σε πέντε κατηγορίες (Alghamdi, 2016):

1. Τα **στρατηγικά εμπόδια** περιλαμβάνουν την «κακή» ηγεσία, την ανεπάρκεια (τόσο απ' την πλευρά της κυβερνητικής υποστήριξης όσο και από μέρους της ανώτατης ηγεσίας) και τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα ανώτερα στελέχη δε διστάζουν είτε να αποποιούνται των ευθυνών και να κατηγορούν τα κατώτερα στελέχη για τυχόν αποτυχίες σε θέματα ποιότητας (τα οποία αποτελούν, όμως, δικές τους πρωτοβουλίες), είτε να έχουν απαιτήσεις από τους εργαζομένους γνωρίζοντας ότι αυτές ουδεμία σχέση έχουν με την πραγματικότητα (Curry, Kadasah, 2002).
2. Τα **διαρθρωτικά εμπόδια** περιλαμβάνουν μια ακατάλληλη θεσμική δομή, ανεπαρκή πληροφοριακά συστήματα κι έλλειψη οικονομικής βοήθειας.
3. Τα τρίτα είναι οι **φραγμοί του ανθρώπινου δυναμικού** λόγω έλλειψης εκπαιδευτικού υποβάθρου, έλλειψης ενθάρρυνσης και ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, έλλειψης αναγνώρισης κι εκτίμησης της επιτυχίας των εργαζομένων.
4. Τα εμπόδια που **συσχετίζουν** την έλλειψη θεσμικής κουλτούρας, καινοτομίας κι επικοινωνίας με την ανεπαρκή εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού προς την ηγεσία. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα διαφορετικά τμήματα εντός ενός οργανισμού δρουν ανεξάρτητα τα ένα απ' το άλλο, χωρίς να υπάρχει κάποια επικοινωνία μεταξύ τους, πράγμα που συντελεί στην αποτυχία εφαρμογής της ΔΟΠ (Curry, Kadasah, 2002).
5. Η τελευταία κατηγορία αποτελείται από τα **διαδικαστικά** εμπόδια που αφορούν στην έλλειψη αξιολόγησης κι αυτοαξιολόγησης, τη γραφειοκρατία, την έλλειψη εστίασης τους πελάτες, τις χρονοβόρες προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας.

#### **3.5.4. ΧΡΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η ύπαρξη πληθώρας εργαλείων και η χρησιμοποίησή τους από τους εργαζομένους έχει έναν εξαιρετικά βοηθητικό ρόλο κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ. Μερικά απ' τα πιο γνωστά εργαλεία αποτελούν (Hackman, Wageman, 1995):

- Το **διάγραμμα ελέγχου (control chart)**, το οποίο παρέχει μια εικονική αναπαράσταση των αποτελεσμάτων μιας συνεχούς διαδικασίας. Τα διαγράμματα ελέγχου χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της απόδοσης μιας διαδικασίας και καθορίζουν αν αυτή η διαδικασία είναι «εντός ελέγχου», είτε η **διακύμανση** που παράγεται από τη διαδικασία είναι **τυχαία** είτε αποδίδεται σε **ειδικές αιτίες**. Υποτίθεται ότι όλες οι διαδικασίες παράγουν κάποια διακύμανση, αλλά σε μια σταθερή διαδικασία η διακύμανση οφείλεται σε τυχαίες αιτίες και ως αποτέλεσμα

τείνει να επιπίπτει στα προβλέψιμα όρια. Ο έλεγχος ενός διαγράμματος ελέγχου επιτρέπει στο χρήστη να:

- 1) Προσδιορίζει εάν μια δεδομένη διαδικασία χρειάζεται βελτίωση.
  - 2) Προσδιορίζει σημεία εκτός του εύρους ελέγχου ώστε να μπορούν να αναζητηθούν οι αιτίες της ανεξέλεγκτης διακύμανσης.
  - 3) Επανεξετάσει τη διαδικασία μετά από την ολοκλήρωση πειραματικών προσπαθειών βελτίωσης.
- Η **ανάλυση Pareto** (γνωστή και ως ο «κανόνας 80-20») χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των κύριων παραγόντων που συμβάλλουν σε ένα πρόβλημα και διακρίνει τις «ζωτικές λίγες» (**vital few**) από τις «ασήμαντες πολλές» (**trivial many**) αιτίες του προβλήματος. Τα γραφήματα Pareto χρησιμοποιούνται όταν κάθε ξεχωριστός παράγοντας που συνεισφέρει σ' ένα πρόβλημα μπορεί να ποσοτικοποιηθεί.
  - Η **ανάλυση κόστους-ποιότητας (cost of quality analysis)** χρησιμοποιείται για να επισημανθεί η εξοικονόμηση κόστους που μπορεί να επιτευχθεί κάνοντας μία εργασία «σωστά από την πρώτη φορά». Η ανάλυση περιλαμβάνει ποσοτικοποίηση όλων των δαπανών που σχετίζονται με τη διατήρηση αποδεκτών επιπέδων ποιότητας, όπως το κόστος αποτροπής λαθών και, στη συνέχεια, τις συγκρίνει με το κόστος που προκύπτει από τις αποτυχίες επίτευξης της αποδεκτής ποιότητας, όπως το κόστος της επανεπεξεργασίας. Έτσι, η ανάλυση κόστους-ποιότητας βοηθά να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες για βελτίωση οι οποίες προσφέρουν, εν τέλει, μεγαλύτερη εξοικονόμηση κόστους.
  - Το **διάγραμμα ροής (flowchart)** αποτελεί μια εικονική αναπαράσταση των βημάτων μιας **διαδικασίας** κάποιας εργασίας. Διαγράμματα ροής τα οποία χρησιμοποιούν τυποποιημένα σύμβολα για να αντιπροσωπεύσουν τύπους δραστηριοτήτων σε μια διαδικασία ουσιαστικά βοηθούν τα μέρη της να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες που είναι επαναλαμβανόμενες, που δεν προσθέτουν αξία ή που καθυστερούν υπερβολικά την ολοκλήρωση της εργασίας.
  - Το **διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος ή ψαροκόκαλο (cause and effect or "fishbone" diagram)** αναπτύχθηκε από τον **Ishikawa** και αναπαριστά γραφικά τη σχέση μεταξύ ενός **προβλήματος** και των πιθανών **αιτιών** του. Τα διαγράμματα αυτά μπορούν να βοηθούν μια ομάδα να εξετάσει διεξοδικά όλες τις πιθανές αιτίες ενός προβλήματος ποιότητας και να διακρίνει τις μεταξύ τους σχέσεις. Τα μέλη της ομάδας τοποθετούν το πρόβλημα στη δεξιά πλευρά μιας σελίδας (δηλαδή το κεφάλι του ψαριού). Τα «οστά» του ψαριού είναι γραμμές στις οποίες τα μέλη απαριθμούν τις πιθανές αιτίες ανά κατηγορία (π.χ. άνθρωποι, εργαλεία, υλικά και μέθοδοι). Στη συνέχεια η ομάδα συλλέγει δεδομένα για την εκτίμηση της βαρύτητας κάθε μίας από αυτές τις πιθανές αιτίες.

### **3.6. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ (PERFORMANCE)**

#### **3.6.1. ΟΙ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ**

Η ΔΟΠ μπορεί να χωριστεί (όπως έχει ήδη αναφερθεί) σε δύο διαφορετικές πλευρές (Fotopoulos, Psomas, 2009):

- Η «μαλακή» (**soft**) πλευρά της ΔΟΠ σχετίζεται με **έννοιες** και **αρχές διαχείρισης** όπως η ηγεσία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η κουλτούρα, ο στρατηγικός

προγραμματισμός, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και η συμμετοχή του, η διαχείριση των προμηθευτών, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η ενημέρωση και η ανάλυση, η γνώση και η εκπαίδευση.

- Η «σκληρή» (**hard**) πλευρά αναφέρεται σε **εργαλεία** και **τεχνικές βελτίωσης** της ποιότητας όπως διαγράμματα ροής, διάγραμμα διασποράς, διαγράμματα ελέγχου, ανάλυση Pareto, QFD (Quality Function Deployment), σχεδιασμός πειραμάτων και ούτω καθεξής.

Τα «μαλακά» στοιχεία της ΔΟΠ σχετίζονται με **μακροπρόθεσμα** ζητήματα και, επομένως, πρέπει να δίδεται μεγαλύτερη έμφαση σ' αυτά και να αντιμετωπίζονται αναλόγως στο σχέδιο εφαρμογής της ΔΟΠ ενός οργανισμού. Ο αποτελεσματικός χειρισμός των «μαλακών» στοιχείων πρέπει να **υποστηρίζεται** από τα «σκληρά» στοιχεία της ΔΟΠ. Συνεπώς, παρατηρείται μια σχέση αλληλεπίδρασης κι αλληλεξάρτησης μεταξύ τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των **Fotopoulos** και **Psomas** έδειξαν ότι και οι δύο πτυχές της ΔΟΠ («μαλακή» και «σκληρή» πλευρά) παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόκτηση πλεονεκτημάτων μέσω του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, τόσο εντός όσο και έξω από το περιβάλλον ενός οργανισμού. Ωστόσο, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι τα στοιχεία της «μαλακής» πλευράς παίζουν πιο σημαντικό ρόλο, ενώ ο ρόλος των εργαλείων διαχείρισης ποιότητας είναι κατώτερος, αλλά όχι ασήμαντος (Fotopoulos, Psomas, 2009).

Η παραπάνω άποψη υιοθετείται από πληθώρα μελετητών και χαίρει ευρείας αποδοχής. Φαίνεται πως η «μαλακή» (soft) πλευρά της ΔΟΠ έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επιλογή της **ανταγωνιστικής στρατηγικής** καθώς και στην επίτευξη μιας καλύτερης λειτουργικής **επίδοσης**. Αυτό συμβαίνει επειδή η συγκεκριμένη πλευρά της ΔΟΠ περιλαμβάνει βασικές δυνάμεις των ανθρώπων (τόσο των ανώτερων όσο και των κατώτερων στελεχών) όπως γνώση, εμπειρία και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες συνδέονται άμεσα με την αλλαγή, τη καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Όλα αυτά οδηγούν στην ικανοποίηση των πελατών και κατά συνέπεια στην επίτευξη των επιθυμητών οικονομικών αποτελεσμάτων.

### **3.6.2. Η ΘΕΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ**

Είναι ευρέως αναγνωρισμένο ότι οι επιχειρήσεις στηρίζουν ολοένα και περισσότερο τις στρατηγικές τους στην ποιότητα προκειμένου να βελτιώσουν την επίδοση και την ανταγωνιστικότητά τους. Η ποιότητα έχει γίνει ένα ισχυρό **στρατηγικό όπλο** για το διεθνή ανταγωνισμό και το εμπόριο.

Η μελέτη των **Kumar et al.** παρέχει στοιχεία για τη **θετική** επίδραση της ΔΟΠ στην επίδοση ενός οργανισμού (Kumar et al. 2009). Όσον αφορά τους τέσσερις τομείς επίδοσης που μελετήθηκαν, όλοι ήταν βελτιωμένοι:

- Οι σχέσεις με τους εργαζόμενους (βελτιωμένη συμμετοχή των εργαζομένων και υιοθέτηση ηθικών αρχών).
- Οι διαδικασίες λειτουργίας (βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, βελτιωμένες διαδικασίες και παραγωγικότητα, μειωμένα σφάλματα / ελαττωματικά).
- Η ικανοποίηση πελατών (μειωμένος αριθμός παραπόνων των πελατών).
- Τα οικονομικά αποτελέσματα (αυξημένη κερδοφορία).

Στην έρευνα των **Yunis et al.** η ΔΟΠ, ειδομένη από την πλευρά δύο διαφορετικών θεωριών (Yunis et al., 2013):

- Ανταποκρίνεται στις στρατηγικές και τα συστήματα του οργανισμού (**Contingency View**).
- Συμβάλλει στην «πρόσθεση αξίας» επηρεάζοντας τη διαδικασία επιλογής κάποιας στρατηγικής και, κατά συνέπεια, τη στρατηγική ανάπτυξη και την ανάπτυξη πολύτιμων, σπάνιων και μη απομιμήσιμων πόρων, οι οποίοι είναι ενσωματωμένοι, μεταξύ άλλων, στην ηγεσία, στις δυνατότητες των εργαζομένων, στις σχέσεις με τους πελάτες και τις βελτιωμένες λειτουργίες (**Resource Based View**).

Έτσι, η ΔΟΠ μπορεί να έχει δύο διαφορετικούς ρόλους ως γενική οργανωσιακή κουλτούρα-καταλύτης της στρατηγικής και ως σημαντικός πόρος για μια στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Και οι δύο ρόλοι κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί αφού συμβάλλουν στην ενίσχυση της επίδοσης ενός οργανισμού. Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, η ΔΟΠ συνιστά μια οργανωσιακή κουλτούρα που παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής σκέψης και, συνεπώς, στη διαδικασία επιλογής της στρατηγικής ενός οργανισμού (Yunis et al. 2013). Ταυτόχρονα, μια ανταγωνιστική στρατηγική ενός οργανισμού μπορεί να κάνει χρήση των πρακτικών και των αρχών της ΔΟΠ για να εκμεταλλευθεί τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων, τα συστήματα και τις διαδικασίες, προκειμένου να βελτιωθεί η επίδοση του οργανισμού. Παλιότερα η ΔΟΠ θεωρείτο ως μια **φιλοσοφία** σε ολόκληρο τον οργανισμό που επηρέαζε τις οργανωτικές λειτουργίες, τις βασικές διαδικασίες, και τη στρατηγική επιλογή κι εφαρμογή. Ωστόσο, πιο πρόσφατα, η ΔΟΠ αντιμετωπίζεται κι ως ένας σημαντικός **πόρος** που πρέπει να υποστηρίζει μια ανταγωνιστική στρατηγική με άλλους πόρους και δυνατότητες για να είναι επιτυχής και για να οδηγηθεί σε οφέλη.

### 3.6.3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Είναι γενικά παραδεκτό πως η ΔΟΠ βοηθά τους οργανισμούς να βελτιώσουν την επίδοσή τους καθώς τους επιτρέπει να αποκτήσουν στρατηγικό προσανατολισμό, να βελτιώσουν τη διοίκηση και να επικεντρωθούν στη μείωση και την πρόληψη των λαθών.

Από μια οπτική ανταγωνισμού (**Competence Based View-CBV**) θεωρείται πως η υιοθέτηση της ΔΟΠ συνιστά **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** για έναν οργανισμό αφού (Escrig-Tena 2004):

- Είναι **πολύτιμη**. Ο πολύτιμος χαρακτήρας της ΔΟΠ μπορεί να γίνει κατανοητός από δύο πλευρές. **Εξωτερικά**, καθώς η αυξημένη επαφή με τους πελάτες παρέχει καλύτερες πληροφορίες σχετικά με την αγορά ή τη μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών (σε κάποιο brand), η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων και των κερδών. **Εσωτερικά**, λόγω της βελτίωσης της παραγωγικότητας που επιφέρει ενθαρρύνοντας την επίλυση προβλημάτων, τη μείωση της σπατάλης, τα υψηλότερα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων (που προέρχονται από αλλαγές στους κλασικούς οργανωτικούς κανόνες).
- Είναι **μοναδική**. Οι βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν τη ΔΟΠ και οι πρακτικές και οι τεχνικές που απορρέουν από αυτή εξαρτώνται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνονται και υλοποιούνται. Επιπλέον, τα οφέλη που προέρχονται από αυτή εξαρτώνται από τις συνθήκες υπό τις οποίες εφαρμόζεται, όπως η κουλτούρα του οργανισμού ή το οργανωτικό πλαίσιο. Εξαιτίας αυτού η τελική διαμόρφωση της ΔΟΠ σε κάθε οργανισμό είναι μοναδική. Επομένως, υπάρχει μια διαδικασία, που σύμφωνα με την πορεία που θα πραγματοποιήσει, θα κάνει την πρωτοβουλία για την υιοθέτηση της ΔΟΠ μοναδική για κάθε οργανισμό.

- Είναι **δύσκολο να αντιγραφεί**. Αυτό συμβαίνει επειδή η ΔΟΠ είναι ικανή να δημιουργεί εντός του οργανισμού μια σειρά από «ρουτίνες» (τυποποιημένες διαδικασίες) και ορισμένα πρότυπα επίδοσης που ενσωματώνουν διαδικασίες βελτίωσης μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων τεχνικών εύρεσης και επίλυσης προβλημάτων, καθώς και μέσω της δημιουργίας γνώσεων. Ουσιαστικά η ΔΟΠ προϋποθέτει την ανάπτυξη τυποποιημένων διαδικασιών και ικανοτήτων που **εσωτερικεύονται**, οδηγώντας σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του οργανισμού ως όλον. Παράλληλα, η επιτυχία της ΔΟΠ εξαρτάται από μια σειρά αμοιβαίως συνδεδεμένων δραστηριοτήτων και δεν είναι απολύτως δυνατό να διακριθούν οι πραγματικές δραστηριότητες που είναι υπεύθυνες για την επιτυχία (λόγω της ύπαρξης **αιτιώδους ασάφειας**). Από την πλευρά των ανταγωνιστών, δεδομένου ότι η ΔΟΠ απαιτεί μεταρρυθμίσεις στα βασικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά (π.χ. ηγεσία, κουλτούρα), φαίνεται πιο πιθανό να αντισταθούν στις απόπειρες τέτοιων μεταρρυθμίσεων λόγω της επιθυμίας αποτροπής του κινδύνου και της απροθυμίας ανάληψης του ρίσκου της αλλαγής.

### 3.7. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (EXCELLENCE)

#### 3.7.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Η **επιχειρηματική αριστεία (Business Excellence)** θεωρείται ως η **εξέλιξη** της ΔΟΠ αφού ουσιαστικά στηρίζονται πάνω στις ίδιες αξίες (Kanji, 2012).

Οι **Peters** και **Austin** στο βιβλίο τους “*A Passion for Excellence*” (1985) θεωρούσαν την αριστεία ως αποτέλεσμα των τεσσάρων ακόλουθων κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Dahlgaard-Park, Dahlgaard J., 2007):

- **Άτομα** (που ενεργούν).
- **Πελάτες** (που χαίρουν φροντίδας).
- Συνεχής **καινοτομία**.
- **Ηγεσία** (που συνδέει τους τρεις πρώτους παράγοντες χρησιμοποιώντας ένα στυλ διοίκησης που εκτείνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (**Management By Wandering Around - MBWA**)).

Από μια άλλη πλευρά, η διεθνώς αναγνωρισμένη εταιρεία “**Xerox**” συσχετίζει την επιχειρηματική αριστεία με την πιστοποίηση, καθώς ορίζει την αριστεία ως «**πιστοποίηση με υψηλή βαθμολογία**» στα ακόλουθα έξι κριτήρια αριστείας (Dahlgaard-Park, Dahlgaard J., 2007):

- Ηγεσία
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών
- Εστίαση στον πελάτη και την αγορά
- Χρήση πληροφοριών κι εργαλείων ποιότητας
- Επιχειρηματικά αποτελέσματα



### 3.7.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Τις τελευταίες δεκαετίες οι οργανισμοί έχουν βιώσει μια περίοδο μεγάλης αλλαγής τόσο σε επίπεδο αγορών όσο και σε επίπεδο δραστηριοτήτων. Ο διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός σήμαινε ότι πολλοί οργανισμοί αντιμετώπισαν ένα όλο και πιο ταραχώδες και εχθρικό περιβάλλον. Οι πελάτες έχουν γίνει πιο απαιτητικοί, ο ανταγωνισμός έχει γίνει πιο έντονος και εξελιγμένος και ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής έχει επιταχυνθεί. Ρυθμιστικές αρχές και ομάδες καταναλωτών έχουν, επίσης, προστεθεί σε αυτές τις πιέσεις. Ως αποτέλεσμα, πολλοί οργανισμοί έχουν υιοθετήσει μια μεγάλη ποικιλία προσεγγίσεων βελτίωσης ως απάντηση σε αυτές τις δυνάμεις. Έχει παρατηρηθεί μια αυξανόμενη υιοθέτηση προτύπων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας όπως το ISO 9001, η υιοθέτηση αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), της Αναδιοργάνωσης Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Reengineering - BRP) κτλ.

Περί τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και τις αρχές της δεκαετίας του 1990 παρατηρήθηκε μια παγκόσμια συνειδητοποίηση της στρατηγικής σημασίας της ποιότητας και πολλές χώρες καθιέρωσαν προγράμματα για την αναγνώριση της ποιότητας και της αριστείας. Αυτές οι πρωτοβουλίες ακολούθησαν το προηγούμενο παράδειγμα της Ιαπωνίας, η οποία άρχισε να αναγνωρίζει τις πρακτικές ποιότητας με την καθιέρωση του βραβείου “Deming” από την Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων & Μηχανικών (JUSE) το 1951. Η δομή και τα κριτήρια για αυτά τα προγράμματα βραβείων προήγαγαν την ποιότητα σε στρατηγικό επίπεδο και είχαν ως αποτέλεσμα ορισμένες από τις έννοιες της επιχειρηματικής αριστείας, όπως αυτές είναι γνωστές σήμερα. Τα περισσότερα από αυτά τα προγράμματα έχουν υποβληθεί σε συνεχή βελτίωση του σχεδιασμού του πλαισίου τους και της διαχείρισής τους. Πολλοί οργανισμοί επιδιώκοντας μια στρατηγική αριστείας σύντομα αναγνώρισαν ότι τα πλαίσια των βραβείων αποτελούν κάτι περισσότερο από ένα όχημα αναγνώρισης. Τα **πλαίσια των βραβείων** θεωρήθηκαν ως μοντέλα «**βέλτιστων πρακτικών**» (**best practices**) για την εφαρμογή στρατηγικών αριστείας, πραγματοποιώντας αυτοαξιολογήσεις, συγκριτική προτυποποίηση και οδηγώντας, τελικά, στη βελτιωμένη επίδοση.

#### ❖ **ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING**

Το **βραβείο Deming** στην Ιαπωνία αποτελεί το πρώτο επίσημο πλαίσιο βραβείων ποιότητας (1951). Ο σκοπός του (και μία από τις τρεις κύριες κατηγορίες του) είναι η απονομή βραβείων σε οργανισμούς που έχουν εφαρμόσει με επιτυχία τον έλεγχο ποιότητας σε επίπεδο **επιχείρησης (Company Wide Quality Control)**, ο οποίος βασίζεται στο στατιστικό έλεγχο ποιότητας που έχει εγκαθιδρυθεί στο παρελθόν και υπόσχεται να διατηρήσει τις προσπάθειές τους στο μέλλον. Οι άλλες δύο μεγάλες κατηγορίες του βραβείου περιλαμβάνουν το βραβείο Deming για **άτομα** και το βραβείο ποιοτικού ελέγχου για τα **εργοστάσια**. Άλλες υποκατηγορίες περιλαμβάνουν το βραβείο Deming για **μικρές εταιρείες**. Έως το 1984 δεν ήταν επιτρεπτή η υποβολή αίτησης για μη ιαπωνικές εταιρείες. Οι μη ιαπωνικές εταιρείες απέκτησαν το δικαίωμα να διαγωνιστούν και έχουν λάβει το βραβείο από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 σε όλες εκτός από δύο κατηγορίες (βραβείο για τα άτομα και βραβείο ποιοτικού ελέγχου για εργοστάσια) που δεν ήταν ανοιχτές για εφαρμογή (Gopalakrishna, Chandra, 1998). Οι διάφορες κατηγορίες υπόκεινται σε συνεχείς **αναθεωρήσεις** και περιλαμβάνουν ζητήματα όπως πολιτική και στόχους, οργάνωση και λειτουργία, εκπαίδευση και εξέλιξη, συγκέντρωση και διάδοση (επικοινωνία) πληροφοριών, ανάλυση, τυποποίηση, έλεγχος, διασφάλιση ποιότητας, αποτελέσματα και μελλοντικά σχέδια.

Κεντρικά **κριτήρια** του βραβείου αποτελούν τα εξής (Oakland, 2005):

- Ηγεσία και στρατηγικές των ανώτατων στελεχών.
- Πλαίσια ΔΟΠ.

- Έννοιες και αξίες.
- Συστήματα διασφάλισης και συστήματα διαχείρισης ποιότητας.
- Ανθρώπινο δυναμικό.
- Αξιοποίηση πληροφοριών και επιστημονικών μεθόδων.
- Οργανωτικές εξουσίες.
- Υλοποίηση εταιρικών στόχων.

#### ❖ **ΒΡΑΒΕΙΟ MALCOLM BALDRIGE**

Το πλαίσιο του βραβείου Malcolm Baldrige των ΗΠΑ ήταν το πρώτο σημαντικό επίσημο πλαίσιο βραβείων ποιότητας στη Δύση. Το συγκεκριμένο πλαίσιο στοχεύει στην προώθηση της αριστείας και της βελτίωσης της επίδοσης ως προς την ανταγωνιστικότητα μέσω επτά κατηγοριών που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των οργανισμών. Από την εισαγωγή του το 1987, το **Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award -MBNQA)** ασκεί μεγάλη επίδραση στον τρόπο που αντιμετωπίζεται η ποιότητα και, ακόμα περισσότερο, στον τρόπο που αξιολογείται.

Η θεωρία πίσω από το μοντέλο MBNQA δηλώνει ότι «**η ηγεσία οδηγεί το σύστημα, το οποίο δημιουργεί αποτελέσματα**». Η ηγεσία οδηγεί πράγματι το σύστημα ανάπτυξης και διαχείρισης, ενώ θεωρείται ότι έχει άμεση επίδραση τόσο στην ικανοποίηση των πελατών όσο και στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Το εν λόγω μοντέλο περιλαμβάνει τις ακόλουθες κατηγορίες αξιολόγησης (Wilson, Collier, 2000):

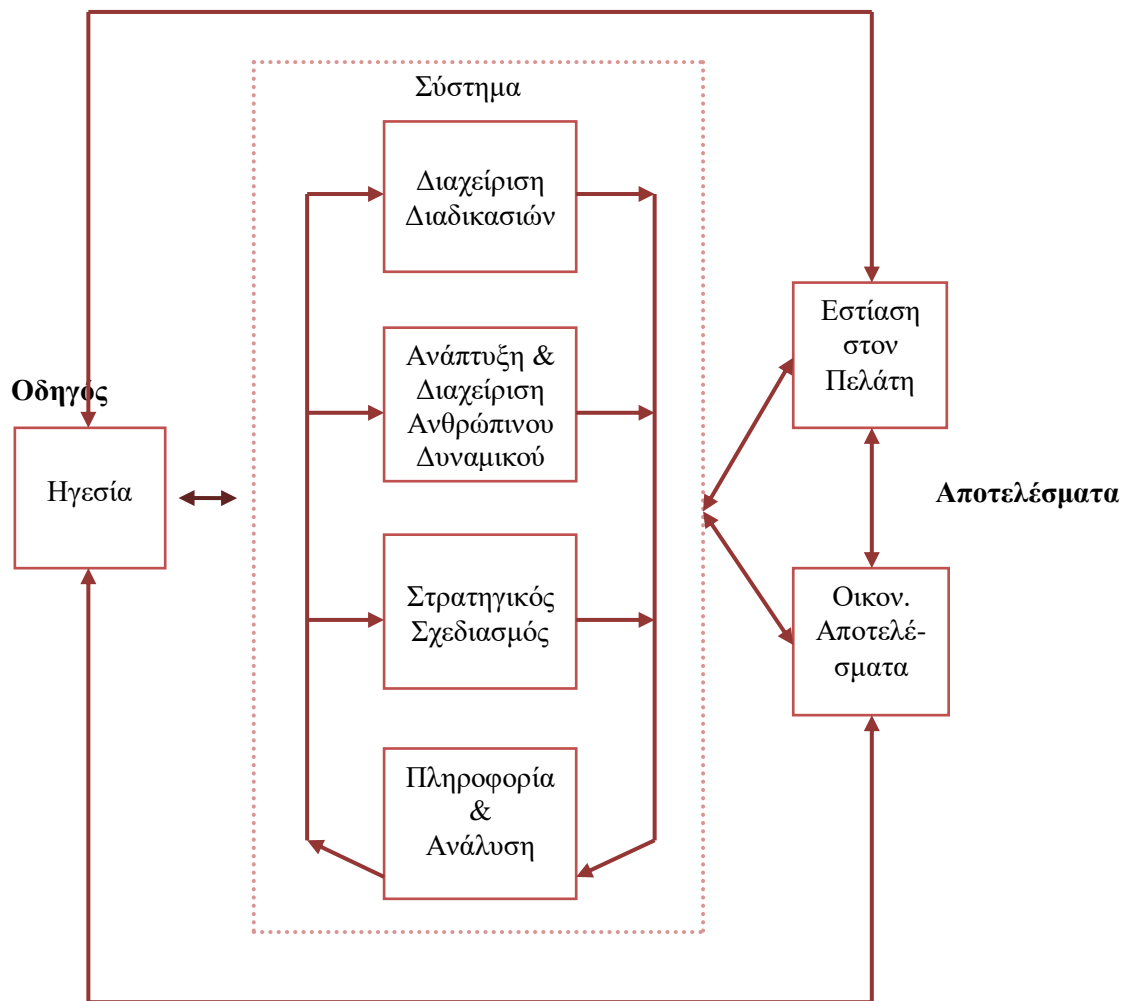
- **Ηγεσία.** Το MNBQA ορίζει την ηγεσία ως την καθοδήγηση που παρέχουν οι «άνωτεροι ηγέτες» στον καθορισμό οργανωσιακών αξιών, κατευθύνσεων και προσδοκιών επίδοσης (Lee et al., 2003). Εξετάζει τις προσωπικές ηγετικές ικανότητες των ανώτατων στελεχών και τη συμμετοχή τους στη δημιουργία και διατήρηση αξιών, κατευθύνσεων για τον οργανισμό, προσδοκιών σε σχέση με την επίδοση, εστίασης στον πελάτη, καθώς και στη δημιουργία ενός συστήματος ηγεσίας που προωθεί την αριστεία η οποία συνδέεται με την επίδοση (performance excellence). Επίσης, εξετάζεται πώς ενσωματώνονται οι αξίες και οι προσδοκίες στην ίδια την ηγεσία του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός μαθαίνει συνεχώς, βελτιώνει και αντιμετωπίζει τις κοινωνικές του ευθύνες και τη συμμετοχή της κοινωνίας (Circovic et al., 2000).
- **Διαχείριση Διαδικασιών.** Η κατηγορία εξετάζει τις βασικές πτυχές της διαχείρισης διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού του προϊόντος και/ή της υπηρεσίας που εστιάζει στον πελάτη, τις διαδικασίες παράδοσης, τις διαδικασίες υποστήριξης κι εκείνες τις διαδικασίες που σχετίζονται με προμηθευτές και συνεργάτες. Η κατηγορία εξετάζει, επίσης, τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται οι βασικές διαδικασίες, τον τρόπο με τον οποίο αυτές διαχειρίζονται αποτελεσματικά, αλλά και βελτιώνονται ώστε να επιτύχουν τη καλύτερη επίδοση (Circovic et al., 2000).
- **Ανάπτυξη και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.** Εξετάζεται πώς μπορεί να αναπτυχθεί το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού τον οποίο στελεχώνει. Εξετάζονται, επίσης, οι προσπάθειες του οργανισμού να χτίσει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον ευνοϊκό για την αριστεία σε σχέση με την επίδοση (performance excellence), την πλήρη συμμετοχή και την προσωπική και οργανωσιακή ανάπτυξη των εργαζομένων (Circovic et al., 2000). Ουσιαστικά η προσπάθεια διατήρησης υψηλών επιπέδων ποιότητας εξαρτάται από την καλύτερη χρήση του ταλέντου και των ικανοτήτων ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού (Lee et al., 2003).
- **Στρατηγικός Σχεδιασμός.** Η κατηγορία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός καθορίζει τις στρατηγικές κατευθύνσεις και τα βασικά σχέδια δράσης

του. Εξετάζεται, επίσης, πώς αυτά τα σχέδια μεταφράζονται σε ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της επίδοσης (performance management system). Σε κάθε περίπτωση ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας τονίζει την ανάγκη ενσωμάτωσης της ποιότητας στο συνολικό επιχειρηματικό σχέδιο (Lee et al., 2003). Η βελτίωση της ποιότητας θεωρείται ως μια μακροπρόθεσμη διαδικασία η οποία είναι ενσωματωμένη σε μια ανταγωνιστική στρατηγική.

- **Πληροφορίες και Ανάλυση.** Η κατηγορία εξετάζει τη διαχείριση και την αποτελεσματικότητα της χρήσης δεδομένων και πληροφοριών για την υποστήριξη των βασικών διαδικασιών και του συστήματος διαχείρισης της επίδοσης (Curcovic et al., 2000). Πληροφορία και Ανάλυση σημαίνει το εύρος, την εγκυρότητα, τη χρήση και τη διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών που διέπουν το συνολικό σύστημα ποιότητας ενός οργανισμού. Αυτή η διάσταση εξετάζει, επίσης, την επάρκεια των δεδομένων και των πληροφοριών προς την υποστήριξη λήψης αποφάσεων με βάση την ποιότητα (Lee et al., 2003).
- **Εστίαση στον πελάτη και την αγορά.** Η κατηγορία εξετάζει πώς ένας οργανισμός καθορίζει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών και των αγορών. Επιπλέον, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός ενισχύει τις σχέσεις του με τους πελάτες και καθορίζει τις προϋποθέσεις για την ικανοποίησή τους. Ξεκάθαρα ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει τις απαιτήσεις των πελατών και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους, να διατηρεί υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και να προβαίνει σε μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μέσα από μια ποικιλία δεικτών, όπως η δέσμευση προς τους πελάτες (Lee et al., 2003). Από την άλλη, η δέσμευση των πελατών αξιολογείται μέσω της μέτρησης των απαιτήσεων και των προσδοκιών τους, της εφαρμογής των προτύπων εξυπηρέτησής τους και της μέτρησης της ικανοποίησής τους.
- **Επιχειρηματικά αποτελέσματα.** Η κατηγορία εξετάζει την επίδοση και τη βελτίωση σε βασικούς επιχειρηματικούς τομείς, όπως ικανοποίηση πελατών, οικονομικά αποτελέσματα, ανθρώπινο δυναμικό, αποδοτική σχέση με προμηθευτές και συνεργάτες και λειτουργική επίδοση. Επιπροσθέτως, εξετάζονται τα επίπεδα επίδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Curcovic et al., 2000). Άρα τα αποτελέσματα ποιότητας συνεπάγονται ότι ο πρωταρχικός στόχος των πρακτικών διαχείρισης ποιότητας είναι η βελτίωση του επιπέδου ποιότητας καθώς κι αυτό της ανταγωνιστικότητας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα παραπάνω κριτήρια υπόκεινται σε **αναθεωρήσεις**.

Ουσιαστικά η κατηγορία Πληροφορίες και Ανάλυση περιλαμβάνει απευθείας **συνδέσεις** με τις άλλες τρεις κατηγορίες του συστήματος, οι οποίες με τη σειρά τους παρέχουν **ανατροφοδότηση** σ' εκείνη. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν την **εστίαση** στον πελάτη και την αγορά αλλά και τα **οικονομικά** αποτελέσματα (όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.7).



Διάγραμμα 3.7: Μοντέλο Malcolm Baldrige

Πηγή: Wilson, Collier, 2000

Ένα ευρύ φάσμα δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων εταιρειών, κυβερνήσεων, ξενοδοχείων, σχολείων και φυλακών, εφαρμόζουν τα κριτήρια MBNQA. Επιπλέον, τα κριτήρια του MBNQA και τα μέτρα του έχουν υιοθετηθεί σε διεθνές, εθνικό, και τοπικό επίπεδο. Κι αυτό γιατί τα κριτήριά του έχουν συλλάβει διεξοδικά τις κύριες διαστάσεις της ΔΟΠ. Ουσιαστικά, τα κριτήρια υποστηρίζουν έντονα τους οργανισμούς που καθοδηγούνται από τους πελάτες, τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων και τη διοίκηση βάσει πληροφοριών.

Το βραβείο Malcolm Baldrige έχει αναμφισβήτητα μια από τις μεγαλύτερες συνεισφορές στην ανάπτυξη της ΔΟΠ και της πρακτικής της αυτοαξιολόγησης σε οργανισμούς μέσω της ανάπτυξης ενός ολιστικού πλαισίου αριστείας ως προς την επίδοση και μιας καλά καθορισμένης διαδικασίας αξιολόγησης.

#### ❖ **ΒΡΑΒΕΙΟ EFQM**

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας (European Foundation for Quality Management - EFQM) λειτουργεί μέσω ενός απλού πλαισίου βελτίωσης της επίδοσης μέσω της συμμετοχής των ανθρώπων στη βελτίωση των διαδικασιών. Το πλήρες μοντέλο είναι ένα μη

προδιαγραφόμενο πλαίσιο για την επίτευξη καλών **αποτελεσμάτων** (πελάτες, άνθρωποι, κοινωνία, βασικές επιδόσεις) μέσω των **ενεργοποιητών** (enablers – ηγεσία, πολιτική και στρατηγική, άτομα, διαδικασίες, συνεργασίες και πόροι). Το πλαίσιο περιλαμβάνει προτεινόμενους συντελεστές στάθμισης για την αξιολόγηση.

Πιο συγκεκριμένα το Ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας είναι βασισμένο στις ακόλουθες οκτώ έννοιες (Dahlgaard-Park, Dahlgaard J., 2007):

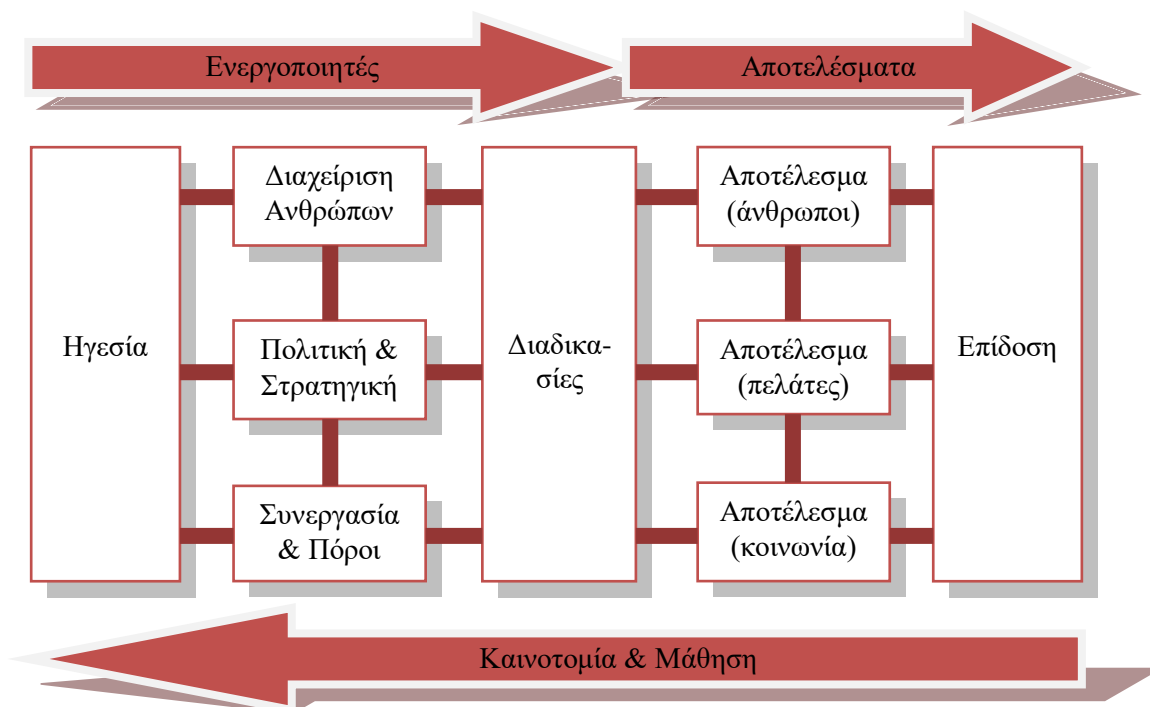
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.
- Εστίαση στους πελάτες.
- Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό.
- Διοίκηση που στηρίζεται σε διαδικασίες και γεγονότα.
- Ανάπτυξη και συμμετοχή ανθρώπων.
- Συνεχής μάθηση.
- Καινοτομία και βελτίωση.
- Ανάπτυξη εταιρικής σχέσης και δημόσια υπευθυνότητα.

Το μοντέλο αποτελείται από εννέα κριτήρια (όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.8). Τα πρώτα πέντε κριτήρια στα αριστερά είναι τα κριτήρια ενεργοποίησης (enablers):

- 1) Ηγεσία.
- 2) Διαχείριση ανθρώπων.
- 3) Πολιτική και Στρατηγική.
- 4) Εταιρικές σχέσεις και πόροι.
- 5) Διαδικασίες.

Τα τέσσερα κριτήρια στα δεξιά των κριτηρίων ενεργοποίησης είναι τα κριτήρια αποτελέσματος:

- 6) Αποτελέσματα που αφορούν τα άτομα.
- 7) Αποτελέσματα που αφορούν τους πελάτες.
- 8) Αποτελέσματα που σχετίζονται με την κοινωνία.
- 9) Αποτελέσματα που συνδέονται με την επίδοση.



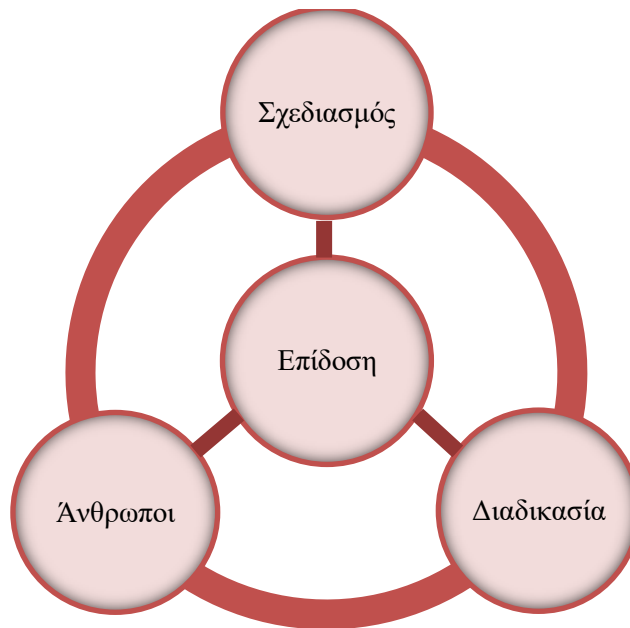
### Διάγραμμα 3.8: Μοντέλο EFQM

Πηγή: *Dahlgaard-Park, Dahlgaard J., 2007*

Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο τα αποτελέσματα ενός οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της εξαιρετικής επίδοσης ως προς τα κριτήρια ενεργοποίησης (Dahlgaard-Park, Dahlgaard J., 2007). Ένας οργανισμός που επιτυγχάνει αριστεία στους ενεργοποιητές (enablers) θα βιώσει σημαντικές εξελίξεις μέσω βελτιωμένων στοιχείων που αφορούν στους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα οικονομικά αποτελέσματα. Κάτι τέτοιο μοιάζει λογικό κι εύκολο, αλλά η πραγματικότητα ή η πρακτική εφαρμογή δεν είναι πάντα τόσο απλή. Δεν υπάρχει, μεταξύ άλλων, συναίνεση για το πώς ένας οργανισμός πρέπει να εκκινήσει και πώς να συνεχίσει με την εφαρμογή του μοντέλου αριστείας EFQM. Οι οργανισμοί πλέον έρχονται αντιμέτωποι με πολλά προβλήματα και πολλοί από αυτούς παραλείπουν το μοντέλο, επειδή αυτό φαίνεται είτε πολύ περίπλοκο να κατανοηθεί είτε εξαιρετικά χρονοβόρο να εφαρμοστεί.

Παράλληλα, είναι σαφές από τα λεγόμενα μοντέλα αριστείας ότι οι διαδικασίες (**processes**) είναι ένας βασικός **σύνδεσμος** μεταξύ των ενεργοποιητών του σχεδιασμού (**planning** - πολιτική και στρατηγική καθοδήγησης ηγεσίας, συνεργασίες και πόροι), μέσω των ανθρώπων (**people**) για την επίδοση (**performance**) σχετικά με τους πελάτες, τους εργαζομένους, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα. Αυτά τα τέσσερα (**4Ps**) είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες (όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.9) (Oakland, 2005):

- Σχεδιασμός - περιλαμβάνει την ανάπτυξη κι εφαρμογή πολιτικών και στρατηγικών εγκαθιστώντας τις κατάλληλες συνεργασίες και διαθέτοντας τους απαραίτητους πόρους.
- Επίδοση - περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός πλαισίου μέτρησης της επίδοσης, όπως η «Ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων» (Balanced Scorecard), η διενέργεια αυτοαξιολόγησης, ελέγχων, αξιολογήσεων και συγκριτικής προτυποποίησης.
- Διαδικασίες - περιλαμβάνουν την κατανόηση διεργασιών, τη διαχείριση, τον σχεδιασμό και τον επανασχεδιασμό, συστήματα διαχείρισης ποιότητας και συνεχή βελτίωση.
- Άνθρωποι - περιλαμβάνουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, την αλλαγή κουλτούρας, την ομαδική εργασία, την επικοινωνία, την καινοτομία και τη μάθηση. Για να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή όλων των παραπάνω απαιτείται, φυσικά, μια αποτελεσματική ηγεσία αλλά και η ύπαρξη δέσμευσης-αφοσίωσης.



Διάγραμμα 3.9: Μοντέλο 4P (προσαρμογή)

Πηγή: Oakland, 2005

Το μοντέλο “4P” δίνει ιδιαίτερη σημασία στους **ανθρώπινους πόρους** και στον ρόλο τους σε ένα οργανωτικό πλαίσιο ως ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα για οποιαδήποτε οργανωσιακή δραστηριότητα βελτίωσης (Dahlgaard-Park, Dahlgaard J., 2007). Υπό αυτήν την άποψη υποστηρίζεται ότι προτεραιότητα οποιασδήποτε στρατηγικής ποιότητας ή αριστείας θα πρέπει να είναι η ενσωμάτωση της ποιότητας στους ανθρώπους ως βάση και καταλύτης για τη βελτίωση των συνεργασιών, των διαδικασιών και των προϊόντων. Γι’ αυτόν τον λόγο πρέπει να γίνονται πλήρως αντιληπτά η ανθρώπινη φύση, οι ανθρώπινες ανάγκες, τα κίνητρα, η ανθρώπινη ψυχολογία, το περιβάλλον και οι συντελεστές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, επειδή το έργο της «**οικοδόμησης ποιότητας σε ανθρώπους**» μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο όταν υπάρχει μια βαθιά γνώση των ανθρώπων και της ψυχολογίας τους.

### 3.7.3. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Τα εθνικά βραβεία ποιότητας παίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση και την επιβράβευση της ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας. Αντιπροσωπεύουν τις προσπάθειες μιας χώρας να ενισχύσει τη διακρατική της φήμη μέσα σε μία όλο και πιο ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά. Τα προαναφερθέντα βραβεία ουσιαστικά **διαφέρουν** ως προς την έμφαση και τη βαρύτητα που δίνουν στα στοιχεία των εκάστοτε κριτηρίων των πλαισίων τους.

Επιπλέον, χαρακτηριστικό είναι το επίπεδο και η κατάσταση της **οικονομικής ανάπτυξης** μιας χώρας, αφού έχει παρατηρηθεί ότι παίζει κεντρικό ρόλο στη δημιουργία τέτοιων διαφορών. Για παράδειγμα, οι πολυεθνικές εταιρείες μπορεί να βρουν αυτό το στοιχείο εξαιρετικά χρήσιμο όταν ζητούν επιδοτήσεις για να υιοθετήσουν το μοντέλο κάποιου εθνικού βραβείου ποιότητας ακολουθώντας την επιτυχία των ήδη βραβευμένων επιχειρήσεων. Επιπλέον, χώρες που δεν έχουν αναπτύξει ακόμη δικά τους βραβεία ποιότητας μπορούν να επωφεληθούν από τις συγκρίσεις που πραγματοποιούνται.

Παράλληλα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι όσο πιο **σύγχρονο** (σε όρους χρονικού προσδιορισμού) είναι ένα βραβείο ποιότητας τόσο περισσότερες «εμπειρίες» έχει να συγκεντρώσει από την εφαρμογή του για την αξιολόγηση οργανισμών. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται κι ενδεχόμενες αλλαγές τόσο στη βαρύτητα των εκάστοτε κριτηρίων όσο και στην έμφαση που δίδεται σε διαφορετικά σημεία από διαφορετικά βραβεία.

Ως προς τα τρία βραβεία ποιότητας που αναφέρθηκαν παραπάνω μπορούν να διεξαχθούν τα παρακάτω **συμπεράσματα** (Bohoris, 1995):

- Το βραβείο Deming ιδρύθηκε για να εξασφαλίσει ότι τα καλά αποτελέσματα επιτυγχάνονται μέσω της επιτυχούς υλοποίησης των δραστηριοτήτων CWQC (Company-Wide Quality Control). Λειτουργεί ως ένα σύμβολο για τις συλλογικές προσπάθειες που πραγματοποιούνται για την ποιότητα σε έναν ολόκληρο οργανισμό, την επιδίωξη συνεχούς βελτίωσης και την επέκταση της διαχείρισης ποιότητας προς την πλευρά των προμηθευτών. Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται στην εφαρμογή ενός συνόλου αρχών και τεχνικών, όπως ανάλυση διεργασιών, στατιστικές μέθοδοι και κύκλοι ποιότητας. Επομένως, τα περισσότερα από τα κριτήρια περιορίζονται στην εφαρμογή αυτών των αρχών και τεχνικών. Ακόμη και κριτήρια όπως η εταιρική πολιτική και ο σχεδιασμός, τα αποτελέσματα ή τα μελλοντικά σχέδια, τα οποία εξετάζονται και από τα άλλα βραβεία, ασχολούνται κυρίως με δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας και αποτελέσματα ποιότητας, ειδικότερα με την εξάλειψη των ελαττωμάτων. Οι διαστάσεις της αξιολόγησης όπως το κόστος, η παραγωγικότητα, η κουλτούρα, η ασφάλεια και το περιβάλλον δεν μετρώνται ρητά όπως συμβαίνει στα άλλα βραβεία.
- Το βραβείο Malcolm Baldrige ιδρύθηκε για να προωθήσει την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα, να κατανοήσει τις απαιτήσεις για την αριστεία σε σχέση με την ποιότητα και να μοιραστεί πληροφορίες σχετικά με την επιτυχία και τα οφέλη των στρατηγικών ποιότητας. Καθώς προήχθη από το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ κάτω από ένα κλίμα έντονου βιομηχανικού ανταγωνισμού, συνολικά η προσέγγισή του δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών ώστε να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός. Η αρχή πίσω από τα κριτήρια του βραβείου είναι η ηγεσία, η οποία ουσιαστικά καθοδηγεί τις δραστηριότητες (όπως διαχείριση ανθρώπινων πόρων, πολιτική και στρατηγική διαχείριση διαδικασιών και πόρων) προς την αριστεία ως προς τα αποτελέσματα ποιότητας και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτά τα αποτελέσματα πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένα, μετρήσιμα και συγκρίσιμα.
- Το Ευρωπαϊκό βραβείο EFQM αναπτύχθηκε για να ενισχύσει τη θέση των επιχειρήσεων της Δυτικής Ευρώπης στην παγκόσμια αγορά μέσω της επιτάχυνσης της αποδοχής της ποιότητας ως στρατηγικής για την απόκτηση ενός παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κι ενθαρρύνοντας - βοηθώντας την ανάπτυξη δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας. Αναπτύχθηκε, επίσης, για να υποστηρίξει την εξέλιξη της Ευρωπαϊκής Κοινής Αγοράς και την εμφάνιση μιας νέας δυτικοευρωπαϊκής ταυτότητας διοίκησης. Γι' αυτόν τον λόγο το μοντέλο περιλαμβάνει διαστάσεις, όπως η αντίληψη της κοινότητας για την επιχείρηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων ως μέτρα επίδοσης. Εισηγήαγε μια σειρά από νέες ιδέες, όπως ο αντίκτυπος στην κοινωνία, η ικανοποίηση των εργαζομένων και τα οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα. Ορισμένες από αυτές, ωστόσο, φέρουν ευρείς ορισμούς και μπορεί να οδηγήσουν σε δυσκολίες αξιολόγησης.

Επομένως, το βραβείο Deming επικεντρώνεται στη διάδοση του CWQC, στη συνεχή βελτίωση και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Η πιο σημαντική πτυχή του είναι η ενδεδειγμένη εφαρμογή των στατιστικών τεχνικών (Quality Control). Από την άλλη, το βραβείο Malcolm Baldrige δέχεται ότι η ποιότητα καθοδηγείται από τον πελάτη και, συνεπώς, επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών, στη συγκριτική προτυποποίηση, στις ανταγωνιστικές συγκρίσεις με τον μέσο όρο ενός κλάδου, τον ηγέτη του κλάδου και τους κύριους



ανταγωνιστές στις βασικές αγορές του. Τέλος, το βραβείο EFQM επικεντρώνεται στις σχέσεις με την κοινωνία και τους πελάτες, αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ωστόσο, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο φαίνεται πως τα βραβεία ποιότητας τείνουν να **συμφωνούν** σε ορισμένα σημεία, τα οποία κρίνονται σημαντικά και από τη ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα η **εστίαση** των μοντέλων αριστείας φαίνεται να επικεντρώνεται: (α) στον **πελάτη**, (β) στα **αποτελέσματα**, (γ) στο **ανθρώπινο δυναμικό** (Xie et al., 1998). Η έμφαση στον πελάτη είναι προφανής δεδομένου του τεράστιου ανταγωνισμού στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον. Τα αποτελέσματα είναι συνυφασμένα με τη μέτρηση της επιτυχίας ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας και η εστίαση σ' αυτά κρίνεται αναγκαία για οποιονδήποτε οργανισμό επιθυμεί να υπερέχει των ανταγωνιστών του. Τέλος, η έμφαση στην απόδοση των ανθρώπων και την ικανοποίησή τους προκύπτει από την αυξημένη ευαισθητοποίηση που παρατηρείται για τους ανθρώπους ως «εσωτερικούς πελάτες», αλλά και από την ανάγκη να υπερβληθούν οποιαδήποτε εμπόδια αφορούν σ' αυτούς (π.χ. εμπόδια ως προς την αλληλεπίδραση ανθρώπων διαφορετικών τμημάτων ή ως προς τη συμμετοχή τους).

Τα παραπάνω κοινά σημεία θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν και από τους **κοινούς στόχους** που παρατηρούνται μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων και που μπορούν να απαριθμηθούν ως εξής (Singh et al., 2012):

- Αύξηση της ευαισθητοποίησης και του ενδιαφέροντος σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας.
- Ενθάρρυνση της αυτοαξιολόγησης.
- Αύξηση της ευαισθητοποίησης της αγοράς.
- Αύξηση της συνεργασίας μεταξύ οργανισμών.
- Ανταλλαγή πληροφοριών.
- Επίτευξη αριστείας σε σχέση με την ποιότητα.
- Προώθηση ενός κλίματος κατανόησης.

### 3.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με το πέρασμα του χρόνου η έννοια της ποιότητας έχει διατηρήσει τη δυναμική της αποτελώντας πάγιο αίτημα των ανθρώπων. Η αλλαγή στην παγκόσμια σκηνή με την αύξηση του ανταγωνισμού και την εξέλιξη της τεχνολογίας κατέδειξε τη σημασία της ποιότητας, κάτι που θέλησαν να εκμεταλλευθούν πολλές επιχειρήσεις φέρνοντας στο προσκήνιο ένα νέο στυλ Μάνατζμεντ, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τοποθετώντας στο κέντρο της έννοιες όπως ο πελάτης, το ανθρώπινο δυναμικό, τα ανώτατα στελέχη, η συνεχής βελτίωση και οι διαδικασίες, η ΔΟΠ προσφέρει πληθώρα πλεονεκτημάτων στους οργανισμούς οι οποίοι υιοθετούν τις αρχές της. Σ' αυτές τις έννοιες στηρίζονται και τα διάφορα μοντέλα αριστείας ώστε να βοηθήσουν τους οργανισμούς να οδηγηθούν στα βέλτιστα αποτελέσματα. Η επιθυμία του πελάτη για την ύπαρξη ποιοτικών προϊόντων (και/ή υπηρεσιών), για τα οποία είναι πρόθυμος να πληρώσει και μεγαλύτερη τιμή προκειμένου να τα αποκτήσει, αλλά και ο σύγχρονος «proactive» ρόλος της ποιότητας μοιάζουν εξαιρετικά ελκυστικοί παράγοντες τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τον άνθρωπο (ως εργαζόμενο και ως πελάτη) και καταδεικνύουν τη σημασία της ΔΟΠ. Μάλιστα, σε μια κοινωνία της αφθονίας το αίτημα για ποιότητα μοιάζει πιο επίκαιρο από ποτέ, τόσο σε όρους παραγωγής (αφού το ενδιαφέρον εστιάζεται κυρίως στο πλήθος των παραγόμενων μονάδων και όχι στην ποιότητά τους) όσο και σε όρους ανθρώπινων σχέσεων (π.χ. σχέσεις μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών ή σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη-brand).

### 3.9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ, *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*, Αθήνα, 2014 <https://core.ac.uk/download/pdf/49281804.pdf>

#### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ahire, S. L., Landeros, R., & Golhar, D. Y. (1995). Total quality management: a literature review and an agenda for future research. *Production and Operations Management*, 4(3), 277-306.
- Alghamdi, H. (2016). Toward Better Understanding of Total Quality Management (TQM). *Journal of Business & Economic Policy*, 3(4), 29-37.
- Bohoris, G. A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of operations management*, 27(1), 1-22.
- Crosby, P. (1989). Crosby talks quality. *The TQM Magazine*.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R., & Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modeling. *International Journal of Production Research*, 38(4), 765-791.
- Curry, A., & Kadasah, N. (2002). Focusing on key elements of TQM—evaluation for sustainability. *The TQM magazine*.
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM magazine*.
- Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (2007). Excellence—25 years evolution. *Journal of Management History*.
- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. (2008). *Fundamentals of total quality management*. Routledge.
- Escrig-Tena, A. B. (2004). TQM as a competitive factor. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Gopalakrishna, P., & Chandra, M. (1998). Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a review and synthesis. In *Handbook of Total Quality Management* (pp. 755-769). Springer, Boston, MA.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative science quarterly*, 309-342.
- Hafeez, K., Malak, N., & Abdelmeguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(9), 1213-1229.
- Hill, S., & Wilkinson, A. (1995). In search of TQM. *Employee Relations*.
- Kanji, G. K. (2012). *Measuring business excellence*. Routledge.
- Krüger, V. (2001). Main schools of TQM: “the big five”. *The TQM magazine*.
- Kumar, V., Choisine, F., De Grosbois, D., & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International journal of quality & reliability management*.
- Lakhe, R. R., & Mohanty, R. P. (1994). Total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

- Lee, S. M., Rho, B. H., & Lee, S. G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance. *International journal of production research*, 41(9), 2003-2020.
- Mcadam, R., & Leonard, D. (2005). A TQM dynamics perspective on Baldrige and business excellence model comparisons. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 771-791.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM magazine*.
- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69.
- Oakland, J. (2005). From quality to excellence in the 21st century. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8-9), 1053-1060.
- Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: text with cases. Routledge.
- Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of management History*.
- Porter, L., & Tanner, S. (Eds.). (2012). *Assessing business excellence*. Routledge.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management Review*, 19(3), 419-445.
- Ross, J. E., & Perry, S. (1999). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Crc Press.
- Sallis, E. (2014). Total quality management in education. Routledge.
- Singh, M., Khan, I. A., & Grover, S. (2012). Development and comparison of quality award: based on existing quality awards. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 3(3), 209-220.
- Soltani, E., Lai, P. C., Javadeen, S. R. S., & Gholipour, T. H. (2008). A review of the theory and practice of managing TQM: An integrative framework. *Total Quality Management*, 19(5), 461-479.
- Tamimi, N., & Gershon, M. (1995). A tool for assessing industry TQM practice versus the Deming philosophy. *Production and Inventory Management Journal*, 36, 27-27.
- Tarí, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM magazine*.
- Vinzant, J. C., & Vinzant, D. H. (1996). Strategic management and total quality management: challenges and choices. *Public Administration Quarterly*, 201-219.
- Vora, M. K. (2002). Business excellence through quality management. *Total Quality Management*, 13(8), 1151-1159.
- Vouzas, F., & Psychogios, A. G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM magazine*.
- Wilkinson, A. (1998). *Managing with total quality management: theory and practice*. Macmillan International Higher Education.
- Wilson, D. D., & Collier, D. A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision sciences*, 31(2), 361-383.
- Xie, M., Tan, K. C., Puay, S. H., & Goh, T. N. (1998). A comparative study of nine national quality awards. *The TQM Magazine*.
- Yunis, M., Jung, J., & Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Zairi, M. (2013). The TQM legacy-Gurus' contributions and theoretical impact. *The TQM Journal*, 25(6), 659-676.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (SHRM & TQM)

#### 4.1. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

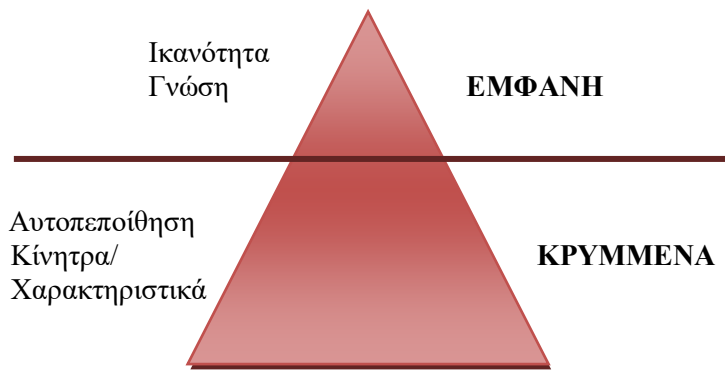
##### 4.1.1. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΟ ΣΜΑΔ

Το ΣΜΑΔ περιλαμβάνει μια ποικιλία λειτουργιών σχεδιασμένων για τη διαχείριση, την υποστήριξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων ενός οργανισμού, **ενσωματώνοντας** τις παραπάνω λειτουργίες στη **στρατηγική** του οργανισμού.

Είναι σαφές ότι το ΣΜΑΔ αποτελεί τον **συνδετικό κρίκο** μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των στρατηγικών στόχων και σκοπών ενός οργανισμού, προκειμένου να ενισχύσει την οργανωσιακή επίδοση και να ενθαρρύνει την καινοτομία και την ευελιξία. Ουσιαστικά προσθέτει αξία στον εκάστοτε οργανισμό κινητοποιώντας και όντας διαχειριστής του πιο σημαντικού πόρου ενός οργανισμού, δηλαδή των ανθρώπων του. Το ΣΜΑΔ οφείλει να αξιοποιεί τα σημεία υπεροχής του οργανισμού, να μεγιστοποιεί τις παρούσες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, να αναγνωρίζει μελλοντικές ανάγκες, καθώς και να δημιουργεί νέες δεξιότητες στους εργαζομένους ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται σε ενδεχόμενες αλλαγές και νέα δεδομένα.

Το ανθρώπινο δυναμικό από την πλευρά του, οφείλει να **διευκολύνει** και να **ενισχύει** την επίτευξη των σκοπών ενός οργανισμού, γι' αυτό το ΣΜΑΔ (Misra, Dash, 2009):

- Λαμβάνει μέρος στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής προσδιορίζοντας τις ανάγκες του οργανισμού και προτείνοντας νέες ιδέες.
- «Ενεργοποιεί» τους πόρους που κρίνονται απαραίτητοι για να υποστηρίξουν τη στρατηγική της επιχείρησης και μεριμνά για την αποτελεσματική υλοποίησή της.
- Εξασφαλίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει τον απαραίτητο ενθουσιασμό, την αφοσίωση-δέσμευση, την ενέργεια, αλλά και την ικανότητα να ανταποκρίνεται με αποτελεσματικό τρόπο στον εκάστοτε στόχο.
- Παρακινεί διαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλοντας στη μελλοντική του εξέλιξη.
- Αξιοποιεί το ταλέντο και τα σημεία υπεροχής (γνώση, ικανότητες, στάσεις, κίνητρα/χαρακτηριστικά, αυτοπεποίθηση) των εργαζομένων οδηγώντας σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού κάποια απ' αυτά τα σημεία είναι πολύτιμα, μοναδικά, αλλά και «κρυμμένα», και, επομένως, δύσκολο να αντιγραφούν (όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1), ικανοποιώντας τα κριτήρια “VRIO”.



Διάγραμμα 4.1: Σημεία υπεροχής του ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: Misra, Dash (2009)

Το ΣΜΑΔ δεν αποτελεί απλώς μια λειτουργία ενός τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά κάτι παραπάνω. Πρόκειται για ένα στυλ Μάνατζμεντ το οποίο απαιτεί τη συμμετοχή **όλων** των στελεχών (ανώτερων και κατώτερων), αφού ο ρόλος των ανθρώπων είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό προκειμένου να επιβιώσει, να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και να επιτύχει. Θεωρείται ότι οι οργανισμοί που σέβονται και εκτιμούν το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ουσιαστικά πιο λειτουργικοί καθώς και πιο επικερδείς από εκείνους τους οργανισμούς στους οποίους το ανθρώπινο δυναμικό δε χαίρει ιδιαίτερης προσοχής κι εκτίμησης. Η έρευνα των **Methuku** και **Ramadan** αποδεικνύει ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί φέρουν κάποια κοινά στοιχεία, όπως η παροχή ασφάλειας σε κάθε εργαζόμενο, η επιλεκτική προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων, η χρήση αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων εργασίας, η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η μείωση των διαφορών ως προς την κοινωνική τους κατάσταση (status) και η αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών (Methuku, Ramadan, 2016). Φαίνεται πως τέτοιοι οργανισμοί ενεργοποιούν, αναπτύσσουν και παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό τους με τρόπο που ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική τους. Έτσι, δύνανται να βελτιώνουν τα κέρδη τους και να ενισχύουν την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την επιβίωσή τους, αλλά και θέτοντας τα θεμέλια για την επιτυχία τους. Συνεπώς, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι όλο και περισσότεροι οργανισμοί στη σύγχρονη εποχή αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως «**στρατηγικό πόρο**».

Το παραπάνω συμπέρασμα θα μπορούσε να ενισχυθεί και από τη θεωρία του **Ulrich**, σύμφωνα με την οποία το ανθρώπινο δυναμικό ως κρίσιμος πόρος πρέπει να διαθέτει **πολλαπλό** ρόλο μέσα σ' ένα οργανισμό όντας (Ulrich, 1996):

- Στρατηγικός εταίρος, πάντα ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική του οργανισμού του οποίου στελεχώνει, αλλά και άμεσα συνδεδεμένο με τους ανωτέρους του (**Strategic Partner**).
- Ειδήμον ως προς τις πρακτικές, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που αφορούν είτε στο τμήμα του είτε στη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού (**Administrative Expert**).
- Ο καλύτερος μεταξύ ίσων εργαζομένων, αποτελώντας πρότυπο για τη συμμετοχή των υπολοίπων καθώς και ακούγοντας κι επιδεικνύοντας ενδιαφέρον για ό,τι μπορεί να τους συμβαίνει (**Employee Champion**).
- Υπεύθυνο για την αλλαγή αλλά και την επικοινωνία αυτής προς τους άλλους εργαζομένους, τη διαχείρισή της και τελικά την «ανανέωση» του οργανισμού του οποίου στελεχώνει (**Change Agent**).

#### 4.1.2. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗ ΔΟΠ

Παλιότερα, στη βιβλιογραφία για την ποιότητα, φαίνεται πως ο «ανθρώπινος παράγοντας», σε σχέση με τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, συχνά παραβλεπόταν. Ουσιαστικά η πλειοψηφία των οργανισμών ήταν προσανατολισμένη στην «**παραγωγή**» και οι υποστηρικτές της ΔΟΠ έδιναν μεγαλύτερη σημασία στα «σκληρά» (hard) στοιχεία της για τη βελτίωση της ποιότητας. Πιο πρόσφατα πολλοί είναι οι θεωρητικοί που πρότειναν την προσέγγιση της ΔΟΠ από μια άλλη πλευρά, συνειδητοποιώντας τη σημασία της **διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων** («μαλακή» - soft πλευρά της ΔΟΠ) κι αντιμετωπίζοντας τη ΔΟΠ σαν μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία (Βούζας, 2002). Η διαχείριση των εργαζομένων αποτελεί μία από τις βασικές πτυχές της «μαλακής» διάστασης της ΔΟΠ, αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της εφαρμογής της. Ουσιαστικά η «μαλακή» διάσταση της ΔΟΠ (soft TQM) έχει δύο ρόλους:

- Να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου μπορεί να πραγματοποιηθεί απρόσκοπτα η εφαρμογή των «σκληρών» στοιχείων της ΔΟΠ (hard TQM).
- Να έχει αντίκτυπο στην επίδοση με τον ίδιο τρόπο που το «παραδοσιακό» ανθρώπινο δυναμικό θα επηρέαζε έναν οργανισμό.

Οι **Ahire et al.**, μάλιστα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι «η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού όντας προσανατολισμένη στην ποιότητα μπορεί να γίνεται ο βασικός συνδετικός κρίκος για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών» (Rahman, 2004). Από μια άλλη οπτική, σε ένα περιβάλλον και μια κουλτούρα ποιότητας, οι εργαζόμενοι (ανεξαρτήτως βαθμίδας) αποτελούν το «κλειδί» για την αποτελεσματική εισαγωγή, ανάπτυξη και βελτίωση των προγραμμάτων ποιότητας.

Πολλοί από τους θεωρητικούς που ασχολήθηκαν με τη ΔΟΠ υποστηρίζουν ότι η επιτυχία της εξαρτάται από τον προσανατολισμό της στον «άνθρωπο» (με την έννοια του εσωτερικού κι εξωτερικού πελάτη). Η άποψη αυτή αποδεικνύει ότι πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ομαδική εργασία, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τη συμμετοχή των εργαζομένων, κρίνονται απαραίτητες για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ (Wilkinson, 1998).

Παράλληλα, μέσα σ' έναν οργανισμό, η ΔΟΠ έχει βαθιές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση ασκεί τη στρατηγική της, στον τρόπο με τον οποίο τα ενδιάμεσα στελέχη εκτελούν τις δραστηριότητες της επίβλεψης και του ελέγχου, αλλά πάνω απ' όλα η ΔΟΠ έχει αλλάξει ριζικά την εμπειρία εργασίας για τους ίδιους τους εργαζομένους ως στελέχη πρώτης γραμμής (Wright, Gardner, 2003). Η ανάθεση της **ευθύνης** για θέματα ποιότητας και βελτίωσης της ποιότητας στους τελευταίους έχει οδηγήσει σε μια ριζική διεύρυνση του ρόλου τους στον χώρο εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι, πλέον, είναι απόλυτα υπεύθυνοι για τη διαχείριση των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών, πάντα με στόχο οι πελάτες να λαμβάνουν κάποιο ποιοτικό προϊόν και/ή υπηρεσία.

Πέραν αυτής της διεύρυνσης του ρόλου εργασίας τους για την παροχή ποιοτικών προϊόντων και/ή υπηρεσιών, έχει επέλθει κι ένας **επαναπροσανατολισμός** εκ μέρους των εργαζομένων σε σχέση με τον ρόλο αυτό. Οι εργαζόμενοι έχουν ενθαρρυνθεί να ταυτιστούν στενότερα με την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού τον οποίο στελεχώνουν και να δρουν ενεργά αλλά και προδραστικά (proactive) για την υλοποίηση αυτής της αποστολής. Η εφαρμογή της ΔΟΠ, σε ορισμένες περιπτώσεις, σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν αναλάβει μεγαλύτερη ευθύνη για τη συνολική επίδοση ενός οργανισμού κι όχι μόνο για την επίδοση σε θέματα ποιότητας (Wright, Gardner, 2003). Οι εργαζόμενοι καλούνται, λοιπόν, να αντιμετωπίζουν τους εαυτούς τους σα να ήταν υπεύθυνοι για την παραγωγή της δικής τους «επιχειρηματικής μονάδας» (business unit). Συνεπώς, δεν είναι απλώς η διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων (μέσω της ανάθεσης ενισχυμένων αρμοδιοτήτων για την ποιότητα) που αποτελεί χαρακτηριστικό της ΔΟΠ, αλλά εξίσου σημαντικός είναι και ο

επαναπροσανατολισμός των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους και την οργάνωσή τους.

Τέλος, πολλές δραστηριότητες πραγματοποιούνται «στο όνομα της ΔΟΠ» και ενδέχεται να μη σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα. Τα προγράμματα ποιότητας μπορεί να συνεπάγονται την πραγματοποίηση αλλαγών στις εργασιακές σχέσεις με στόχο την ενθάρρυνση της μεγαλύτερης συμμετοχής των εργαζομένων, τον επανασχεδιασμό της εργασίας για τη δημιουργία ομάδων εργασίας ad hoc, μεγαλύτερες δαπάνες για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, οργανωτικές αλλαγές και αναδιάρθρωση, την αναθεώρηση των διαδικασιών και των συστημάτων παράδοσης προϊόντων ή υπηρεσιών. Τέτοιες παρεμβάσεις διεξάγονται στο όνομα της ΔΟΠ ως μέρος της ανάπτυξης μιας στρατηγικής βασισμένης στην ποιότητα. Όλες αυτές οι αλλαγές ως προς τη συμμετοχή των εργαζομένων θεωρείται ότι πρέπει να υποστηρίζονται από «καινοτόμες» και **στρατηγικές** πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ομαδική εργασία και η αμοιβή όχι αποκλειστικά με βάση τις επιδόσεις. Ουσιαστικά, η ΔΟΠ δεν μπορεί να εφαρμοστεί απομονωμένα, αφού αποτελεί μια συνολική φιλοσοφία και περιλαμβάνει όλα τα μέλη ενός οργανισμού, άρα σχετίζεται άμεσα και με τη διαχείρισή τους (Vouzas, 2007).

## 4.2. Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΜΑΔ ΚΑΙ ΔΟΠ

Η ΔΟΠ φαίνεται να σχετίζεται άμεσα με το ΣΜΑΔ, αφού και στις δύο περιπτώσεις ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται σαν κάτοχος ενός **κεντρικού** ρόλου μέσα σ' έναν οργανισμό. Γι' αυτόν τον λόγο δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στον εργαζόμενο, στις σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Στη θεωρία η ΔΟΠ φαίνεται να τηρεί μια ιδιαίτερη στάση απέναντι στη διαχείριση των ανθρώπων, ενώ στην πράξη η επιτυχία της εξαρτάται από τον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού (απ' τα ανώτερα μέχρι τα κατώτερα). Για το ΣΜΑΔ το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πυρήνα και την κινητήρια δύναμη ενός οργανισμού, όντας πάντα ευθυγραμμισμένο με τη κουλτούρα και τη στρατηγική του.

Σε γενικές γραμμές η σχέση μεταξύ ΣΜΑΔ και ΔΟΠ είναι πολύ σημαντική. Δεδομένου ότι το ΣΜΑΔ υποστηρίζει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης και πρέπει να **ευθυγραμμίζεται** μ' αυτή, η ποιότητα ως συστατικό στοιχείο μιας στρατηγικής απαιτεί και την αντίστοιχη ευθυγράμμιση των εργαζομένων προς αυτή. Έτσι, το ΣΜΑΔ είναι πολύ πιθανό να δίνει έμφαση σε ζητήματα διαχείρισης ποιότητας, όπως για παράδειγμα την ανάγκη ύπαρξης αφοσίωσης των εργαζομένων απέναντι στην ποιότητα και την ανάγκη ύπαρξης ευελιξίας. Ο **Guest** υποστήριξε πως υπάρχει μια άρρηκτη σχέση μεταξύ ΣΜΑΔ και ΔΟΠ και πως το «όχημα» αυτής της σχέσης είναι η **εκπαίδευση** η οποία θα οδηγήσει σ' ένα «ποιοτικό» κι αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό (Hill, Wilkinson, 1995). Σε κάθε περίπτωση ο μεταξύ τους διαχωρισμός δεν είναι εύλογος διότι, βλέποντας τη μεγάλη εικόνα, το ΣΜΑΔ μπορεί να εξαρτάται και να προέρχεται από τη ΔΟΠ, αφού πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένο με την επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στην ποιότητα.

Η συμμετοχή και η αφοσίωση-δέσμευση των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη για την εισαγωγή και την εφαρμογή πρωτοβουλιών, προγραμμάτων, πρακτικών και τεχνικών ποιότητας. Η ΔΟΠ αναγνωρίζει τη σημασία της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον **Wilkinson** «η τοποθέτηση ζητημάτων ανθρώπινου δυναμικού στην ατζέντα της ανώτατης διοίκησης αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα όλων των προσπαθειών βελτίωσης ποιότητας» (Vouzas, 2007).

Η **συμμετοχή** του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας συνήθως μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις τρόπους (Vouzaz, 2007):

1. Συμμετέχοντας στο σχεδιασμό, την εισαγωγή και τη συντήρηση διαφόρων πρωτοβουλιών που αφορούν στην ποιότητα.
2. Αλλάζοντας τις παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης των εργαζομένων προκειμένου να υποστηρίξουν μια κουλτούρα ολικής ποιότητας.
3. Με τον καθορισμό ενός προσανατολισμού προς την ποιότητα εντός των ίδιων των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον **Marchington**, «η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε προγράμματα ΔΟΠ δεν είναι προαιρετική αλλά αποτελεί ένα ουσιαστικό στοιχείο προκειμένου η ΔΟΠ να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές της». Ο ίδιος υποστηρίζει ότι το ΣΜΑΔ συνεισφέρει στη ΔΟΠ με τους ακόλουθους τρόπους (Soltani et al., 2004):

- Διαμόρφωση της στρατηγικής που εστιάζει στις πρωτοβουλίες ποιότητας και ανάπτυξη μιας «υποδομής ποιότητας» (quality structure) η οποία λαμβάνει επαρκώς υπόψη τα θέματα διαχείρισης των ανθρώπων.
- Παροχή οργανωτικών και τεχνικών δεξιοτήτων στη ΔΟΠ μέσω των κατάλληλων εργαζομένων που διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες.
- Δέσμευση για ποιότητα και ενίσχυση της ατομικής και συλλογικής αξιοπιστίας των εργαζομένων του ΣΜΑΔ εφαρμόζοντας αρχές ποιότητας στις δικές τους δραστηριότητες.

Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το επίπεδο ποιότητας που βρίσκεται ένας οργανισμός επηρεάζει άμεσα τις οργανωσιακές αλλαγές, οι οποίες με τη σειρά τους ασκούν επιρροή στον τρόπο που διαμορφώνονται οι ανθρώπινοι πόροι σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους ποιότητας.

Οι προσπάθειες για την ποιότητα πρέπει να βασίζονται σε έναν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και να αποτελούν μέρος της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως εκπαίδευση και κατάρτιση, αξιολόγηση της επίδοσης, συμμετοχή των εργαζομένων, αναγνώριση και βελτίωση της ποιότητας εργασίας (Κοτζαμάνη, Βούζας, 2007). Απολύτως απαραίτητη είναι, επίσης, μια πολιτική ποιότητας που κατανοείται και εφαρμόζεται εύκολα από όλα τα μέλη ενός οργανισμού μέσω της χρήσης μιας «**κοινής γλώσσας**». Τα παραπάνω υποστηρίζουν το επιχείρημα πολλών θεωρητικών που δηλώνουν ότι οι προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας πρέπει να γίνουν μέρος της δουλειάς όλων και όλοι πρέπει να αισθάνονται υπεύθυνοι. Σε αυτό το πλαίσιο, οι άνθρωποι πρέπει να θεωρούνται «**περιουσιακό στοιχείο**» (asset) και **στρατηγικός πόρος** και όχι επιπρόσθετο κόστος για έναν οργανισμό.

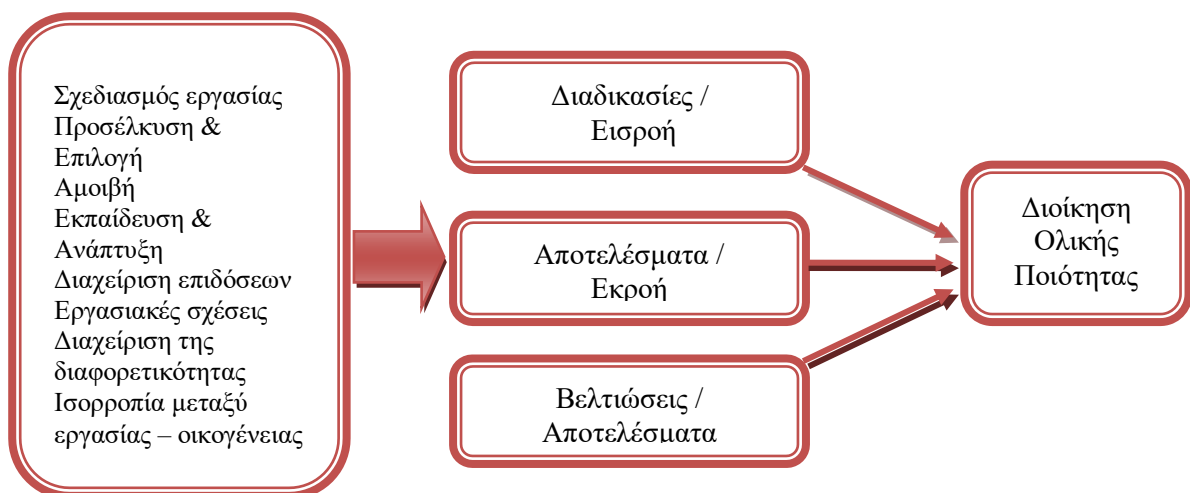
Ξεκάθαρα η ΔΟΠ, προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία, απαιτεί μια πιο στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού. Σ' αυτό το πλαίσιο αρχικά πραγματοποιείται μια προσπάθεια **αλλαγής της κουλτούρας** ενός οργανισμού. Κι αυτό γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σπουδαίο ρόλο και για την κουλτούρα ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, οι συμπεριφορές που βασίζονται στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων καθώς και οι κανόνες που προκύπτουν από τις ομάδες εργασίας (κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους) αποτελούν συστατικά στοιχεία της κουλτούρας του οργανισμού. Σε περιβάλλοντα ΔΟΠ αυτά τα στοιχεία διαμορφώνονται με προσανατολισμό στην ποιότητα οικοδομώντας, έτσι, μια κουλτούρα ποιότητας τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (Oakland, 2014). Οι **Williams et al.** προτείνουν ότι πέντε βασικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται συνήθως από τα ανώτερα στελέχη για την επίτευξη αυτής της αλλαγής κουλτούρας (Snape et al., 1995):



- Αλλαγή των ανθρώπων στον οργανισμό μέσω επιλεκτικών προσλήψεων και προγραμματισμένων απολύσεων, με μεγαλύτερη έμφαση στην επιλογή ατόμων με τις επιθυμητές συμπεριφορές, καθώς και τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και εμπειρία.
- Μετακίνηση ατόμων σε νέες θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού.
- Παροχή κατάλληλων μοντέλων εκπαίδευσης και διαχείρισης προς τους εργαζομένους, που να ανταποκρίνονται στην επιθυμητή κουλτούρα.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες δεξιότητες, επηρεάζοντας έτσι τη στάση τους απέναντι στην εργασίας τους.
- Αλλαγή του περιβάλλοντος εργασίας, των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και γενικά του τρόπου διοίκησης.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, σημαντικό ρόλο παίζει η **στάση** που τηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην αλλαγή. Μπορεί οι τελευταίοι να διάκεινται φιλικά απέναντι σ' αυτή, κάτι που λειτουργεί βοηθητικά ως προς το να αποδέχονται την όποια αλλαγή, ακόμα κι αν έχουν αποκρυσταλλωθεί μέσα τους άλλες αξίες. Αντίθετα, η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ανυπέρβλητο εμπόδιο για την υιοθέτηση μιας νέας κουλτούρας, άρα και τροχοπέδη για την εφαρμογή μιας φιλοσοφίας ΔΟΠ.

Γι' αυτό το ΣΜΑΔ πρέπει να εισάγει πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες να **υποστηρίζουν** την αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ σε **όλα** τα επίπεδα του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να επαναπροσδιορίσει τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικούς τομείς, προκειμένου να προωθήσει τα χαρακτηριστικά εκείνα του ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν την εισαγωγή πρωτοβουλιών ΔΟΠ. Ωστόσο, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν μια στρατηγική ποιότητας θα πρέπει να **αλληλοεξαρτώνται** και όχι να συνιστούν ανεξάρτητες επιλογές (Bou, Beltran, 2005). Αυτό οδηγεί σε μια στρατηγική αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την οποία ένας οργανισμός πρέπει να εξετάσει την πιθανή ταυτόχρονη χρήση πολλών διαφορετικών πρακτικών για την υποστήριξη της επιτυχημένης εφαρμογής της ΔΟΠ (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.2).



Διάγραμμα 4.2: Μοντέλο της σχέσης ΣΜΑΔ-ΔΟΠ

Πηγή: Methuku, Ramadan, 2016

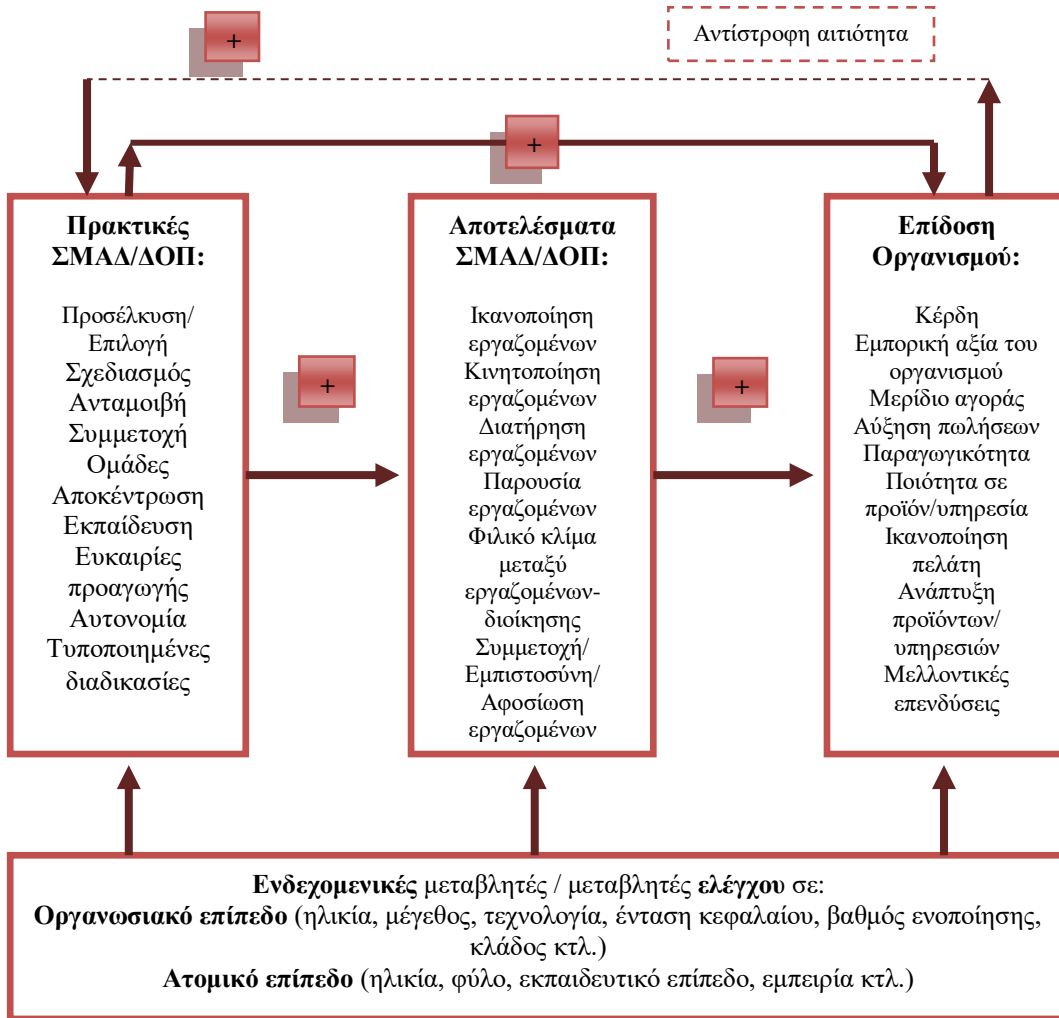
Από μια **Δομική Προσέγγιση** (Configurational Approach) του ΣΜΑΔ, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν συστατικά ενός ευρύτερου συστήματος και, κατά συνέπεια, πρέπει να προωθηθεί μια συνεπής και συνεκτική λογική μεταξύ τους (Bou, Beltran, 2005). Μια **στρατηγική υψηλής δέσμευσης (high commitment strategy)** θεωρείται ως ένα από τα πιο ευρέως αποδεκτά και συνεκτικά συστήματα ανθρώπινων πόρων. Αυτή η στρατηγική υψηλής δέσμευσης περιλαμβάνει πρακτικές όπως εκπαίδευση, αξιολόγηση της επίδοσης με στόχο την ανάπτυξη των εργαζομένων, ευέλικτες περιγραφές θέσεων εργασίας, κανάλια επικοινωνίας προς διαφορετικές κατευθύνσεις κτλ. Η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι κυρίως αυτορυθμιζόμενη και όχι ελεγχόμενη από κυρώσεις και πιέσεις, ενώ οι σχέσεις εντός του οργανισμού βασίζονται σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης. Ο γενικός σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι να αναπτύξει, μέσω ψυχολογικών δεσμών, αφοσιωμένους εργαζομένους στους οποίους να μπορεί να δοθεί αυτονομία να εκτελούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τους οργανωσιακούς στόχους. Επομένως, με αυτόν τρόπο οι στόχοι που αφορούν στην ποιότητα μπορούν να καθίστανται επιτεύξιμοι.

Ταυτόχρονα, τόσο το ΣΜΑΔ όσο και η ΔΟΠ επικεντρώνονται στην απόκτηση και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω **συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης (High Performance Work Systems)**, δίνοντας έμφαση σε ζητήματα όπως η ηγεσία, η ενδυνάμωση, η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη εργαζομένων, η ευελιξία και η αμοιβή τους. Έτσι, και τα δύο στυλ Μάνατζμεντ υπογραμμίζουν την υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων υψηλής επίδοσης που οδηγούν τους οργανισμούς στη μέγιστη επίδοση. Για παράδειγμα η ΔΟΠ έχει θετική επίδραση σε διάφορους δείκτες επίδοσης, όπως η σταθερή κερδοφορία, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση των πελατών και τα οικονομικά αποτελέσματα. Παρ' όλα αυτά, θεωρείται ότι οι επιπτώσεις της ΔΟΠ στην επίδοση θα είναι υψηλότερες όταν η εφαρμογή της υποστηρίζεται από κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (όπως συμβαίνει στα παραπάνω συστήματα).

Από μια **Ενδεχομενική Προσέγγιση** (Contingent Approach), δεδομένου ότι κάθε επιχειρηματική στρατηγική απαιτεί **μοναδικές συμπεριφορές** προκειμένου να βελτιωθεί η επίδοση, οι δραστηριότητες του ΣΜΑΔ αντιπροσωπεύουν τον κύριο τρόπο επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Bou, Beltran, 2005). Ουσιαστικά μέσω του ΣΜΑΔ οι εργαζόμενοι δέχονται επιρροή ώστε να υιοθετήσουν τις συμπεριφορές εκείνες που είναι επιθυμητές και που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες ενός οργανισμού. Άρα, υιοθετώντας αξίες που βασίζονται στην ποιότητα, το ΣΜΑΔ μπορεί να επικοινωνήσει τις αξίες αυτές σε όλους τους εργαζομένους ώστε οι συμπεριφορές που εκδηλώνουν να «**ταιριάζουν**» (ευθυγραμμίζονται) με την κουλτούρα του οργανισμού.

Σε γενικές γραμμές, με το πέρασμα του χρόνου γίνεται όλο και πιο φανερό η **διασύνδεση** που υπάρχει μεταξύ του ΣΜΑΔ και της ΔΟΠ. Και τα δύο στυλ Μάνατζμεντ στηρίζονται πάνω σε ίδιες υποθέσεις-αρχές, όπως για παράδειγμα η σχέση των εργαζομένων με τη ηγεσία, τα κίνητρα που παρέχονται στους εργαζομένους, η συμμετοχή των τελευταίων, η ομαδική εργασία και η εκπαίδευση. Από μια άλλη οπτική, είναι σύνηθες τόσο το ΣΜΑΔ όσο και η ΔΟΠ να συσχετίζονται με την επίδοση ενός οργανισμού (και στη θεωρία αλλά και στην πράξη), εξαιρώντας το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, ο όλο και πιο αναπτυσσόμενος τομέας της παροχής υπηρεσιών εφαρμόζοντας τα δυο στυλ Μάνατζμεντ δεν παύει να καταδεικνύει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το πιο πολύτιμο «περιουσιακό στοιχείο» (asset) ενός οργανισμού, γνωρίζοντας ότι το αίτημα της συνεχούς βελτίωσης συνδέεται άρρηκτα με σοβαρά ζητήματα που εξαρτώνται από τον άνθρωπο (Boselie, Wiele, 2002). Έτσι, η σύνθεση στοιχείων και των δύο στυλ Μάνατζμεντ θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια καλύτερη διαχείριση της επίδοσης (performance management), όπου οι εργαζόμενοι θα χαίρουν εκείνης της διαχείρισης που θα τους επιτρέπει να επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς στόχους και να συμβάλλουν στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βλέποντας τη μεγάλη εικόνα, είναι εμφανές ότι οι πρακτικές του ΣΜΑΔ που διαθέτουν ένα προσανατολισμό ΔΟΠ οδηγούν στα βέλτιστα αποτελέσματα σε ό,τι αφορά τους εργαζομένους, ενισχύοντας,

επομένως, και την συνολική επίδοση ενός οργανισμού. Αυτή η διαδικασία για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων δέχεται, βέβαια, επιρροή από διάφορους παράγοντες τόσο σε επίπεδο οργανισμού, όπως το μέγεθος ενός οργανισμού, οι τεχνολογίες που χρησιμοποιεί και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, όσο και σε ατομικό επίπεδο, όπως η ηλικία, οι γνώσεις και η εμπειρία των εργαζομένων (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.3).



Διάγραμμα 4.3: Πρακτικές ΣΜΑΔ/ΔΟΠ σε σχέση με τα αποτελέσματα ΣΜΑΔ/ΔΟΠ και την οργανωσιακή επίδοση

Πηγή: Paauwe, Richardson, 1997

### 4.3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Θεωρείται ότι το ΣΜΑΔ πρέπει να εισάγει πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες να υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Ουσιαστικά οφείλει να **επαναπροσδιορίσει** τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικούς τομείς, προκειμένου να προωθήσει τα χαρακτηριστικά εκείνα του ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν τη λήψη πρωτοβουλιών ΔΟΠ. Κι αυτό γιατί, κατά γενική ομολογία, υπάρχουν κάποιες πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες παίζουν σπουδαίο ρόλο στη διευκόλυνση της εφαρμογής της ΔΟΠ (ίσως να μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως «βέλτιστες πρακτικές»), αφού η διαχείριση των εργαζομένων αποτελεί μία από τις βασικές πτυχές της μαλακής (soft) διάστασής της.

Πλέον, πέρα από τις βασικές (παραδοσιακές) λειτουργίες της ΔΑΔ (π.χ. προσέλκυση, εκπαίδευση), η ΔΟΠ απαιτεί μια στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία. Δηλαδή, κάθε οργανισμός που υιοθετεί και εφαρμόζει τις αρχές της ΔΟΠ πρέπει να ευθυγραμμίσει τα συστήματα ΔΑΔ με τους στόχους ποιότητας. Επιπλέον, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς που υιοθετούν κι εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ πρέπει να αποσκοπούν στην προώθηση της επικοινωνίας, της ομαδικής εργασίας, της ενδυνάμωσης και της δέσμευσης των εργαζομένων, μέσω ανταμοιβών κι ενισχύσεων, ενώ θεωρείται ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ (όπως φαίνεται στον πίνακα 4.1 στο τέλος του υποκεφαλαίου). Για την επίτευξη όλων των παραπάνω κρίνεται αναγκαία η υποστήριξη από το ΣΜΑΔ.

Στην πραγματικότητα ακολουθώντας τη λογική «**κρίσιμοι (στρατηγικοί) πόροι – στρατηγικές δυνατότητες – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**» για την επίτευξη καλύτερης οργανωσιακής επίδοσης, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καινοτομίας, τα ίδια τα μοντέλα ΔΟΠ προτείνουν ένα σύνολο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που ευνοούν τη «συσσώρευση» κρίσιμων (στρατηγικών) πόρων. Υπάρχουν τρία επιχειρήματα που αιτιολογούν την παραπάνω λογική (Perdomo-Ortiz, 2009):

1. Εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των πολιτικών και πρακτικών της ΔΟΠ και της επίδοσης. Πιο συγκεκριμένα, όμως, τα λεγόμενα «μαλακά» (soft) στοιχεία της ΔΟΠ, στα οποία συγκαταλέγονται οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται να έχουν πιο σημαντικά αποτελέσματα στην επίδοση.
2. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στη ΔΟΠ είναι ισοδύναμες μ' εκείνες που προωθούνται από τα λεγόμενα «συστήματα υψηλής δέσμευσης ή υψηλής επίδοσης», που σύμφωνα με το ΣΜΑΔ συμβάλλουν στην επίτευξη και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια τέτοια προσέγγιση που εστιάζει στη δέσμευση έχει έναν πιο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, δίνοντας έμφαση στην κοινωνικοποίηση, τον εμπλουτισμό της εργασίας και την ανάπτυξη των εργαζομένων (σε αντίθεση με τη λεγόμενη προσέγγιση της αγοράς ή «γραφειοκρατική» προσέγγιση, η οποία εστιάζει στον έλεγχο, στην ανάπτυξη των τεχνικών ικανοτήτων και στις αμοιβές).
3. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στη ΔΟΠ είναι ισοδύναμες μ' εκείνες που εφαρμόζονται από τους καινοτόμους οργανισμούς. Κι αυτό γιατί οι καινοτόμοι οργανισμοί απαιτούν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνουν τη «φωνή των ανθρώπων» να ακούγεται, προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα επίπεδα δέσμευσης-αφοσίωσης απέναντι στην εργασία και μεγαλύτερο βαθμό συμμετοχής και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

#### 4.3.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Τα σχέδια που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αναπτυχθούν μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής και να **ενσωματωθούν** σ' αυτό. Στόχος είναι να ληφθεί μια **στρατηγική εικόνα** του μέλλοντος για τις ανάγκες ενός οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και για όλες τις δραστηριότητες, από την πρόσληψη έως την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, τον προγραμματισμό της «διαδοχής» και της «εξόδου» των εργαζομένων. Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων παίζει σημαντικό ρόλο και στη ΔΟΠ. Για παράδειγμα, η προσέλκυση και η επιλογή πρέπει να στελεχώσουν τον οργανισμό με εργαζόμενους που κατανοούν τους στόχους και τις αξίες της ΔΟΠ και που μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά για αυτούς τους στόχους και τις αξίες.

#### 4.3.2. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η προσπάθεια ανάπτυξης μιας κουλτούρας ποιότητας πρέπει να ξεκινήσει με την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων με τις απαιτούμενες δεξιότητες, τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και την ενσωμάτωσή τους στην παραπάνω κουλτούρα. Η αποτελεσματική «**κοινοποίηση**» των κενών θέσεων εργασίας είναι κρίσιμη, συμπεριλαμβανομένης της προσεκτικής επιλογής των κατάλληλων μέσων (π.χ. μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το LinkedIn) και της διατύπωσης των κατάλληλων μηνυμάτων προς τους υποψήφιους (Snape et al., 1995). Οι **ρεαλιστικές** και **σαφείς** περιγραφές των θέσεων εργασίας (job description) μπορούν να ενθαρρύνουν τους υποψήφιους να ελέγξουν οι ίδιοι αν πληρούν τις προϋποθέσεις ώστε να προχωρήσουν στην αίτηση για τη θέση που τους ενδιαφέρει. Παράλληλα, οι μέθοδοι επιλογής μπορούν να σχεδιαστούν για να ελέγξουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και τη στάση απέναντι στην ομαδική εργασία, ενώ η χρήση ψυχομετρικών τεστ καθώς και κέντρων αξιολόγησης αποτελούν πάγιες τακτικές για την τελική επιλογή των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η αυτοκινητοβιομηχανία “Jaguar” (έχοντας υιοθετήσει τις αρχές της ΔΟΠ) κατά το στάδιο επιλογής των εργοδηγών και των ωρομίσθιων εργαζομένων δίνει έμφαση σε διαστάσεις όπως η ανεξάρτητη σκέψη, η ομαδική εργασία και η συνεργασία.

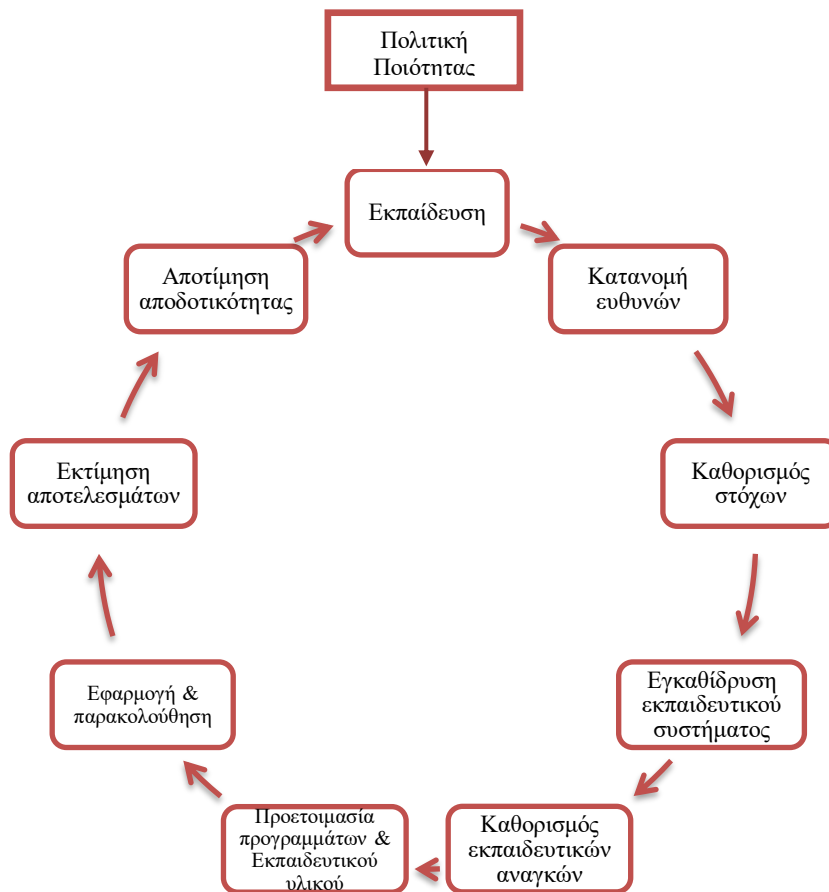
Είναι γενικά αποδεκτό ότι απαιτούνται πιο **εξελιγμένες** τεχνικές προσέλκυσης και επιλογής στα πλαίσια της ΔΟΠ. Η επιτυχής προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και στάσεις, οι οποίες είναι συμβατές με μια φιλοσοφία ΔΟΠ, μπορεί να είναι η κινητήριος δύναμη που υποστηρίζει τη συνεχή αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της ΔΟΠ. Στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής πρέπει να είναι ο εντοπισμός των πιθανών μελλοντικών εργαζομένων που θα μπορούν να εργαστούν σε ομάδες, να είναι πρόθυμοι να λάβουν νέα εκπαίδευση και διεύρυνση των αρμοδιοτήτων τους, να έχουν ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και να διαθέτουν ιδέες για τη βελτίωση των διαδικασιών ή συμπεριφορές σύμφωνες με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί πρέπει να προσλαμβάνουν εργαζομένους με τα κατάλληλα προσόντα και τις απαιτούμενες δεξιότητες και, επομένως, να διευκολύνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ. Επιπροσθέτως, οι οργανισμοί πρέπει να προωθήσουν τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές προσλήψεις και η επιλογή πρέπει να βασίζεται, για παράδειγμα, σε τεχνικές ικανότητες, όπως η επίλυση προβλημάτων και οι μαθηματικές-στατιστικές ικανότητες. Η επιλογή πρέπει να είναι πιο επικεντρωμένη στο άτομο και να προσανατολίζεται σ' εκείνους που διαθέτουν τις ικανότητες που σχετίζονται με την ποιότητα. Σε κάθε περίπτωση τόσο τα συστήματα προσέλκυσης κι επιλογής όσο και οι υποψήφιοι πρέπει να «ταιριάζουν» στην οργανωσιακή κουλτούρα και το σύστημα ΔΟΠ.

Συνεπώς, οι διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης θα πρέπει να στοχεύουν σε ανθρώπους που κατανοούν και εσωτερικεύουν αξίες και στόχους ποιότητας και που τείνουν

να εργαστούν αποτελεσματικά για την επίτευξή τους. Η διαδικασία της επιλογής πρέπει να επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των γενικών ικανοτήτων των υποψηφίων, οι οποίες δε σχετίζονται με μια συγκεκριμένη εργασία, αλλά με έναν οργανισμό που εφαρμόζει τις αρχές της ΔΟΠ. Σε όλα τα παραπάνω η συμβολή του ΣΜΑΔ μοιάζει να είναι απαραίτητη.

#### 4.3.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού φέρουν σπουδαίο ρόλο αποτελώντας ένα σημαντικό **εφόδιο** τόσο για τα ανώτερα όσο και για τα κατώτερα στελέχη, σπλίζοντάς τα με επαρκείς δεξιότητες και γνώσεις για την αποτελεσματική κι επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι υποστηρικτές της ΔΟΠ υπογραμμίζουν ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων θα ενισχύσει το ρόλο και θα αυξήσει τις ευθύνες των εργαζομένων των χαμηλότερων διοικητικών βαθμίδων ως προς την επίλυση προβλημάτων και ως προς τη λήψη αποφάσεων. Δεδομένης της σημασίας της εκπαίδευσης και για το ΣΜΑΔ, θα ήταν εύλογη η δημιουργία ενός **συστήματος εκπαίδευσης** από το ΣΜΑΔ, το οποίο να προσανατολίζεται αλλά και να βασίζεται στην ποιότητα (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.4).



Διάγραμμα 4.4: Ο κύκλος εκπαίδευσης με βάση την Ποιότητα

Πηγή: Oakland, Waterworth (1995).

Η ΔΟΠ απαιτεί αλλαγές στις απαιτούμενες δεξιότητες των ανώτερων και κατώτερων στελεχών. Για παράδειγμα, στα πλαίσια μιας ομάδας και της ανάγκης για μια πιο λειτουργική ένταξη σ' αυτή, οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, οι οποίες να καλύπτουν πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας. Γι' αυτόν τον λόγο καίριας σημασίας είναι η **εκπαίδευση** που θα λάβουν οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, εξίσου σημαντική είναι κι η εκπαίδευση των μάνατζερ ως ενδιάμεσων στελεχών, αφού εκείνοι παίζουν τον ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ των ομάδων. Η εκπαίδευση είναι, επίσης, ζωτικής σημασίας για τη διάδοση (εντός του εκάστοτε οργανισμού) ιδεών και πρακτικών ποιότητας, καθώς χωρίς αυτή δεν υπάρχει η σταθερή βάση για την υλοποίηση ενός επίσημου προγράμματος ποιότητας. Η εκπαίδευση σ' ένα περιβάλλον ΔΟΠ δεν αποτελεί μία μεμονωμένη και παροδική προσπάθεια, αλλά πρέπει να διεξάγεται σε **συνεχή βάση**, ενώ πρέπει να προσανατολίζεται στη **διαδικασία**. Η κατάρτιση των εργαζομένων είναι θεμελιώδης για πολλά προγράμματα ΔΟΠ, όπως αυτά για την υιοθέτηση νέων εννοιών ποιότητας, για τη δημιουργία των πρακτικών και των συστημάτων ικανοποίησης των πελατών, για τη χρήση στατιστικού ποιοτικού ελέγχου ή για την αλλαγή κουλτούρας. Θεωρείται πως υπάρχουν τρεις βασικοί τομείς εκπαίδευσης (Jimenez, Martinez-Costa, 2009):

- 1) Αρχές της ΔΟΠ.
- 2) Χρήση εργαλείων ΔΟΠ.
- 3) Τεχνικές επίλυσης προβλημάτων.

Πληθώρα εμπειρικών ερευνών έχουν αποδείξει ότι η εκπαίδευση έχει σταθερά **θετική** επίδραση στο επίπεδο **παραγωγικότητας** κάθε εργαζομένου. Σε γενικές γραμμές, κάθε βελτίωση στην παραγωγικότητα του εργαζομένου έχει ως αποτέλεσμα τη βελτιωμένη οργανωσιακή επίδοση. Η εκπαίδευση παρέχει τόσο την κοινωνικοποίηση όσο και τις δεξιότητες που απαιτούνται από τον εργαζόμενο για την αποτελεσματική υλοποίηση πρωτοβουλιών παραγωγικότητας και ποιότητας (Chandler, McEvoy, 2000). Για να είναι, όμως, πιο αποτελεσματική η εκπαίδευση πρέπει να διαθέτει μια πιο οργανωμένη-στρατηγική ώθηση που, στην προκειμένη περίπτωση, προέρχεται από την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Με λίγα λόγια, η επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ο παράγοντας-κλειδί για τη διασφάλιση της επιτυχίας της ΔΟΠ καθώς οι εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες ενισχύουν τις δεξιότητες των ανθρώπων και την κοινωνικοποίησή τους, ενώ, παράλληλα, μεταδίδουν με σαφήνεια τις αρχές της ΔΟΠ. Επομένως, το ΣΜΑΔ πρέπει να μεριμνήσει για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ακόμα περισσότερο τον δικό τους ρόλο σε σχέση με τη βελτίωση της ποιότητας.

Ως γνωστόν η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν αναγνωριστεί ως **συστατικά στοιχεία** για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η ίδια έχει συνέπειες στην ανάπτυξη των ανώτερων στελεχών, ιδίως λόγω του πιθανού αντίκτυπου στο στυλ διοίκησης. Επιπλέον, μακροπρόθεσμα μπορούν να υπάρξουν επιπτώσεις ως προς την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, καθώς η ευέλικτη οργάνωση δεν αφήνει πολλά περιθώρια για την ιεραρχική εξέλιξη των εργαζομένων, αλλά δίνει έμφαση σε μια διαλειτουργική εμπειρία. Έτσι, η «**οριζόντια**» εξέλιξη της **σταδιοδρομίας** θεωρείται πιο σημαντική κι η πορεία της σταδιοδρομίας των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο περίπλοκη (Snape et al., 1995). Αυτό υποδηλώνει ότι ίσως να υπάρχει ανάγκη για την παροχή συμβουλών σταδιοδρομίας σε προσωπικό επίπεδο (individual career counseling). Σε κάθε περίπτωση η εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας σε περιβάλλοντα ΔΟΠ θεωρείται ως μια εκτεταμένη και συνεχής διαδικασία με ευκαιρίες προώθησης των εργαζομένων και τα κριτήρια προώθησης γι' αυτήν την «οριζόντια» ανάπτυξη πρέπει να βασίζονται στην απόκτηση όλων των απαραίτητων ικανοτήτων (πάντα με επίκεντρο την ποιότητα).

Άμεση συνέπεια της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι η **αύξηση** της συμμετοχής των εργαζομένων, η διευκόλυνση σχετικά με την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους, η αυξημένη αίσθηση του ανήκειν, της ευημερίας, του οφέλους, η αύξηση της δέσμευσης προς τον οργανισμό και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Έτσι, ένα επιτυχημένο

πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δύναται να δημιουργήσει ευνοϊκότερες συμπεριφορές και εμπιστοσύνη και να βοηθήσει τους εργαζομένους σε σχέση με την προσωπική τους ανάπτυξη και την καθημερινή ενασχόληση με τα καθήκοντά τους.

#### **4.3.4. ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Πρόκειται για ένα από τα πιο ισχυρά «μέσα» του ΣΜΑΔ και της ΔΟΠ για τη δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας που **ενθαρρύνει** τη συμμετοχή των εργαζομένων, την παροχή κινήτρων, την ικανοποίηση, τη διάθεση να παραμείνουν και να πιστέψουν σ' έναν οργανισμό (loyalty). Ένας τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων είναι να τους δοθούν οι πόροι, να τους παραχωρηθεί η ευθύνη και η δυνατότητα να σχεδιάζουν, να οργανώνουν, να υλοποιούν και να μετρούν το έργο τους, αλλά και να λαμβάνουν τις αποφάσεις που είναι απαραίτητες για να μεγιστοποιήσουν τη συμβολή τους στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού (Boon et al., 2007). Γίνεται σαφές ότι η ενδυνάμωση μπορεί να επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, μπορεί να μειώνει την ανάγκη εποπτών (supervisors), κάτι που οδηγεί σε μείωση του κόστους. Κι έπειτα δύναται να δημιουργεί μια αίσθηση ότι «ο καθένας κατέχει ένα κομμάτι της επιχείρησης όπου απελευθερώνει το ταλέντο και την ενέργειά του», κάτι που τον καθιστά και πιο παραγωγικό (Mehra et al., 2001).

Το ΣΜΑΔ όντας ευθυγραμμισμένο με τις αρχές της ΔΟΠ οφείλει να προωθεί την ενδυνάμωση των στελεχών πρώτης γραμμής, παραχωρώντας τους μεγαλύτερη ευθύνη και παρέχοντάς τους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, **«μετριάζοντας»** κατά κάποιον τρόπο τον παραδοσιακό ρόλο των ενδιάμεσων στελεχών για την εφαρμογή και την παρακολούθηση των οδηγιών και κατευθύνσεων της ανώτατης διοίκησης. Κι αυτό γιατί η συνεχής βελτίωση πραγματοποιείται από εκείνους που εμπλέκονται σε μια διαδικασία με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού ή εξωτερικού) οδηγώντας σε ένα στυλ διοίκησης και επίλυσης προβλημάτων «από κάτω προς τα πάνω» (bottom up), το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή διοίκηση «από πάνω προς τα κάτω» (top down). Η ΔΟΠ συνεπάγεται την ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης, ίσως και με την ίδια αμοιβή. Επομένως, για να λειτουργήσουν αποδοτικά οι πρωτοβουλίες σε σχέση με την ποιότητα, πρέπει να υπάρχει επαρκής συμμετοχή και επικοινωνία εκ μέρους όλων των εργαζομένων σε αποφάσεις ποιότητας, διότι εκείνοι μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών.

#### **4.3.5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η καταβολή της **προσωπικής προσπάθειας** των εργαζομένων θεωρείται απαραίτητη για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση. Δεδομένου ότι όλα τα μέλη ενός οργανισμού οφείλουν να συμβάλουν στην επίτευξη στόχων ποιότητας, η δέσμευση των εργαζομένων, η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή τους πρέπει απαραίτητα να ενισχυθούν. Υπό αυτήν την έννοια, οι δραστηριότητες του ΣΜΑΔ πρέπει να σχεδιαστούν προσεκτικά, ώστε να διαμορφώνουν τις «ποιοτικά» προσανατολισμένες στάσεις των εργαζομένων.

Ένας οργανισμός προσανατολισμένος στη ΔΟΠ θα πρέπει να καταργήσει τα εμπόδια που υφίστανται εντός του προκειμένου να προωθηθούν σχέσεις **υψηλής εμπιστοσύνης**. Επομένως, οι προσπάθειες πρέπει να κατευθύνονται προς την ενθάρρυνση της αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των εργαζομένων με τους πελάτες, τόσο τους



εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς. Ένα τέτοιο κλίμα εμπιστοσύνης ευνοεί τη δημιουργικότητα και τη συμμετοχή.

Η εισαγωγή της ΔΟΠ απαιτεί, επίσης, την προώθηση μιας **συλλογικής δέσμευσης** απέναντι στους στόχους ποιότητας (απ' όλα τα μέλη ενός οργανισμού). Η δέσμευση είναι απαραίτητη για την επιτυχία μιας στρατηγικής ποιότητας, δεδομένου ότι ευνοεί την τάση του ανθρώπινου δυναμικού να εργάζεται αναλαμβάνοντας ευθύνες και συνεισφέροντας με προτάσεις για την επίλυση προβλημάτων (Bou, Beltran, 2005). Η δέσμευση των εργαζομένων καθίσταται εφικτή όταν φέρουν επαρκή ευθύνη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών. Κατά συνέπεια, σε αυτό το πλαίσιο, οι ευθύνες των εργαζομένων **επεκτείνονται** και περιλαμβάνουν ένα ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων, όπως σχεδιασμό, επίλυση προβλημάτων, διασφάλιση ποιότητας κτλ. Επιπλέον, απαιτείται μια **συλλογική συμμετοχή** σ' αυτές τις προσπάθειες. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδείξουν μια τάση προς μια μεγαλύτερη συνεργασία με άλλα μέλη του οργανισμού. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να εμφυσηθεί στους εργαζομένους ένα παγκόσμιο όραμα ποιότητας. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η επιτυχία της ΔΟΠ εξαρτάται από την αποδοχή των συλλογικών αξιών από την πλευρά των εργαζομένων, αφού όντας ευθυγραμμισμένοι μ' αυτές θεωρούν ότι η ανάπτυξη των καθηκόντων τους εξαρτάται από εργασίες που εκτελούνται και από τους συναδέλφους τους. Και είναι φανερό ότι η συμβολή του ΣΜΑΔ κρίνεται απαραίτητη.

Παράλληλα, η ΔΟΠ δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην **αυτονομία** και τον **αυτοέλεγχο** των εργαζομένων, με τη διοίκηση να αναθέτει σ' εκείνους την ευθύνη για την ποιότητα και τη βελτίωση αντί να επιδιώκει απλώς να τους κατηγορήσει για πιθανά λάθη. Συνεπώς, η έμφαση στη δέσμευση, στον αυτοέλεγχο και την εμπιστοσύνη προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι θα ανταποκριθούν με έναν υψηλό βαθμό αφοσίωσης αλλά και με «υψηλά» κίνητρα, εάν τους δοθεί η αντίστοιχη αυτονομία κι ευθύνη. Έτσι, η ΔΟΠ προσφέρει ευκαιρίες για αυτοπραγμάτωση. Επιπλέον, δεδομένου ότι όλοι σ' έναν οργανισμό μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα και αξίες, οι εργαζόμενοι δέχονται και σέβονται το δικαίωμα των ανώτερων στελεχών να διοικούν, ενώ οι στόχοι της ΔΟΠ που καθορίζονται από τον πελάτη δεν αμφισβητούνται και η διοίκηση αποτελεί ένα θέμα **μεγιστοποίησης** της ικανοποίησης των πελατών (Snape et al., 1995).

Άρα, η συμμετοχή των εργαζομένων είναι μια διαδικασία για την ενδυνάμωση των μελών ενός οργανισμού ως προς τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Συνδέεται συχνά με την ενίσχυση των θετικών στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Επιπροσθέτως, μέσω της συμμετοχής, οι εργαζόμενοι μπορούν να οραματιστούν τις αρμοδιότητές τους ως πιο ευχάριστες με αποτέλεσμα την αύξηση των επιπέδων της συνολικής συμμετοχής τους στον οργανισμό (Boon et al., 2007). Η συμμετοχή αυτή μπορεί να προσδώσει με τη σειρά της κάποια περιθώρια βελτίωσης στο κομμάτι της ηθικής των εργαζομένων, αλλά και της ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους, επιτρέποντας σε κάθε άτομο να βελτιώσει τις προσωπικές του δυνατότητες και βοηθώντας τους εργαζομένους να αλλάξουν ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, καθώς και να αυξάνουν το επίπεδο ενός ειλικρινούς σεβασμού απέναντι σε όλα τα στελέχη (ανεξαρτήτως βαθμίδας).

Σε κάθε περίπτωση η ποιότητα έχει διαφορετικές διαστάσεις όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η πώληση, η παράδοση, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η ασφάλεια, η προστασία, και η ποιότητα που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη. Η συνολική συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη ώστε να εξασφαλιστεί η «αριστεία» για όλες αυτές τις διαστάσεις. Με άλλα λόγια, η ποιότητα πρέπει να γίνει ευθύνη όλων των ανθρώπων μέσα σ' έναν οργανισμό, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με τη συνεισφορά του ΣΜΑΔ (Mehra et al., 2001).

#### 4.3.6. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών με άλλα άτομα» και θεωρείται κρίσιμο στοιχείο για την αλληλεπίδραση των εργαζομένων, την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών και την εφαρμογή τόσο του ΣΜΑΔ όσο και της ΔΟΠ. Το σύνολο των στελεχών της ποιότητας ή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν αποτελεσματικές μεθόδους επικοινωνίας για να ζητήσουν την υποστήριξη άλλων εργαζομένων ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού του οποίου αποτελούν αναπόσπαστο μέρος (Boon et al., 2007). Όταν το όραμα ενός οργανισμού μεταδίδεται σε όλους τους εργαζομένους του, ολόκληρη η εικόνα του, η πορεία, το μέλλον και τα πάντα σχετικά με τους τελικούς στόχους γίνονται γνωστά, ο οργανισμός κινείται συστηματικά προς τη συνολική συμμετοχή των εργαζομένων, την ικανοποίηση του πελάτη, τους γρήγορους ρυθμούς βελτίωσης και τα υψηλά επίπεδα επίδοσης. Γι' αυτό αρκετοί ερευνητές σημειώνουν ότι η επικοινωνία είναι σημαντική για τη βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων και γενικά για θετικά αποτελέσματα.

#### 4.3.7. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Λόγω της πολυπλοκότητας των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, οι «ομάδες», πλέον, έχουν γίνει **αναγκαιότητα** παρά επιλογή. Η φύση των προβλημάτων στη σύγχρονη εποχή απαιτούν μια διεπιστημονική προσέγγιση και οι ομάδες αντιπροσωπεύουν μια βιώσιμη εναλλακτική λύση απέναντι σε ένα τόσο περίπλοκο περιβάλλον. Υπάρχουν διάφορες μορφές ομάδων όπως κύκλοι ποιότητας, διαλειτουργικές και αυτοκατευθυνόμενες ομάδες. Αυτοί οι τύποι ομάδων διαφέρουν ως προς το επίπεδο ισχύος και συμμετοχής των μελών τους στις διαφορετικές πτυχές της εργασίας τους (Mehra et al., 2001). Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι προσεκτικές κατά την επιλογή του τύπου των ομάδων που θα υιοθετήσουν, αλλά και προδραστικές (proactive) αλλάζοντας το είδος των κινήτρων από ατομικά σε ομαδικά.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η εργασία σε ομάδες αποτελούμενες από **διαφορετικά** άτομα και από διάφορα τμήματα ενός οργανισμού προωθούν την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ. Η ομαδική εργασία είναι απαραίτητη γιατί περιλαμβάνει τη συνεργασία μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών, μεταξύ τμημάτων, καθώς και με πελάτες και προμηθευτές. Η ομαδική εργασία αντιμετωπίζεται ως ένα σημαντικό αποτέλεσμα και, παράλληλα, μια βασική προϋπόθεση για τη συνεχή βελτίωση (Jimenez, Martinez-Costa, 2009). Κι αυτό γιατί διευκολύνει τις προσπάθειες συνεργασίας για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας, καταδεικνύει τη συνολική ευθύνη της ομάδας για την ποιότητα (μειώνοντας τις πιθανότητες ατομικής ευθύνης), επιτρέπει την πιο αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών εντός της και ενισχύει τη βελτίωση της συνεργασίας για τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ομαδική εργασία θεωρήθηκε ως η κυρίαρχη πρακτική ΔΟΠ, η οποία έχει συνδεθεί άρρηκτα με την **ικανοποίηση** ενός εργαζομένου από την εργασία του, ενώ τη σημασία της εξαίρει και το ΣΜΑΔ.

Συνεπώς, η έννοια των ομάδων και της ομαδικής εργασίας γίνεται όλο και περισσότερο ένα σημείο - κλειδί για την **παραγωγικότητα** και τη **συμμετοχή** των εργαζομένων στον σύγχρονο χώρο εργασίας. Η ομαδική εργασία διευκολύνει την κάλυψη των αναγκών των συνεργατών και έχει συνδεθεί άμεσα με τη συμμετοχή στην εργασία, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε καλύτερες συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων.

Ταυτόχρονα, η ομαδική εργασία είναι αναπόσπαστο κομμάτι στη διαδικασία της ΔΟΠ και διάφορα τεστ (κατά το στάδιο της επιλογής) για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων μέσα σε μια ομάδα μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι άνθρωποι αυτοί είναι

κατάλληλοι να εργαστούν μέσα σε ένα ομαδικό περιβάλλον. Σε ορισμένους οργανισμούς που είναι αφοσιωμένοι στην έννοια της ομάδας, στα μέλη μιας ομάδας δίδεται και ο τελευταίος λόγος για την πρόσληψη νέων μελών αυξάνοντας, έτσι, την πιθανότητα σχεδιασμού μιας ομάδας υψηλής επίδοσης.

Πίνακας 4.1: Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμισμένες με μια στρατηγική ποιότητας

ΠΡΑΚΤΙΚΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Στελέχωση	Εξωτερική/εσωτερική προσέλκυση Μη τυπική διαδικασία επιλογής Ποικιλία ως προς τις ικανότητες Ευθυγράμμιση μεταξύ ατόμου-οργανισμού-ποιότητας
Ενδυνάμωση & καθορισμός εργασίας	Επίσημος σχεδιασμός εργασίας Ευρείες περιγραφές θέσεων εργασίας Ευκαμψία Αυτονομία «Υψηλή» συμμετοχή «Υψηλή» επικοινωνία
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	Εκτεταμένη και συνεχής σε όλα τα επίπεδα Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός Μεγάλο εύρος ικανοτήτων Προσανατολισμός στην ομάδα Εναλλαγή εργασιών «Οριζόντια» μετακίνηση – Σταδιοδρομία Προώθηση ποιότητας Ανατροφοδότηση ως προς τη σταδιοδρομία
Ομαδική εργασία	Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία Αυτονομία των ομάδων Ευθύνη για τα καθήκοντα των ομάδων Διαλειτουργικές ομάδες

Πηγή: Jimenez, Martinez-Costa, 2009

#### 4.4. «ΑΜΦΙΛΕΓΟΜΕΝΕΣ» ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Φαίνεται να υπάρχει μια αμφιλεγόμενη σχέση μεταξύ ΣΜΑΔ και ΔΟΠ ως προς μερικά σημεία. Πρώτον, ενώ η επίδοση και η αξιολόγησή της αποτελούν μια θεμελιώδη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού για το ΣΜΑΔ, ορισμένοι υποστηρικτές της ΔΟΠ αμφισβητούν τη χρησιμότητά της. Δεύτερον, η αμοιβή των εργαζομένων χαίρει διαφορετικής αντιμετώπισης από τους μελετητές του ΣΜΑΔ και της ΔΟΠ. Ωστόσο, φαίνεται πως και αυτές οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τη συμβολή του ΣΜΑΔ μπορούν να αποκτήσουν έναν «ποιοτικό» προσανατολισμό (όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 4.2 στο τέλος του υποκεφαλαίου).

#### 4.4.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ορισμένοι υποστηρικτές της ΔΟΠ διάκεινται **αρνητικά** έναντι της αξιολόγησης της επίδοσης. Κι αυτό γιατί θεωρείται ότι τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης είναι πιθανό να εμποδίσουν τους στόχους της ΔΟΠ δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στον **μεμονωμένο** εργαζόμενο ως κύριο συντελεστή επίδοσης, σε αντίθεση με τη ΔΟΠ, η οποία εστιάζει στις λειτουργίες σε επίπεδο **συστήματος**. Σύμφωνα με τον **Deming** υπάρχουν πολλές αρνητικές πτυχές της αξιολόγησης της επίδοσης, αφού αυτή (Simmons et al., 1995):

- «Τρέφει τις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις, εκμηδενίζει τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, χτίζει το φόβο, κατεδαφίζει την ομαδική εργασία, τρέφει την αντιπαλότητα και την πολιτική».
- «Αφήνει τους ανθρώπους με μια αίσθηση πικρίας, συνθλιμμένους, χτυπημένους, έρημους, απελπισμένους, απογοητευμένους, να αισθάνονται κατώτεροι, μερικοί ακόμη και καταθλιπτικοί, καθιστώντας τους ανήμπορους για εργασία για εβδομάδες μετά από την επίδειξη μιας (μη ικανοποιητικής) αξιολόγησης, αφού ουσιαστικά δε μπορούν να καταλάβουν γιατί είναι κατώτεροι».

Ο Deming υπογραμμίζει ότι η αξιολόγηση της επίδοσης στην πραγματικότητα δε συνάδει με τη ΔΟΠ. Υποστηρίζει ότι οι βελτιώσεις που αφορούν την ποιότητα πραγματοποιούνται κυρίως με την αλλαγή των διαδικασιών και **όχι** των ανθρώπων και ότι το κλειδί είναι η ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας. Όπως ισχυρίζεται, αυτό είναι δύσκολο να γίνει σε οργανισμούς που εστιάζουν στο να «κατηγορούν» το άτομο (υπηρετώντας μια πιο παραδοσιακή προσέγγιση), που χαρακτηρίζονται από ένα αίσθημα φόβου και, ταυτόχρονα, αποφεύγουν τον κίνδυνο και ανησυχούν μόνο για βραχυπρόθεσμους, μεμονωμένους στόχους (Snape et al., 1995). Ο ίδιος ο Deming παραθέτει ότι «η αξιολόγηση της επίδοσης, οι βαθμολογίες που συμπεριλαμβάνονται στις αξιολογήσεις και οι ετήσιες αξιολογήσεις αποτελούν μια από τις «επτά θανατηφόρες ασθένειες», αλλά και την κύρια αιτία προβλημάτων ποιότητας στις περισσότερες βιομηχανίες της Αμερικής» (Soltani et al., 2004).

Ωστόσο, για τη μέτρηση της πραγματικής συμβολής των εργαζομένων σε περιβάλλοντα ποιότητας, ορισμένα κριτήρια, όπως η εστίαση στη συμπεριφορά, η συμμόρφωση στα πρότυπα, η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων, η έμφαση στη συλλογική ευθύνη για την ποιότητα, η εστίαση στη διαδικασία κι η εξυπηρέτηση των πελατών είναι πιο συμβατά με τις αρχές της ΔΟΠ. Μέσω αυτών, οι οργανισμοί που υιοθετούν τη ΔΟΠ μπορούν να δημιουργήσουν ένα ποιοτικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης, όπου η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού **στηρίζεται** στις δικές της αρχές (**TQM-driven HR performance evaluation**).

Ο **Cardy** παρουσιάζει κάποιες γενικές κατηγορίες **συστημικών παραγόντων** (που οφείλονται σε γενικές παρά σε ειδικές αιτίες και σχετίζονται με οτιδήποτε εκτός από τους εργαζομένους ως άτομα), οι οποίοι έρχονται σε αντίθεση με τους ανθρώπινους παράγοντες στους οποίους εστιάζει το ΣΜΑΔ και θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίδοση (Misra, Dash, 2009):

- Κακός συντονισμός των δραστηριοτήτων (σε συνεργασία με άλλους εργαζόμενους).
- Ανεπαρκείς πληροφορίες, οδηγίες, προδιαγραφές κ.ο.κ.
- Έλλειψη απαραίτητου εξοπλισμού.
- Αδυναμία απόκτησης πρώτων υλών, ανταλλακτικών, προμηθειών κτλ.
- Ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι.
- Μη συνεργάσιμοι συνάδελφοι ή κακές διαπροσωπικές σχέσεις.
- Ανεπαρκής εκπαίδευση.
- Ανεπαρκής χρόνος για την παραγωγή της ποσότητας ή της ποιότητας που απαιτείται από μια συγκεκριμένη εργασία.

- Κακές περιβαλλοντικές συνθήκες (για παράδειγμα, πολύ κρύο, ζέστη, θορυβώδες ή γεμάτο διακοπές περιβάλλον).
- Απροσδόκητη βλάβη κάποιου εξοπλισμού.

Οι υποστηρικτές της ΔΟΠ άσκησαν κριτική στις πρακτικές αξιολόγησης της επίδοσης, θεωρώντας ότι κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος μπορεί να ελέγχει σε μεγάλο βαθμό το δικό του επίπεδο επίδοσης. Αντίθετα, μια διαδικασία (ή η επίδοση μιας ομάδας εργασίας) μπορεί να βελτιωθεί μόνο έχοντας προσδιορίσει και εξαλείψει τις κοινές αιτίες διακύμανσης, κάτι που οδηγεί σε μια **σταθερή** διαδικασία. Με αυτόν τον τρόπο, το συνολικό σύστημα μπορεί να βελτιωθεί με μια εστιασμένη προσοχή προς τις κοινές, βασισμένες στο σύστημα αιτίες που επηρεάζουν την επίδοση. Αναμφισβήτητα, λοιπόν, η ΔΟΠ απαιτεί μια αλλαγή από την παραδοσιακή εστίαση στα αποτελέσματα και την αναγνώριση του ατόμου, προς τις διαδικασίες και την αναγνώριση της ομάδας. Η συμμετοχή **όλων** στην αξιολόγηση (είτε πραγματοποιώντας τη είτε όντας αποδέκτες της), ακόμη και των ανώτερων στελεχών, εδραιώνει τη ΔΟΠ σαν ένα συμμετοχικό στυλ Μάνατζμεντ τοποθετώντας στο κέντρο της τον άνθρωπο.

Όσον αφορά τη σημασία ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων, οι **Ghorpade et al.** προσπάθησαν να υποστηρίξουν το ζωτικό ρόλο της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και υποστήριξαν ότι η αξιολόγησή της είναι **αναπόφευκτη** για όλους τους οργανισμούς, δηλαδή μεγάλους και μικρούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, τοπικούς και πολυεθνικούς. Οι ίδιοι αναφέρθηκαν σε τρεις λόγους για να στηρίξουν τη θέση τους (Soltani et al., 2004):

- Οι άνθρωποι προσλαμβάνονται από οργανισμούς για την εκτέλεση της εργασίας που απαιτείται για την επιτυχία του εκάστοτε οργανισμού. Έτσι, η αξιολόγηση της επίδοσής τους αποτελεί ένα μέσο για τον οργανισμό να αξιολογήσει ουσιαστικά τα οφέλη που έχει αποκομίσει από κάθε εργαζόμενο.
- Τα άτομα διαφέρουν ως προς το πόσο καλά και πόσο συνειδητά εκτελούν τις αρμοδιότητές τους. Επομένως, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για να ληφθούν υπόψη οι διαφορές ως προς το επίπεδο συνεισφοράς των εργαζομένων.
- Η επίσημη αξιολόγηση των επιδόσεων είναι απαραίτητη για την υπεράσπιση των ατόμων που γίνονται αποδέκτες τυχόν αρνητικών ενεργειών του οργανισμού, ιδίως εκείνων των ενεργειών που επηρεάζουν αρνητικά τα μέλη των «ευάλωτων» ομάδων (τα οποία προστατεύονται από το νόμο).

Παράλληλα, περιέγραψαν έναν αριθμό **κριτηρίων αξιολόγησης** της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία είναι συμβατά με την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ (Soltani et al., 2004):

- Μέσα σ' ένα περιβάλλον ποιότητας, πρωταρχικός σκοπός της αξιολόγησης της επίδοσης θα πρέπει να είναι η παροχή βοήθειας προς τους εργαζομένους ώστε να μπορέσουν να βελτιώσουν την επίδοσή τους.
- Πρέπει να επιτευχθεί τροποποίηση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης ως προς την ενεργό συμμετοχή όλων εκείνων που επηρεάζονται από αυτή τη δραστηριότητα.
- Η αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων πρέπει να αντιμετωπιστεί όπως κάθε άλλη προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.
- Σε ένα περιβάλλον με κέντρο την ποιότητα, ο πυρήνας της αξιολόγησης πρέπει να είναι η συμπεριφορά, με εισροές και εκροές που χρησιμοποιούνται για διαγνωστικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς.
- Για κάθε διάσταση της επίδοσης που εξετάζεται, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κληθούν να παρέχουν παραδείγματα δύο τύπων συμπεριφοράς, δηλαδή εκτέλεση εργασιών και βελτίωση της ποιότητας.

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να κρίνονται από ευέλικτα και όχι από απόλυτα πρότυπα επίδοσης.
- Η ευθύνη για την αξιολόγηση της επίδοσης πρέπει να συνεχίσει να ανήκει στη διοίκηση, αλλά να προϋποθέτει και τη συμμετοχή όλων εκείνων τους οποίους αφορά άμεσα.

Σε γενικές γραμμές οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει κάποια μορφή αξιολόγησης της επίδοσης και υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν τις **θετικές** επιπτώσεις των αξιολογήσεων αυτών στην παραγωγικότητα και την ποιότητά τους. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα από το ΣΜΑΔ, το οποίο είναι συμβατό με τις αρχές της ΔΟΠ, θα πρέπει ενδεχομένως να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία (Simmons et al., 1995):

- Προσδιορισμός και αναγνώριση της ποιότητας των εισροών και των διαδικασιών και όχι μόνο των εκροών.
- Εστίαση στα επιτεύγματα του ατόμου, της ομάδας και του οργανισμού.
- Βελτίωση της μελλοντικής επίδοσης μέσω σχεδιασμού της επίδοσης, της καθοδήγησης και συμβουλευτικής υποστήριξης.
- Επιβράβευση και της προσωπικής βελτίωσης και όχι μόνο αξιολόγηση της επίδοσης σε σχέση με τους συναδέλφους.
- Παροχή ποιοτικής ανατροφοδότησης (feedback) στους εργαζομένους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση της επίδοσης και η παροχή κινήτρων δεν αποτελούν αυτοσκοπό αλλά έναν μηχανισμό για την ενίσχυση των αποτελεσμάτων των ανθρώπων, αφού θεωρητικά θα πρέπει να επιβραβεύουν τα επιτεύγματα των ομάδων με στόχο την ενίσχυση της συλλογικής ευθύνης σχετικά με την ποιότητα. Επιπλέον, είναι σημαντικό, αλλά και ιδιαίτερα χρήσιμο, ένας οργανισμός να προσδιορίζει τους **λόγους** για τις αποτυχίες σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων και να επικοινωνεί μαζί τους για τις πιθανές αλλαγές που πρέπει να εισαχθούν και πώς αυτές πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αποτυχίες (Bou, Beltran, 2005). Αυτή η στρατηγική δίνει έμφαση στη μεγαλύτερη αυτονομία και τον αυτοέλεγχο, με τη διοίκηση να αναθέτει στους εργαζομένους την ευθύνη για την ποιότητα και τη βελτίωση, να επικοινωνεί μαζί τους και να τους συμβουλεύει αντί να επιδιώκει απλά να τους επιρρίπτει ευθύνες για λάθη.

#### **4.4.2. Η ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Ένα βασικό στοιχείο του ΣΜΑΔ είναι να διατηρεί και να παρακινεί τους εργαζομένους μέσω του συστήματος αμοιβών. Η διατήρηση ενός ανθρώπινου δυναμικού «**υψηλού**» επιπέδου απαιτεί μια καινοτόμο προσέγγιση των ανταμοιβών, ιδίως στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά εργασίας. Η προώθηση μιας αίσθησης κοινής ευθύνης για συνεχή βελτίωση καθώς και τα κίνητρα μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο. Ωστόσο, η αμοιβή των κινήτρων υπήρξε αμφιλεγόμενο θέμα στη βιβλιογραφία της ποιότητας.

Υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι τα συστήματα αμοιβής με βάση τα αποτελέσματα (που σχετίζονται με την παραγωγή) μπορούν να υπονομεύσουν την αφοσίωση των εργαζομένων απέναντι στην ποιότητα (Snape et al., 1995). Ωστόσο, **κίνητρα βάσει ομάδων**, με στόχο την ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας, αλλά και **αμοιβές βάσει δεξιοτήτων**, με στόχο την ενθάρρυνση των ατόμων να διεκδικούν τις δεξιότητές τους, φαίνεται να συνδέονται άμεσα με τις αρχές της ΔΟΠ και δύνανται ακόμη και να αντικαταστήσουν τα πιο παραδοσιακά (χρηματικά) κίνητρα.

Εύλογα θεωρείται ότι η αμοιβή που σχετίζεται με την επίδοση θα πρέπει να **συνδεθεί** με τα προαναφερθέντα κίνητρα, εάν το σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στο να παρακινήσει τους εργαζομένους να επιτύχουν τους στόχους ενός προγράμματος ΔΟΠ. Δεδομένου ότι ένα σύστημα αμοιβής ακολουθεί τις αξίες ενός οργανισμού και διαμορφώνει τις συμπεριφορές και τις στάσεις των ανθρώπων του, είναι προφανές ότι οι μηδαμινές αποζημιώσεις και οι ωριαίοι μισθοί δεν συνδέονται με τις αρχές της ΔΟΠ, αφού τέτοιες μέθοδοι προωθούν την εστίαση μόνο στο αποτέλεσμα (Ooi et al., 2009).

Αν και τα κίνητρα αποτελούν ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα στη ΔΟΠ, είναι ευρέως γνωστό ότι απαιτείται η ευθυγράμμιση μεταξύ του συστήματος ανταμοιβών και της ΔΟΠ. Κατά συνέπεια, οι αμοιβές πρέπει να καλλιεργούνται με βάση τη συνεργασία, τη συμμετοχή των εργαζομένων και την ομαδική εργασία, κι **όχι** ατομικά. Αυτό το σύστημα αμοιβών που πρέπει να προωθηθεί από το ΣΜΑΔ μπορεί να βασίζεται σε κριτήρια ποιότητας και θα πρέπει να δίνει έμφαση στην ισότητα μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, η ΔΟΠ απαιτεί την κατάργηση των συστημάτων αμοιβών που σχετίζονται με την παραγωγή και την αποκλειστική έμφαση στην ατομική ανάπτυξη και εκπαίδευση. Τέλος, οποιαδήποτε αμοιβή πρέπει να περιλαμβάνει **χρηματικά** και **μη χρηματικά** κίνητρα προωθώντας τη συνεχή αναγνώριση της εργασίας των εργαζομένων (Jimenez, Martinez-Costa, 2009).

Ορισμένοι περίφημοι θεωρητικοί της ποιότητας (π.χ. Deming, Juran) έχουν δηλώσει ότι τα χρηματικά κίνητρα έρχονται σε αντίθεση με τις αρχές της ΔΟΠ. Από την άλλη πλευρά, αρκετές μελέτες δείχνουν ότι τα χρηματικά κίνητρα και οι στρατηγικές ποιότητας ενδέχεται να μη συγκρούονται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί όταν υπάρχουν ομαδικά ή οργανωτικά κίνητρα (Chandler, McEvoy, 2000).

Οι αμοιβές, όπως και η αναγνώριση, μπορούν να οριστούν ως **παροχές**, όπως αυξημένος μισθός, μπόνους ή προαγωγή που προκύπτει από την ετήσια αξιολόγηση της επίδοσης και η οποία απονέμεται για τη δημόσια αναγνώριση της ανώτερης επίδοσης (όσον αφορά την επίτευξη των εκάστοτε στόχων). Οι ανταμοιβές για τις προσπάθειες φαίνεται να έχουν θετική σχέση και με το ηθικό των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη **θεωρία υγιεινής / παρακίνησης του Herzberg (Hygiene / Motivator Theory)**, η αναγνώριση είναι ένα από τα τέσσερα κίνητρα, το οποίο μπορεί να συμβάλει στην επιθυμητή στάση των εργαζομένων (δηλ. συμμετοχή στην εργασία), εφόσον αυτή η αναγνώριση υφίσταται μέσα σ' ένα χώρο εργασίας (Boon et al., 2007). Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την αμοιβή και την αναγνώριση εκτιμώνται από τους εργαζομένους, και, κατά συνέπεια, αποτελούν κίνητρα γι' αυτούς. Είναι προφανές πως, εάν εκτελεστούν και κατάλληλα, μπορούν (σε κάποιο βαθμό) να διασφαλίσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αρμοδιότητές τους, κάνοντάς τες πιο ευχάριστες και προωθώντας με αυτόν τον τρόπο μια συνολική συμμετοχή στον οργανισμό.

Πίνακας 4.2: "Αμφιλεγόμενες" πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμισμένες με μια στρατηγική ποιότητας

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Αξιολόγηση της Επίδοσης	Συνεχείς αξιολογήσεις επίδοσης Προσανατολισμός στη διαδικασία (κι όχι στο αποτέλεσμα) Ομαδικά επιτεύγματα Στόχοι ανάπτυξης και βελτίωσης Συμμετοχή των εργαζομένων στις αξιολογήσεις
Αμοιβή	Μισθός με βάση τις ικανότητες και την ευελιξία των εργαζομένων Παροχή κινήτρων Προσανατολισμός στην ομάδα Ισορροπία μεταξύ χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών

Πηγή: Jimenez, Martinez-Costa, 2009

#### 4.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί έναν κρίσιμο πόρο για κάθε οργανισμό, ανεξαρτήτου μεγέθους, φήμης κτλ. Πλέον, ο ανθρώπινος παράγοντας αναγνωρίζεται ως στρατηγικός πόρος για τον εκάστοτε οργανισμό, για την εύρυθμη λειτουργία του, την επιβίωση και την επιτυχία του. Όπως αποδεικνύεται και στην παρούσα μελέτη, τόσο το ΣΜΑΔ όσο και η ΔΟΠ εξαίρουν τον ρόλο του εργαζομένου.

Το ΣΜΑΔ από τη φύση του (ως εξέλιξη της ΔΑΔ) τοποθετεί τον άνθρωπο στον πυρήνα του, θεωρώντας πως ο άνθρωπος ως «όλον» (γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορά κτλ.) συμβάλει στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό. Ωστόσο, φαίνεται πως και για την εφαρμογή της ΔΟΠ ζητήματα που αφορούν τον άνθρωπο είναι κεντρικά. Μια στρατηγική ποιότητας η οποία στηρίζεται στη ΔΟΠ απαιτεί μια συγκεκριμένη - πιο στρατηγική προσέγγιση της διαχείρισης των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στη συμμετοχή τους και την αφοσίωσή τους στους στόχους ενός οργανισμού, παρά στη συμμόρφωσή τους μέσω της άμεσης εποπτείας και των «ακατέργαστων» συστημάτων παροχής κινήτρων. Οι «μαλακές» (soft) πρακτικές της ΔΟΠ που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα έχουν θετικό αντίκτυπο στη συμμετοχή, την ανάπτυξη, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Φαίνεται πως η ΔΟΠ περιλαμβάνει παρόμοιες πρακτικές με εκείνες που αναφέρονται στη βιβλιογραφία του ΣΜΑΔ ως «πρακτικές υψηλής επίδοσης» και οι οποίες έχουν θετική επίδραση στην οργανωσιακή επίδοση. Επομένως, η ευθυγράμμιση των πρακτικών του ΣΜΑΔ με τις αρχές της ΔΟΠ και η υιοθέτηση των αντίστοιχων πρακτικών από τη ΔΟΠ μπορούν να οδηγήσουν έναν οργανισμό στην επιτυχία.

Αν και οι οργανισμοί αρχικά επικεντρώθηκαν σε μια προοπτική ποιότητας η οποία ήταν προσανατολισμένη στην παραγωγή, η πιο πρόσφατη βιβλιογραφία υπογράμμισε τη σημασία του ΣΜΑΔ για την επιτυχία της ΔΟΠ. Στην πραγματικότητα, οι «μαλακές» διαστάσεις της ΔΟΠ είναι υπεύθυνες για τη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης που σχετίζεται με τη ΔΟΠ. ΣΜΑΔ και ΔΟΠ θεωρείται ότι αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς, παρά τις όποιες



«εντάσεις» (για παράδειγμα σύγκρουση ως προς την αξιολόγηση της επίδοσης), υπάρχουν, εν τέλει, μεταξύ τους πολλές ομοιότητες και συμπληρωματικές συνεισφορές.

## 4.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Κοτζαμάνη, Κ., & Βούζας, Φ. (2007). Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: οι σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για επιτυχημένη εφαρμογή. *Δημοσιεύτηκε στον Τιμητικό τόμο για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη.*

[https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16718/1/A007\\_timitik\\_ignatiadis\\_p141.pdf](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16718/1/A007_timitik_ignatiadis_p141.pdf)

Βούζας Φώτης Κ. (2002), Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας: A Contingency Approach, *Επιθ. Κοινωνικών Ερευνών.*

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

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Abu-Doleh, J. D. (2012). Human resource management and total quality management linkage—rhetoric and reality. *International Journal of Commerce and Management.*

Boon, O. K., Arumugam, V., Safa, M. S., & Bakar, N. A. (2007). HRM and TQM: association with job involvement. *Personnel Review.*

Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal.*

Bou, J. C., & Beltrán, I. (2005). Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence, 16*(1), 71-86.

Chandler, G. N., & McEvoy, G. M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship theory and practice, 25*(1), 43-58.

Hataani, L., & Mahrani, S. (2013). Strategic human resource management practices: mediator of total quality management and competitiveness (a study on small and medium enterprises in kendari southeast sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention, 2*(1), 8-20.

Hill, S., & Wilkinson, A. (1995). In search of TQM. *Employee Relations.*

Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management.*

Mehra, S., Hoffman, J. M., & Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. *International journal of operations & production management.*

Methuku, H., & Ramadan, H. Strategic Human Resources Management as a Success Factor to Achieve Total Quality Management.

Misra, R. N., & Dash, S. (2009). Quality Management and Employee Performance in TQM. *Human Resource Management After Globalisation, 26.*

Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: text with cases. Routledge.

Oakland, J. S., & Waterworth, R. D. (1995). Total quality management training: A review and suggested framework. *Total Quality Management, 6*(4), 299-316.

- Ooi, K. B., Teh, P. L., & Chong, A. Y. L. (2009). Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities. *Management Research News*.
- Paauwe, J. and Richardson, R., 1997, "Introduction to special issue on HRM and Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3 No. 8, p. 260.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1191-1218.
- Rahman, S. U. (2004). The future of TQM is past. Can TQM be resurrected?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(4), 411-422.
- Simmons, D. E., Shadur, M. A., & Preston, A. P. (1995). Integrating TQM and HRM. *Employee Relations*.
- Snape, E., Wilkinson, A., Marchington, M., & Redman, T. (1995). Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls. *Employee Relations*.
- Soltani, E., Gennard, J., Van der Meer, R. B., & Williams, T. (2004). HR performance evaluation in the context of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Uysal, G. (2012). Human resource focus in TQM awards. Uysal, Gürhan (2012). *Human Resource Focus in TQM Awards*. *Journal of US China Public Administration*, March, 9(3), 338-345.
- Vouzas, F. (2007). Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001: 2000. *Measuring Business Excellence*.
- Wilkinson, A. (1998). *Managing with total quality management: theory and practice*. Macmillan International Higher Education.
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003). The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, Wiley, Chichester.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### CASE STUDY: DELOITTE.

#### 5.1. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

##### 5.1.1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Εταιρεία ιδρύθηκε από τον William Welch Deloitte στο **Λονδίνο** το **1845** και με το πέρασμα του χρόνου διευρύνθηκε. Συγχωνεύτηκε με την Haskins & Sells για να σχηματίσει τη **Deloitte Haskins & Sells** το **1972** και με την **Touche Ross** στις ΗΠΑ για να σχηματίσει **Deloitte & Touche** το **1989**. Το **1993**, η διεθνής Εταιρεία μετονομάστηκε σε **Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL** (αργότερα εν συντομία Deloitte) και αποτελεί μια εταιρεία **περιορισμένης ευθύνης**, έχοντας συντονιστικό ρόλο για τη λειτουργία των εταιρειών-μελών της και των συνδεδεμένων οντοτήτων της. Η Deloitte είναι ένας απ’ τους “**BIG Four**” οργανισμούς με το μεγαλύτερο δίκτυο παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών (professional services) στον κόσμο (όσον αφορά τα έσοδα αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό του), με έδρα το Λονδίνο όπου και ιδρύθηκε. Έχει καταφέρει να αναπτυχθεί σε μέγεθος και ποικιλομορφία, απασχολώντας περίπου **312.000** άτομα σε **150** χώρες και παρέχοντας τις υπηρεσίες της, με τους εργαζομένους της να δεσμεύονται να γίνουν «**πρότυπα αριστείας**».

Η “**Deloitte**.” είναι το εμπορικό σήμα με το οποίο συνεργάζονται δεκάδες χιλιάδες αφοσιωμένοι επαγγελματίες σε ανεξάρτητες εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο για την παροχή ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών για θέματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης, διαχείρισης εταιρικών κινδύνων, καθώς και φορολογικών, νομικών και συναφών ζητημάτων σε επιλεγμένους πελάτες (δημόσιους και ιδιωτικούς). Αυτές οι εταιρείες είναι **μέλη** της Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Κάθε εταιρεία-μέλος της DTTL παρέχει υπηρεσίες σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και υπόκειται στους νόμους και τους επαγγελματικούς κανονισμούς της **συγκεκριμένης** χώρας ή των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Κατά συνέπεια, κάθε εταιρεία-μέλος της DTTL ιδρύεται **τοπικά**, ακολουθεί τη **δική** της ιδιοκτησιακή δομή (ανεξάρτητη από την DTTL) σύμφωνα με τους εθνικούς νόμους, κανονισμούς, συνήθειες πρακτικές και άλλους παράγοντες και μπορεί να διασφαλίσει την παροχή επαγγελματικών υπηρεσιών στην επικράτεια της μέσω θυγατρικών και άλλων σχετικών οντοτήτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εταιρείες-μέλη **δεν** αποτελούν θυγατρικές ή υποκαταστήματα της DTTL ούτε ενεργούν ως αντιπρόσωποι της DTTL ή άλλων εταιρειών-μελών. Γίνονται μέλη του δικτύου της Deloitte εθελοντικά, με πρωταρχικό στόχο να **εναρμονίσουν** την προσέγγισή τους ως προς την εξυπηρέτηση πελατών, τα επαγγελματικά πρότυπα, τις κοινές αξίες, τις μεθοδολογίες και τα συστήματα ποιοτικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων. Κι αυτό γιατί η DTTL έχει υιοθετήσει συγκεκριμένες πολιτικές και πρωτόκολλα σε κάθε μία από τις παραπάνω περιοχές επιδιώκοντας να εγκαθιδρύσει μια συνεπή επαγγελματική συμπεριφορά και την παροχή υπηρεσιών **υψηλής ποιότητας** για όλες τις εταιρείες-μέλη του δικτύου της. **Δεν** παρέχει, όμως, κάθε εταιρεία-μέλος της DTTL όλες τις προαναφερθείσες υπηρεσίες.

Επιπροσθέτως, η DTTL και κάθε εταιρεία-μέλος της DTTL είναι **νομικά ξεχωριστές** και **ανεξάρτητες** οντότητες, οι οποίες δεν μπορούν να υποχρεώσουν η μία την άλλη. Η DTTL και κάθε εταιρεία-μέλος της DTTL ευθύνονται **μόνο** για τις δικές τους πράξεις και παραλείψεις και όχι γι’ αυτές των υπολοίπων εταιρειών.

Αυτή η **δομή-οργάνωση** προσφέρει σημαντική **ισχύ**, καθώς συνδυάζει τα υψηλής ποιότητας πρότυπα, τις μεθοδολογίες και τις κοινές αξίες με τη βαθειά γνώση των τοπικών αγορών, καθώς και το αίσθημα ευθύνης και τη λήψη πρωτοβουλιών μεταξύ των επαγγελματιών που εμπλέκονται άμεσα στη διατήρηση της ακεραιότητας και την ανάπτυξη των αντίστοιχων πρακτικών, εφαρμόζοντας συστήματα ελέγχου ποιότητας και διαχείρισης κινδύνου (όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.1).



Διάγραμμα 5.1: Τα κοινά στοιχεία του δικτύου της Deloitte

Πηγή: Έκθεση Διαφάνειας της Deloitte, 2019

Τέλος, τόσο στο επίπεδο της DTTL όσο και σ' αυτό των εταιρειών-μελών του δικτύου της υφίσταται ο μόνιμος στόχος του εντοπισμού περιοχών **βελτίωσης**, έτσι ώστε να διατηρείται το υψηλότερο επίπεδο **εμπιστοσύνης** μεταξύ των επενδυτών και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών, αλλά και να επιτυγχάνεται η παροχή υπηρεσιών υψηλής **ποιότητας**.

### 5.1.2. ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Το **όραμα** και, παράλληλα, η **στρατηγική** της Deloitte αναπτύχθηκαν σε συνεργασία με ηγέτες και συνεργάτες εταιρειών-μελών από όλο τον κόσμο και επικεντρώνονται στη συνεργασία μαζί τους σαν «**ΕΝΑΣ**» σε γεωγραφικά, λειτουργικά και επιχειρηματικά σύνορα για την επίτευξη **αριστείας** σε όλες τις υπηρεσίες που παρέχονται από τις εταιρείες-μέλη, ώστε να μπορούν αυτές να έχουν έναν σημαντικό αντίκτυπο μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών τους («**Make an impact that matters**»). Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην επίσημη ιστοσελίδα της Εταιρείας «Το όραμά μας είναι αμετάβλητο: Φιλοδοξούμε να είμαστε το Πρότυπο Αριστείας, η πρώτη επιλογή των πιο περιζήτητων πελατών και ταλέντων». Επομένως, φαίνεται πως η Εταιρεία δείχνει εξαιρετικό ενδιαφέρον τόσο για τους εξωτερικούς της πελάτες όσο και για τους εσωτερικούς, δηλαδή τους εργαζομένους της (το ταλέντο των οποίων οδηγεί στην πραγματοποίηση του οράματός της).

### 5.1.3. ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Deloitte, κάθε εταιρεία-μέλος της, αλλά και κάθε συνδεδεμένη οντότητα υιοθετούν ένα σύστημα αξιών το οποίο κατά βάση στηρίζεται:

- Στην **ακεραιότητα**. Η φήμη της Εταιρείας είναι εξέχουσας σημασίας γι' αυτό και τα υψηλά επίπεδα ακεραιότητας πιστοποιούν τη σημασία αυτή. Η Εταιρεία επιδεικνύει μια ισχυρή δέσμευση για βιώσιμες και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές.
- Στην ιδιαίτερη **αξία** που δίδεται στις **αγορές** και τους **πελάτες**. Ο ρόλος της Εταιρείας να βοηθά τόσο τις κεφαλαιαγορές όσο και τους πελάτες των εταιρειών-μελών ώστε να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά είναι κρίσιμος, αλλά αποτελεί προνόμιο και απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση και αδιάκοπη δέσμευση.
- Στη **δέσμευση – αφοσίωση**. Η κουλτούρα της συλλογικότητας (χωρίς σύνορα) αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Εταιρεία, γι' αυτό και καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να την καλλιεργήσει και να τη διατηρήσει. Η Deloitte καταβάλλει σπουδαία προσπάθεια ώστε να δύναται να υποστηρίξει τους ανθρώπους της κερδίζοντας, έτσι, τη δέσμευσή τους προς αυτή.
- Στην κουλτούρα που βασίζεται και υποστηρίζει τη **διαφορετικότητα** και την **ποικιλομορφία (diversity)**. Η συνεργασία με άτομα διαφορετικών κοινωνικών καταστάσεων, πολιτισμών και τρόπων σκέψης βοηθά τους ανθρώπους της Εταιρείας να εξελιχθούν σε καλύτερους επαγγελματίες και ηγέτες.

### 5.1.4. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Deloitte αποτελεί έναν από τους “**BIG Four**” οργανισμούς, κάτι που πιστοποιείται και από τις πολυετείς διακρίσεις που λαμβάνει. Χαρακτηριστικά μπορεί να γίνει αναφορά σε ορισμένες πρόσφατες διακρίσεις που απέσπασε η Εταιρεία:

- Στα πλαίσια του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ που διεξήχθη περί τα τέλη Ιανουαρίου 2021, η Deloitte βρέθηκε στην **κορυφή** της λίστας (της κατηγορίας εμπορικών υπηρεσιών) **Brand Finance Global 500 2021** με την αξία του brand να αγγίζει τα 27 δισ. δολάρια με δείκτη πιστοληπτικής ικανότητας AAA+ (να σημειωθεί ότι η Εταιρεία κατέκτησε τη συγκεκριμένη διάκριση για **δεύτερη συνεχή χρονιά**).

Η διάκριση από την Brand Finance (του προηγούμενου έτους) είναι αποτέλεσμα της ισχυρής επίδοσης της Deloitte και της επένδυσής της στην οικοδόμηση μιας πιο συνεπούς και διαφοροποιημένης μάρκας (brand) σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο πλαίσιο της επένδυσης αυτής, εντάσσεται η **συνεχής προβολή** και ο αντίκτυπος της **διεθνούς διαφημιστικής της εκστρατείας**, η **στρατηγική παρουσία** της στα **μέσα κοινωνικής δικτύωσης**, καθώς και η ευρύτερη εστίασή της σε πρωτοβουλίες με ουσιαστικό περιεχόμενο, όπως η υπόσχεση **WorldClass**. Η πρωτοβουλία αυτή στοχεύει στην ανάπτυξη και ενίσχυση των δυνατοτήτων 50 εκατομμυρίων ανθρώπων μέχρι το 2030, δημιουργώντας ευκαιρίες για αυτούς μέσω της βελτίωσης της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης χρήσιμων δεξιοτήτων για την αγορά εργασίας.

- Η **Gartner**, η κορυφαία εταιρεία πληροφορικής και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών παγκοσμίως, κατατάσσει τη Deloitte ως τον **κορυφαίο πάροχο συμβουλευτικών υπηρεσιών παγκοσμίως** με βάση τα έσοδά της το 2017 και 2018 αντίστοιχα, σύμφωνα με την έκθεση «Gartner Market Share Analysis: Consulting Services, 2018».

Η ίδια εταιρεία αναγνωρίζει τη Deloitte ως “**Leader**” χάρη στην **πληρότητα** του **οράματός** της και των **εκτελεστικών** της **ικανοτήτων** στην ξεχωριστή έκθεση Gartner Magic Quadrant για SAP S / 4HANA Application Services Worldwide.

#### **5.1.5. Η DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ (DELOITTE GREECE)**

Η **Deloitte Ελλάδα**ς είναι μέλος της Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) από το **1975**. Η **Deloitte Ανώνυμη Εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών** με διακριτικό τίτλο «Deloitte.» είναι ελληνική ανώνυμη εταιρεία, που διέπεται από τις διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920, ως αντικαταστάθηκε από το Ν.4548/2018, ιδρύθηκε το 1975 αρχικά με την νομική μορφή της ομόρρυθμου εταιρείας και ακολούθως, στις 6.5.1993, μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία. Με γραφεία σε Αθήνα (η έδρα της στεγάζεται στο Μαρούσι) και Θεσσαλονίκη η Εταιρεία απασχολεί περισσότερους από 1.300 επαγγελματίες, ενώ έχει παρουσία και στην Κύπρο, παρέχοντας ελεγκτικές (**audit**) υπηρεσίες καθώς και συμβουλευτικές υπηρεσίες διαχείρισης εταιρικού κινδύνου (**risk advisory**). Έχει βιώσει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη μεταξύ όλων των διεθνών συμβουλευτικών εταιρειών προσφέροντας υπηρεσίες σε μεγάλες δημόσιες, ιδιωτικές, εμπορικές και βιομηχανικές εταιρείες σε κάθε σημαντικό τομέα της ελληνικής οικονομίας και σήμερα απολαμβάνει μια από τις **υψηλότερες** θέσεις στην ελληνική αγορά. Είναι μέλος του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (**ΣΟΕΛ**), είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (**ΕΛΤΕ**) και έχει άδεια διενέργειας υποχρεωτικών ελέγχων στην Ελλάδα.

Η Deloitte δραστηριοποιείται, επίσης, στην Ελλάδα μέσω της εταιρείας **Deloitte Business Solutions Ανώνυμη Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων** στον κλάδο παροχής χρηματοοικονομικών (**financial advisory**), φορολογικών (**tax**) και συμβουλευτικών (**consulting**) υπηρεσιών. Η εταιρεία με την επωνυμία **Deloitte Accounting Compliance & Reporting Services Ανώνυμη Εταιρεία Παροχής Λογιστικών Υπηρεσιών (accounting outsourcing)** είναι, επίσης, μέλος του διεθνούς δικτύου της Deloitte. Επιπλέον, έχει ιδρυθεί η εταιρία με την επωνυμία **Deloitte Alexander Competence Center Μονοπρόσωπη Ανώνυμη Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων**, η οποία αποτελεί ένα κέντρο καινοτομίας που παρέχει χρηματοοικονομικές (**financial advisory**), φορολογικές (**tax**) και συμβουλευτικές (**consulting**) υπηρεσίες με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Τέλος, έχει ιδρυθεί (σύμφωνα με την Ελληνική νομοθεσία) και είναι μέλος του διεθνούς δικτύου Deloitte αστική επαγγελματική δικηγορική εταιρεία με την επωνυμία «**Κοϊμτζόγλου – Μπακάλης – Βενιέρης - Λεβέντης και Συνεργάτες**» (“**KL Law Firm**”), η οποία είναι η ελληνική δικηγορική εταιρεία που παρέχει νομικές υπηρεσίες και συμβουλές στην Ελλάδα.

Να σημειωθεί ότι κάθε οντότητα της Deloitte Ελλάδος λειτουργεί κάτω από την «**ομπρέλα**» της **Deloitte Central Mediterranean S.r.l. (DCM)**, η οποία αποτελεί μια μεγεθυνόμενη εταιρεία-μέλος (member firm) της Deloitte Touche Tohmatsu Limited για τα εδάφη της Ιταλίας, της Ελλάδας και της Μάλτας. Την 1 Ιουνίου 2019, η DCM **συνενώθηκε** με την **Deloitte North West Europe (NWE)** για να σχηματίσουν την **Deloitte North South Europe (NSE)** που πλέον περιλαμβάνει το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ολλανδία, το Βέλγιο, τις Σκανδιναβικές χώρες, την Ελβετία, την Ιρλανδία και τις χώρες της DCM.

Η Deloitte Ελλάδας εστιάζει σε όλους τους κυρίαρχους κλάδους της οικονομίας, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, της ναυτιλίας, της ενέργειας, των καταναλωτικών προϊόντων, της υγείας, του βιομηχανικού κλάδου, της τεχνολογίας, των μέσων ενημέρωσης και των τηλεπικοινωνιών, της ακίνητης περιουσίας και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Στους πελάτες της Deloitte συγκαταλέγονται οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες δημόσιες και ιδιωτικές εταιρείες του εμπορικού, βιομηχανικού και χρηματοοικονομικού τομέα.

### 5.1.6. Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ

Στόχος της Deloitte Ελλάδος είναι η έμπνευση **εμπιστοσύνης**, κάτι που αποτελεί και βασική δέσμευση της Εταιρείας απέναντι στους πελάτες της και την οδηγεί στον εντοπισμό περιοχών **συνεχούς βελτίωσης**. Κι αυτό γιατί για την επίτευξη αυτού του στόχου κρίνεται απαραίτητη η παροχή υπηρεσιών που διακρίνονται από υψηλή **ποιότητα**, πράγμα που συνεπάγεται και διαρκή **ανάπτυξη** των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορεί να συνεισφέρει στον μέγιστο βαθμό.

### 5.1.7. ΟΙ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η Deloitte και ολόκληρο το δίκτυό της παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών:

#### 1. Έλεγχος και Διασφάλιση.

Οι υπηρεσίες ελέγχου της Deloitte φέρουν μια μακροχρόνια φήμη για την παροχή αποτελεσματικού ελέγχου βάσει της αξιολόγησης του κινδύνου, της ανεξάρτητης προσέγγισης και της τεχνογνωσίας παγκόσμιας κλάσης που διαθέτει η Εταιρεία.

Η Deloitte υπερβαίνει τον έλεγχο των συναλλαγών και των υπολοίπων εστιάζοντας στην παροχή **πληροφοριών** που βοηθούν την ελεγχόμενη οντότητα να κατανοήσει καλύτερα την επιχείρησή της. Οι υπηρεσίες **ελέγχου** περιλαμβάνουν τις εξής κατηγορίες:

- Νομικός έλεγχος (Statutory Audit).
- Κανονιστικοί έλεγχοι (Regulatory Audits).
- Έλεγχοι για διεθνείς αναφορές (Audits for international reporting).
- Φορολογικός έλεγχος (Tax Audit).
- Greek GAAP, IFRS & US GAAP.

Οι υπηρεσίες **διασφάλισης** περιλαμβάνουν:

- Ανεξάρτητη αξιολόγηση χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεδομένων και άλλων εργασιών διασφάλισης ειδικού σκοπού.
- Λογιστικές και κανονιστικές συμβουλές.
- Βοήθεια στις συναλλαγές της κεφαλαιαγοράς, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών και διεθνών εισαγωγών στο Χρηματιστήριο, δηλώσεις εγγραφής για IPO ή δευτερεύουσες προσφορές και σχετικές επιστολές.
- Διαδικασίες οικονομικής επιμέλειας για τοπικά και ξένα IPO για λογαριασμό της οντότητας σε σχέση με πιθανές εξαγορές.
- Εταιρικά προγράμματα κατάρτισης.
- Κανονιστική συμμόρφωση και αναφορά.
- Εργασία δέουσας επιμέλειας που περιλαμβάνει εκδόσεις τιτλοποίησης και παρακολούθηση διαχειριστή για εκδόσεις καλυμμένων ομολογιών.
- Διασφάλιση εσωτερικών ελέγχων.

#### 2. Συμβουλευτικές υπηρεσίες.

«Η καινοτομία, ο ανασχεδιασμός (business transformation) και η ηγεσία «συμβαίνουν» με πολλούς τρόπους», σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της Εταιρείας. Άρα, η ικανότητα επίλυσης σύνθετων ζητημάτων είναι κρίσιμη. Αυτό είναι ένα μέρος της Deloitte που χρησιμοποιεί την **τεχνολογία** και τη **δημιουργικότητα** για την καλύτερη σύνδεση του πελάτη με την επιχείρηση. Κι αυτό γιατί στον σύγχρονο κόσμο, απαιτούνται πολύπλοκες συνδέσεις για τη δημιουργία απλών λύσεων. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Εταιρείας πίσω από κάθε

υπέροχη ιδέα, κάθε πρωτοποριακό προϊόν, κάθε νέα πρόοδο, υπάρχουν άνθρωποι και τεχνολογίες που συνεργάζονται. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωση ενός **μετασχηματισμού** της εργασίας που να βασίζεται στις «μηχανές» μέσα σε ένα «**ανθρωπο-κεντρικό όραμα**». Είναι αυτό που η Deloitte ονομάζει “**Imagine, Deliver, Run**” αναφερόμενη σ’ ένα ταξίδι-διαδικασία ανασχεδιασμού μιας επιχείρησης.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες της Deloitte επικεντρώνονται στους πέντε **πυλώνες** του οργανισμού του 21ου αιώνα:

- Στρατηγική, Analytics και M&A.
- Πελάτης & Μάρκετινγκ (Customer & Marketing).
- Βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες (Core Business Operations).
- Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital).
- Τεχνολογία και Επίδοση επιχειρήσεων (Enterprise Technology & Performance).

#### **5.1.8. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ**

Η Deloitte Ελλάδος ξεχωρίζει στο θεσμό των “**HR Awards**”. Πιο συγκεκριμένα, στα HR Awards 2020 η Εταιρεία βραβεύτηκε στις εξής κατηγορίες:

- 1) **Most Effective Recruitment Strategy.** Η Deloitte Ελλάδος αναγνωρίζει ότι η χάραξη μιας καινοτόμου στρατηγικής για τη στελέχωσή της και τη διαχείριση των ταλέντων της είναι πιο επίκαιρη από ποτέ. Σ’ αυτά τα πλαίσια η Εταιρεία υιοθέτησε σαν ομάδα ανθρώπινου δυναμικού καινοτόμες πρακτικές, όπως boot camps, e-career days και e-games tournaments, και κατάφερε να εντάξει νέους ανθρώπους στο δυναμικό της (π.χ. 300 νέα άτομα στη Θεσσαλονίκη).
- 2) **Excellence in Workplace – Wellbeing.** Με την υιοθέτηση του προγράμματος “**Empowered. Wellbeing: fostering work-life fit**” η Deloitte Ελλάδος αποδεικνύει την προσήλωση σε μία από τις βασικές τις αξίες, που παράλληλα αποτελεί και στόχο της Εταιρείας, και σχετίζεται με το «**ευ ζην**» (wellbeing) των εργαζομένων της. Το εν λόγω πρόγραμμα αποσκοπεί στην εξασφάλιση της σωματικής και ψυχικής ευεξίας του ανθρώπινου δυναμικού, στην ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στη δυνατότητα του κάθε εργαζομένου να εκφράζεται ελεύθερα στον εργασιακό του χώρο. Σύμφωνα με την Deloitte Ελλάδος η πραγματοποίηση του προγράμματος είχε ευεργετικά αποτελέσματα στο «**ευ ζην**» των εργαζομένων, κάτι που οδήγησε στην ενδυνάμωση των σχέσεων (εσωτερικά και εξωτερικά), στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ενίσχυση της δέσμευσης-αφοσίωσης και στη βελτίωση της υγείας των εργαζομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το πρόγραμμα, παρόλο που ήταν σχεδιασμένο να πραγματοποιηθεί δια ζώσης, εν τέλει προσαρμόστηκε στα νέα δεδομένα που προέκυψαν λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού (εξ αποστάσεως υλοποίηση με ψηφιακά εργαλεία).

Επιπλέον, Η Deloitte Ελλάδας απέσπασε ακόμα μια σημαντική διεθνή διάκριση, καθώς ανακηρύχθηκε **Greece Tax Firm of the Year 2018** στα ευρωπαϊκά φορολογικά βραβεία που διοργάνωσε το διεθνούς φήμης περιοδικό International Tax Review. Πιο συγκεκριμένα, το δίκτυο εταιρειών της Deloitte απέσπασε στο σύνολο 13 βραβεία, περισσότερα από κάθε άλλη συμβουλευτική εταιρεία, μεταξύ των οποίων τα βραβεία European Tax Firm of the Year και European Tax Compliance and Reporting Firm of the Year. Παράλληλα 7 διαφορετικά εθνικά τμήματα της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης και της Deloitte Ελλάδος, βραβεύτηκαν με το βραβείο Tax Firm of the Year ενώ 4 ακόμα τμήματα βραβεύτηκαν με το National Transfer Pricing Award.



## 5.2. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

Το ζήτημα της **ποιότητας** φέρει περίοπτη θέση σε ολόκληρο το δίκτυο της Deloitte. Για την DTTL κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η συνέπεια κατά τη διεξαγωγή ελέγχων, διότι έτσι διασφαλίζεται και διατηρείται η υψηλή τους ποιότητα. Ανεξαρτήτως γεωγραφικής περιοχής, η DTTL δίνει πάντα προτεραιότητα στην ποιότητα και επιζητά την αριστεία από τις εταιρείες-μέλη και τις συνδεδεμένες οντότητές της, έχοντας δημιουργήσει τη δική της μέθοδο για την παροχή υπηρεσιών ελέγχου και διασφάλισης (η οποία παρουσιάζεται στον πίνακα 5.1). Σ' αυτό το πλαίσιο η DTTL έχει υιοθετήσει ένα **Πρόγραμμα Παρακολούθησης και Επιμέτρησης της διασφάλισης της ποιότητας ελέγχου** σε παγκόσμιο επίπεδο (**Global Audit Quality Monitoring & Measurement – AQMM**), τον μετασχηματισμό του τρόπου παρακολούθησης και επιμέτρησης της ποιότητας, αλλά και τη βελτίωση του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας, το οποίο εφαρμόζεται από όλο το δίκτυο της Deloitte.

Πίνακας 5.1: Η μέθοδος της Deloitte στις υπηρεσίες ελέγχου και διασφάλισης

<p><b>Η μέθοδος της Deloitte: τυποποίηση ελεγκτικών διαδικασιών μέσω παγκόσμιας τεχνολογικής πλατφόρμας.</b></p>	<p><b>Παρακολούθηση της ποιότητας του ελέγχου σε πραγματικό χρόνο.</b></p>
<p><b>Βελτιωμένο μοντέλο αξιοποίησης ταλέντου το οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την εκπαίδευση, την επιβράβευση και την αναγνώριση, τα εικονικά κέντρα υπεροχής με την ανάπτυξη καινοτόμων εργαλείων και μεθοδολογιών και τα κέντρα εξειδικευμένου προσωπικού για την αποτελεσματική εφαρμογή των καινοτομιών αυτών.</b></p>	<p><b>Διαρκής ανάπτυξη καινοτόμων εργαλείων και τεχνολογιών που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.</b></p>

Πηγή: Έκθεση Διαφάνειας της Deloitte, 2019

Η Deloitte Ελλάδα εφαρμόζει την ενιαία πολιτική και τις διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του διεθνούς δικτύου Deloitte Touche Tohmatsu Limited εφαρμόζοντας στην Ελλάδα τη διεθνή ελεγκτική προσέγγιση και χρησιμοποιώντας την τεχνολογία που την υποστηρίζει (κάτι που αποδεικνύεται από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στις ετήσιες «Εκθέσεις Διαφάνειας» της Εταιρείας). Η Deloitte Ελλάδα ακολουθεί και εφαρμόζει το **εσωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας (Internal Quality Control System)** το οποίο έχει καθιερωθεί από την DTTL και συμπεριλαμβάνεται στο εγχειρίδιο εξάσκησης επαγγέλματος της Deloitte (Deloitte Practice Manual – Audit). Το εν λόγω σύστημα αφορά στις πολιτικές και τις διαδικασίες που σχετίζονται με διαφορετικά πεδία:

- Η **ηγεσία** της Εταιρείας και η ευθύνη αυτής ως προς την υιοθέτηση και εφαρμογή του παραπάνω συστήματος εντός της Εταιρείας. Δεδομένης της σημασίας της ποιότητας για την εκτέλεση του έργου της Deloitte και της εστίασης στην επαγγελματική υπεροχή και αριστεία ως τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας της ποιότητας ελέγχων σε συνεχή βάση, η ηγεσία διαθέτοντας την κατάλληλη – επαρκή εμπειρία αναλαμβάνει την τελική ευθύνη για τη διασφάλιση της ποιότητας. Αυτή η εμπειρία κρίνεται απαραίτητη ώστε να καθίσταται εφικτή η εποπτεία του Εταίρου που έχει ειδικά εξουσιοδοτηθεί για τη λειτουργική διαχείριση της εξάσκησης του επαγγέλματος κι έχει επιλεγεί από την ηγεσία.
- Η **ηθική** της Εταιρείας. Όλες οι εταιρείες-μέλη της DTTL οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες ηθικής που προβλέπονται από το Νόμο 3693/2008 και τη Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών (International Federation of Accountants – IFAC). Η Deloitte Ελλάδα έχει αναπτύξει τον δικό της **Κώδικα Επαγγελματικής Συμπεριφοράς**. Εντός αυτού περιγράφονται όλες εκείνες οι κρίσιμες επαγγελματικές συμπεριφορές οι οποίες εκδηλώνονται και αντανακλούν τοπικά ήθη και αξίες, νομικές υποχρεώσεις, αλλά και κανονισμούς – νόμους. Δεδομένης της κεντρικής θέσης που κατέχει η ακεραιότητα στις αξίες της Εταιρείας, η δέσμευσή της σ’ αυτή φαίνεται να ενισχύεται μέσω της υιοθέτησης διαφόρων εργαλείων επικοινωνίας, προγραμμάτων επιμόρφωσης, διαδικασιών ελέγχου και συστημάτων μέτρησης της συμμόρφωσης. Με αυτόν τον τρόπο η Εταιρεία ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να μοιράζονται κοινές αξίες και συμπεριφορές κατά την αλληλεπίδρασή τους ή ακόμα και να αναφέρουν τυχόν παραβιάσεις του Κώδικα.

Παράλληλα, η Deloitte Ελλάδα έχει ορίσει οργανωτική **Επιτροπή** για θέματα ηθικής η οποία φέρει την ευθύνη για ζητήματα εποπτείας της εφαρμογής του Κώδικα, της διαχείρισης της συμμόρφωσης, καθώς και της διεξαγωγής ερευνών σε σχέση με την ηθική. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Εταιρεία αναθέτει επισήμως το ρόλο του Υπεύθυνου διαχείρισης θεμάτων επαγγελματικής ηθικής σε έναν εκ των ανωτέρων Εταίρων, που **δεν** πρέπει να είναι ο Διευθύνων Εταίρος ή ο εκτελεστικός Πρόεδρος του Δ.Σ. ή ο Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας και να έχει απευθείας πρόσβαση στο Διευθύνοντα Σύμβουλο ή το Ανώτατο Εκτελεστικό Πρόσωπο της Εταιρείας και το Διοικητικό Συμβούλιο (στην πλήρη του σύνθεση) ως ανώτατο Σώμα Διακυβέρνησης της Εταιρείας.

- **Διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου**. Αναγνωρίζοντας την αξία και τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, η Deloitte Ελλάδα έχει **ευθυγραμμίσει** τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (προσέλκυση κι επιλογή, ανάπτυξη, εκπαίδευση, σταδιοδρομία, αμοιβή-αναγνώριση) με της απαιτήσεις ποιότητας (θα αναλυθούν λεπτομερώς στο επόμενο υποκεφάλαιο).

Επιπροσθέτως, σπουδαία είναι η μέριμνα της Εταιρείας σε θέματα διαχείρισης της **διαφορετικότητας**. Στόχος της είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ίσων ευκαιριών εντός του οποίου ο εκάστοτε εργαζόμενος να έχει τη δυνατότητα να προσληφθεί, να εκπαιδευτεί και να προαχθεί ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εθνικότητας, θρησκευτικού προσανατολισμού, σεξουαλικότητας, κοινωνικής κατάστασης κτλ. Η ανώτατη Διοίκηση δεσμεύεται για την ύπαρξη και τη διαχείριση της διαφορετικότητας εντός της Εταιρείας, διασφαλίζοντας την εφαρμογή των αντίστοιχων πολιτικών σε κάθε τμήμα και σε κάθε επίπεδο της (από τα ανώτερα έως τα κατώτερα στελέχη). Φυσικά όλα τα παραπάνω εμπεριέχονται και περιγράφονται με όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες στον Εσωτερικό Κανονισμό Εργασίας του προσωπικού της Εταιρείας, όπως αυτός έχει κυρωθεί από το Σώμα Επιθεώρησης

Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. Ο εν λόγω Κανονισμός απαιτείται να είναι προσβάσιμος από όλους τους εργαζομένους, γι' αυτό και τους κοινοποιείται ώστε να είναι ενήμεροι για ό,τι αφορά στη διαχείρισή τους.

- Η **αποδοχή πελάτη και ελεγκτικού έργου**, καθώς και η **αποδοχή της συνέχισης** αυτής της **επαγγελματικής σχέσης**. Γι' αυτή την αποδοχή καθώς και για την αποτίμηση του σχετικού επαγγελματικού κινδύνου, η Deloitte Ελλάδος έχει αναπτύξει εξαιρετικά **αυστηρές** πολιτικές και διαδικασίες (ανεξάρτητα από τη φύση της εκάστοτε παρεχόμενης υπηρεσίας). **Στόχος** είναι η Εταιρεία να αποδέχεται εκείνα τα έργα που:
  1. Δύναται να τα εκτελέσει (από άποψη χρόνου και ανθρώπινου δυναμικού).
  2. Δύναται να συμμορφώνεται με τις ηθικές απαιτήσεις.
  3. Οι Εταίροι διακρίνονται από την επιθυμητή ακεραιότητα.

Όσον αφορά τον **κίνδυνο** της **ανάθεσης** (είτε συνήθης, είτε μεγαλύτερος του συνήθους, είτε πολύ μεγαλύτερος του συνήθους), η αξιολόγησή του ολοκληρώνεται **πριν** αρχίσει η εκτέλεση οποιουδήποτε έργου, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως:

- ✓ Την ακεραιότητα και τα χαρακτηριστικά της διοίκησης του πελάτη.
- ✓ Τη δομή της οργάνωσης και της διοίκησης.
- ✓ Τη φύση των εργασιών.
- ✓ Το επιχειρησιακό περιβάλλον.
- ✓ Τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.
- ✓ Την προηγούμενη γνώση κι εμπειρία.
- ✓ Τις επαγγελματικές δεξιότητες καθώς και τη διαθεσιμότητα του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που καλείται να εργαστεί για τη συγκεκριμένη ανάθεση.

Η αξιολόγηση του κινδύνου αρχίζει κατά τη φάση της αποδοχής (ή συνέχειας της αποδοχής) και συνεχίζεται ως **διαρκής** διαδικασία έως την ολοκλήρωση της ανάθεσης, πάντα με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων που έχουν αναπτυχθεί από τη DTTL. Επιπλέον, σημαντική κρίνεται και η **επαναξιολόγηση** της ανάθεσης εάν κάποια ανάθεση επεκταθεί πέραν του ενός έτους ή εάν πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στην ελεγχόμενη οντότητα (π.χ. αλλαγή ιδιοκτησίας).

- Η **εκτέλεση των ελεγκτικών έργων**. Η ηγεσία της Εταιρείας αναθέτει την ευθύνη για κάθε ελεγκτικό έργο σε ένα κατά το Νόμο 4449/2017 (κύριο) **Εταίρο**. Οι πολιτικές της Deloitte Ελλάδος καθορίζουν τις ευθύνες του (κύριου) Εταίρου για κάθε ένα ελεγκτικό έργο και αυτές οι ευθύνες γνωστοποιούνται σε αυτόν τον Εταίρο. Ακόμα, αυτή η ιδιότητα και ο ρόλος του (κύριου) Εταίρου γνωστοποιούνται στα πρόσωπα – κλειδιά της Διοίκησης της Εταιρείας, της διοίκησης της ελεγχόμενης οντότητας, καθώς και σε όσους έχουν την ευθύνη της εταιρικής διακυβέρνησης της ελεγχόμενης οντότητας. Η ομάδα ελέγχου για κάθε έργο κανονικά **απαρτίζεται** από τον (κύριο) Εταίρο και άλλους ελεγκτές διαφόρων βαθμίδων, καθώς και από ειδικούς της Εταιρείας σε διάφορα εξειδικευμένα αντικείμενα. Ωστόσο, η σύνθεση της ομάδας βρίσκεται στη διακριτική ευχέρεια του (κύριου) Εταίρου, ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε έργου και αφού λάβει υπόψη παράγοντες, όπως η πολυπλοκότητα και το μέγεθος των εργασιών του πελάτη, τα προσόντα και η εμπειρία του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, η εξασφάλιση της ύπαρξης των απαραίτητων πόρων, δεξιοτήτων, αρμοδιοτήτων κι εξουσιών για την απρόσκοπτη εκτέλεση του έργου της Εταιρείας.

Παράλληλα, για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση κάθε έργου η Deloitte Ελλάδος εφαρμόζει την ελεγκτική προσέγγιση της DTTL, **προσαρμοσμένη** στην ελληνική νομοθεσία και στις εκάστοτε συνθήκες (**επικαιροποίηση**). Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει πολιτικές και οδηγίες που βοηθούν στο σχεδιασμό και στην εκτέλεση

αναθέσεων ελεγκτικού έργου και βασίζεται στα **Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα (ISA)** που εκδίδονται από το **Διεθνές Συμβούλιο Ελεγκτικών Προτύπων (International Auditing and Assurance Standards Board)** της **IFAC** ή στα **πρότυπα** που εκδίδονται από το **Συμβούλιο Λογιστικής Εποπτείας των Εταιρειών Δημοσίου Ενδιαφέροντος των Η.Π.Α (Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB)**.

Ένα άλλο κρίσιμο κομμάτι της εκτέλεσης είναι η **Επισκόπηση (Review)** η οποία μπορεί να αφορά:

- ✓ Την **ίδια** την ελεγκτική ομάδα (αλλά πραγματοποιείται από άτομο που δε συμμετείχε στη διαδικασία).
- ✓ Την Ποιότητα του Ελεγκτικού Έργου (**Engagement Quality Control Review – EQCR**). Η διενέργεια της συγκεκριμένης Επισκόπησης (ενδοεταιρική επισκόπηση διασφάλισης της ποιότητας εκτέλεσης) πραγματοποιείται από ανεξάρτητο Εταίρο ή υψηλόβαθμο ελεγκτή (ανάλογα με τις απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά κινδύνου του εκάστοτε έργου) που είναι ανεξάρτητος ως προς το έργο και που έχει την απαραίτητη εμπειρία και γνώση. Το EQCR πραγματοποιείται πριν από την έκδοση της σχετικής έκθεσης ελέγχου και περιλαμβάνει διαδικασίες, όπως η επισκόπηση των υπό έλεγχο οικονομικών καταστάσεων, συζήτηση με τον (κύριο) Εταίρο σχετικά με ζητήματα που ανέκυψαν κατά την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου και αξιολόγηση των κρίσεων και των συμπερασμάτων της ομάδας ελέγχου. Στην περίπτωση ελέγχου οντοτήτων δημόσιου ενδιαφέροντος το EQCR περιλαμβάνει πρόσθετες διαδικασίες, όπως η επισκόπηση της αξιολόγησης της ανεξαρτησίας των μελών της ομάδας ελέγχου. Σε περίπτωση που ο κίνδυνος κάποιου έργου αξιολογηθεί ως μεγαλύτερος του συνήθους (“greater than normal”) απαιτείται μια **επιπλέον** εκτενής εσωτερική επισκόπηση. Η έκθεση ελέγχου μπορεί να εκδοθεί μόνον αν ο διενεργών ή η διενεργούσα το EQCR έχει ικανοποιηθεί ότι δεν υπάρχουν άλυτα θέματα που θα τον/την οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικές κρίσεις που διατυπώθηκαν και τα αντίστοιχα συμπεράσματα στα οποία οδηγήθηκε η ομάδα ελέγχου δεν είναι τα σωστά. Επίσης, κάθε ελεγκτική εταιρεία του δικτύου της DTTL έχει η ίδια ευθύνη για την διενέργεια των εσωτερικών ποιοτικών ελέγχων σύμφωνα με την πολιτική της.
- ✓ **Ειδικές Επισκοπήσεις**. Ελεγκτικά έργα που έχουν ταξινομηθεί ότι έχουν κίνδυνο μεγαλύτερο του συνήθους υπόκεινται σε ειδική επισκόπηση από Εταίρο, ανεξάρτητο προς το έργο, ο οποίος παρέχει ένα πρόσθετο επίπεδο ικανότητας και αντικειμενικότητας στο σχεδιασμό και στη διεκπεραίωση του έργου και, συνήθως, εξειδικεύεται στο συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται η ελεγχόμενη οντότητα και μπορεί να είναι ακόμη και ανεξάρτητος από το ελεγκτικό τμήμα ή και την εταιρεία -μέλος της DTTL που διενεργεί το ελεγκτικό έργο.

Επιπροσθέτως, για την εύρυθμη εκτέλεση του εκάστοτε έργου η DTTL έχει αναπτύξει ένα δίκτυο παροχής **συμβουλευτικής υποστήριξης** ώστε να συνδράμει στην επίλυση θεμάτων που αντιμετωπίζονται από τις ομάδες ελέγχου και ενδέχεται να χρήζουν εξειδικευμένων γνώσεων (π.χ. ερμηνεία εφαρμοστέων προτύπων). Το δίκτυο της Deloitte για να υποστηρίξει την παραπάνω διαδικασία έχει αναπτύξει τη θέση του Εταίρου διαχείρισης εξάσκησης του Επαγγέλματος και ποιότητας (**National Professional Practice Director – NPPD**), με εξειδικευμένες τεχνικές δεξιότητες και εμπειρίες, που υποστηρίζεται από εξειδικευμένα στελέχη της Εταιρείας στα διάφορα αντικείμενα. Ταυτόχρονα, το δίκτυο της Deloitte και η Εταιρεία έχουν αναπτύξει πολιτικές και διαδικασίες ώστε να παρέχεται εύλογη εξασφάλιση ότι στις περιπτώσεις που η Εταιρεία χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες ειδικών εκτός της, ο

εξωτερικός ειδικός σύμβουλος έχει τα κατάλληλα προσόντα και είναι ανεξάρτητος από την Εταιρεία και την ελεγχόμενη οντότητα, καθώς και αντικειμενικός.

Τέλος, αναγνωρίζοντας τη θεμελιώδη αξία της ύπαρξης **τεκμηρίωσης**, η Deloitte Ελλάδος έχει αναπτύξει πολιτικές και διαδικασίες που υποστηρίζουν τη συγκέντρωση και αρχειοθέτηση των φύλλων ελέγχου εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, δηλαδή το νωρίτερο μεταξύ: α) 60 ημερών από την έκδοση της έκθεσης ελέγχου, και β) της περιόδου που απαιτούν τα εφαρμοστέα σε κάθε περίπτωση επαγγελματικά πρότυπα, κανονισμοί και νόμοι. Ακόμα, η Εταιρεία έχει θεσπίσει πολιτικές και διαδικασίες σε ό,τι αφορά την τήρηση των παραπάνω αρχείων (ηλεκτρονικών και άλλων).

- **Η εποπτεία της εκτέλεσης των ελεγκτικών έργων** από την ηγεσία, αλλά και ο έλεγχος της ορθής τους εκτέλεσης. Ο έλεγχος διασφάλισης της ποιότητας των ελεγκτικών έργων της Deloitte Ελλάδος διενεργείται σύμφωνα με τις σχετικές πολιτικές της DTTL (σύστημα των “**practice reviews**”) σε **ετήσια βάση**. Η συμμόρφωση με αυτήν την πολιτική απαιτεί ετήσιους εσωτερικούς ποιοτικούς ελέγχους ώστε το σύνολο των λειτουργιών και εργασιών των ελεγκτικών εταιρειών-μελών του δικτύου να καλύπτεται σε τριετείς κύκλους. Εξετάζεται ένα τουλάχιστον ελεγκτικό έργο από κάθε Εταίρο, αλλά και η επίδοση των νόμιμων ελεγκτών-διευθυντών, ιδιαιτέρως εκείνων που είναι υποψήφιοι να γίνουν Εταίροι σε βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, υπάρχουν και μεμονωμένα έργα που επιλέγονται να ελεγχθούν, τα οποία περιλαμβάνουν εθνικά έργα, έργα που καλύπτουν διασυννοριακές δραστηριότητες (χρησιμοποιούνται ή είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν έλεγχοι οικονομικών καταστάσεων σε διάφορες χώρες), συμπεριλαμβανομένων οργανισμών δημοσίου ενδιαφέροντος, καθώς και ορισμένων ελεγκτικών έργων υψηλού κινδύνου. Επιπλέον, επιλέγονται κάποια πολύπλοκα έργα και έργα που απαιτούν λεπτούς χειρισμούς (όπως αναθέσεις ελεγκτικών έργων για πρώτη φορά, περιπτώσεις που υπάρχει αλλαγή στον έλεγχο της ελεγχόμενης οντότητας ή επιδεινούμενη οικονομική κατάσταση).

Ως προς το αντικείμενο των “practice reviews”, κατ’ ελάχιστον σε κάθε ετήσιο εσωτερικό ποιοτικό έλεγχο εξετάζεται το σύστημα της **εποπτείας** επί της **ανεξαρτησίας** της Εταιρείας και τουλάχιστον δύο από τα έξι συστατικά στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ποιοτικού ελέγχου κάθε ελεγκτικής εταιρείας-μέλους του δικτύου της Deloitte (ηγεσία, εσωτερική εποπτεία, ηθική, προστασία φήμης και διαχείριση κινδύνων, διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου και επίδοση σε αναθέσεις ελεγκτικών έργων). Ο έλεγχος διενεργείται σε ετήσια βάση με τέτοιο τρόπο ώστε όλα τα συστατικά στοιχεία να ελέγχονται στην περίοδο μιας **τριετίας** με εξαίρεση: α) τον έλεγχο του συστήματος εποπτείας επί της ανεξαρτησίας της Εταιρείας, που διενεργείται σε ετήσια βάση και β) τον έλεγχο των μεμονωμένων ελεγκτικών έργων που διενεργείται με τέτοιο τρόπο ώστε να ελέγχεται ένα ολόκληρο ελεγκτικό έργο για όλους τους Εταίρους κατ’ ελάχιστον κάθε τριετία. Οι διενεργούντες των “practice reviews” εστιάζουν κυρίως σε θέματα όπως:

- ✓ Προγράμματα διαχείρισης κινδύνου.
- ✓ Πρόσληψη και προαγωγή ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Επαγγελματική ανάπτυξη στελεχών.
- ✓ Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού σε ελεγκτικά έργα.
- ✓ Έλεγχοι για τη διασφάλιση της ποιότητας των ελεγκτικών έργων από την ίδια την Εταιρεία.
- ✓ Διαβουλεύσεις με εμπειρογνώμονες της Εταιρείας ή εξωτερικούς.
- ✓ Εισαγωγές σε ξένα χρηματιστήρια.

Επιπλέον, σε εσωτερικό ετήσιο ποιοτικό έλεγχο, σύμφωνα με τα παραπάνω, υπόκεινται **πολιτικές** της Εταιρείας που εντάσσονται στο **Εγχειρίδιο Πολιτικών**

(**Deloitte Policies Manual – DPM**) κατά τον εξεταζόμενο χρόνο ή πολιτικές που στον εξεταζόμενο χρόνο έχουν υποβληθεί σε σημαντικές αναθεωρήσεις, όπως και πολιτικές οι οποίες κατά τον προηγούμενο χρόνο είχαν εντοπισθεί από τον εσωτερικό έλεγχο ως πολιτικές που δεν είχαν πλήρως εφαρμοσθεί στην πράξη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πέραν του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας της Deloitte Ελλάδος, πραγματοποιούνται και **εξωτερικοί έλεγχοι ποιότητας** τόσο από το Public Accounting Oversight Board (**PCAOB**), αφού η Deloitte Ελλάδος είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο των ελεγκτικών εταιρειών που έχουν το δικαίωμα διενέργειας ελέγχων εταιρειών που έχουν εκδώσει τίτλους οι οποίοι διαπραγματεύονται σε οργανωμένες κεφαλαιαγορές των ΗΠΑ, όσο και από την Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (**ΕΛΤΕ**) και το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (**ΣΟΕΛ**).

Το **AQMM** με στόχο τη βελτίωση του παραπάνω συστήματος διασφάλισης ποιότητας εστιάζει κυρίως:

1. Στη **συνεχή και συνεπή παρακολούθηση ελέγχων** (ολοκληρωμένων και σε εξέλιξη).
  - ✓ Παρακολούθηση της διασφάλισης της ποιότητας του ελέγχου κατά την διενέργειά του (**in-flight monitoring**) μέσω διαγνωστικών εργαλείων και του προγράμματος εφαρμογής ειδικών ελέγχων (**health checks**), τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη διαχείριση του κινδύνου και συντελούν στην παρακολούθηση του ελέγχου και τη λήψη απαραίτητων διορθωτικών μέτρων.
  - ✓ Έλεγχος διασφάλισης ποιότητας (**Engagement Reviews**).
  - ✓ **Σύστημα ελέγχου διασφάλισης ποιότητας (System of quality control – SQC)** το οποίο περιλαμβάνει τόσο τη δημιουργία διαδικασιών για την πραγματοποίησή του όσο και την τεκμηρίωσή τους, δείκτες διασφάλισης ποιότητας ελέγχου (Audit Quality Indicators – AQIs), χρονοδιαγράμματα και επανεξέταση εργασιών. Να σημειωθεί ότι οι βασικοί **στόχοι** του προγράμματος διασφάλισης ποιότητας (**Audit Quality Milestones**) σχετίζονται με τη συνέπεια ως προς το χρονοδιάγραμμα, τη διαχείριση έργου, την εκτέλεση των εργασιών και την επιλογή των κατάλληλων επαγγελματιών.
2. Στον εντοπισμό **ανεπαρκειών** και στην **έγκαιρη λήψη διορθωτικών μέτρων**.
  - ✓ Ανάλυση των **αιτιών** και εξεύρεση-**αποκατάσταση** των **αδυναμιών**. Ο έγκαιρος εντοπισμός και η κατανόηση των αιτιών τυχόν ανεπαρκειών μπορεί να λειτουργήσει προδραστικά (proactive) για την αντιμετώπισή τους και την ανεμπόδιστη εκτέλεση των εργασιών, συμβάλλοντας στη συνεχή βελτίωση της ποιότητάς τους. Η Deloitte Ελλάδος προβαίνει στην προετοιμασία του κατάλληλου πλάνου (**Audit Quality Plan**) στοχεύοντας σε μια αποτελεσματική υλοποίηση και παρακολούθηση των ελέγχων υψηλών προδιαγραφών της Εταιρείας.
3. Στη **διαφάνεια**, η οποία επιτυγχάνεται και μέσω των εξωτερικών ποιοτικών ελέγχων (PCAOB, ΕΛΤΕ, ΣΟΕΛ).

### 5.3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ DELOITTE ΕΛΛΑΔΟΣ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η Deloitte, κάθε εταιρεία-μέλος της και κάθε συνδεδεμένη οντότητα μοιράζονται έναν κοινό στόχο, «να είναι η **Εταιρεία επιλογής** όπου μια εξαιρετική ομάδα ανθρώπων ακμάζει αναπτύσσεται, μεγαλώνει, και υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών της». Για την επίτευξη αυτού του στόχου το δίκτυο της Deloitte υιοθετεί και εφαρμόζει στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού όπως (Christie, 1997):

- Δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου οι κοινές αξίες καθίστανται εμφανείς σε όλους (ανώτερα και κατώτερα στελέχη).
- Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπων που είναι ταλαντούχοι και ικανοί να υπερβούν τις προσδοκίες των πελατών.
- Συνεχής επένδυση στην ποιοτική μάθηση και εκπαίδευση όλων των εργαζομένων.
- Επιβράβευση και αναγνώριση της απόδοσης, των επιτευγμάτων και της προσωπικής ανάπτυξης.
- Ανάπτυξη ενός εταιρικού προγράμματος διαχείρισης της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, το οποίο να ενσωματώνεται στις ανάγκες εξυπηρέτησης των πελατών, στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και την προσωπική ολοκλήρωση κάθε εργαζομένου.
- Ύπαρξη ίσων ευκαιριών και ενίσχυση της διαφορετικότητας.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης για την υποστήριξη των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού.

Αναγνωρίζοντας, όμως, τη θεμελιώδη αξία της ποιότητας για κάθε εταιρεία-μέλος της DTTL, κρίσιμες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού **εναρμονίζονται** με τις αρχές της ποιότητας στην οποία στηρίζονται οι υπηρεσίες της. Στη Deloitte Ελλάδα η εναρμόνιση αυτή γίνεται εμφανής στην προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων, στην ανάπτυξή τους, την εκπαίδευση, τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας και την αμοιβή και αναγνώρισή τους.

#### 5.3.1. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το παγκόσμιο σύνθημα της Deloitte είναι «**Πάντα ένα βήμα μπροστά**» (“**Always One Step Ahead**”), κάτι που επιβεβαιώνει τη σημασία που δίδει η Εταιρεία στην προσέλκυση και την επιλογή των πλέον κατάλληλων υποψηφίων, αναγνωρίζοντας ότι μέσω αυτής θα μπορεί να είναι «ένα βήμα μπροστά» από τους ανταγωνιστές της (Foote et al., 2014). Η Deloitte Ελλάδα εφαρμόζει συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων. Οι αιτούντες οφείλουν όχι μόνο να είναι ικανοί στον τομέα τους, αλλά και να μοιράζονται τις ίδιες αξίες με την Εταιρεία. Προσλαμβάνοντάς τους η Deloitte Ελλάδα στοχεύει στην εξασφάλιση ενός επαρκούς αριθμού επαγγελματιών με όλα τα κατάλληλα προσόντα, καθώς και τον συνδυασμό όλων των απαιτούμενων δεξιοτήτων αλλά και ποιοτήτων. Γι’ αυτό η Εταιρεία διαθέτει το δικό της σύστημα προσέλκυσης κι επιλογής, αλλά, παράλληλα, βασίζεται και στην κοινωνική δικτύωση (social networking) και τις σχέσεις με τα ελληνικά Πανεπιστήμια ως πηγές νέων ταλέντων. Ως προς τις υπηρεσίες εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, παρέχεται στήριξη στη διαδικασία εξεύρεσης ταλαντούχου προσωπικού αναλαμβάνοντας εξολοκλήρου τη σχετική διαδικασία, στο πλαίσιο της οποίας αξιοποιούνται ποικίλες μέθοδοι επιλογής, π.χ. συνεντεύξεις, ψυχομετρικά εργαλεία κτλ. Σχεδιάζονται και διεξάγονται, επίσης, κέντρα αξιολόγησης της επίδοσης. Όλα αυτά αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες της Εταιρείας.

Η Deloitte Ελλάδος δίδει εξαιρετική σημασία και στην υιοθέτηση νέων **τεχνολογιών** στο κομμάτι της προσέλκυσης κι επιλογής νέων εργαζομένων, αναγνωρίζοντας την αξία του λεγόμενου **“Digital HR”** και εφαρμόζοντας τα εργαλεία του τη στιγμή που το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα δηλώνουν μη προετοιμασμένες να τα εφαρμόσουν (μόλις το 19% αυτών δήλωναν έτοιμες σύμφωνα με την έρευνα της Εταιρείας για «τις τάσεις στο χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού» το 2016). Επιπροσθέτως, η Εταιρεία αναγνωρίζει και την αξία των υπηρεσιών **ανάλυσης δεδομένων (analytics)** για την πραγματοποίηση των κατάλληλων προσλήψεων.

### 5.3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η Deloitte Ελλάδος έχει υιοθετήσει ένα πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης των Εταίρων και του ανθρώπινου δυναμικού της ώστε αυτοί να είναι σε θέση όχι μόνο να διατηρούν, αλλά και να ενισχύουν την επαγγελματική τους ανταγωνιστικότητα. Το μοντέλο που εφαρμόζει η Deloitte Ελλάδος είναι το λεγόμενο **“Performance Management Approach – PMA”**, το οποίο εφαρμόζεται και από ολόκληρο το δίκτυο της DTTL. Το εν λόγω μοντέλο εξειδικεύεται για κάθε λειτουργία και εντοπίζει τις περιοχές προσωπικών δεξιοτήτων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων για Εταίρους και στελέχη. Συνδυάζει τη γνώση, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που κρίνονται απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων με τον βαθμό επίτευξης των στόχων τους. Το μοντέλο PMA αποτελείται από **τέσσερα** μέρη:

1. Τεχνικές δεξιότητες που εξειδικεύονται για κάθε λειτουργία.
2. Γενικές – κοινές δεξιότητες που αφορούν όλες τις λειτουργίες.
3. Εξειδικευμένοι μετρήσιμοι στόχοι που αφορούν κάθε λειτουργία.
4. Γενικοί – κοινοί μετρήσιμοι στόχοι που αφορούν όλες τις λειτουργίες.

Με λίγα λόγια το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί τον πυρήνα για τη διαμόρφωση ενός προγράμματος **συνεχούς** επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης. Στην πραγματικότητα παρέχονται εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων και τεχνικών γνώσεων σε ένα ευρύ θεματολόγιο, συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων ηγεσίας, καθοδήγησης, παρακίνησης, αλλαγής κουλτούρας κτλ., με βάση τις ανάγκες και τις στρατηγικές προτεραιότητες των πελατών της Deloitte. Ταυτόχρονα, μέσω της **Ακαδημίας Deloitte**, παρέχονται προγράμματα τα οποία είναι διεθνώς αναγνωρισμένα.

**Στόχος** του προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης της Deloitte Ελλάδος είναι να βοηθήσει τόσο τους Εταίρους, όσο και τους λοιπούς επαγγελματίες, να διατηρήσουν και να βελτιώσουν περαιτέρω τις επαγγελματικές τους ικανότητες, καθώς και να διασφαλίσουν τη συνεπή εκτέλεση του ελεγκτικού ή συμβουλευτικού τους έργου. Να σημειωθεί ότι και εδώ η Εταιρεία θεωρεί εξαιρετικά σημαντικές τις υπηρεσίες ανάλυσης δεδομένων (**analytics**), αφού μέσω αυτών οι οργανισμοί δύνανται να κατανοούν «τι κινητοποιεί τους εργαζομένους τους και τι τους κάνει να μένουν ή να φεύγουν από μια εργασία», όπως ανέφερε ο **Jason Geller**, principal της Deloitte Consulting LLP, και γενικός διευθυντής των υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού στην Deloitte H.P.A. το 2015. Η Εταιρεία ουσιαστικά έχει δεσμευθεί να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό της και να προωθήσει τη σταδιοδρομία του δημιουργώντας ένα περιβάλλον δια βίου μάθησης.



### 5.3.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι εταιρείες στη σύγχρονη εποχή ανταγωνίζονται λιγότερο σε προϊόντα και αγορές και **περισσότερο** σε υπεροχή, σχέσεις, νέες ιδέες και **ταλέντο** το οποίο - αν όχι ο πιο σπάνιος - είναι μεταξύ των πιο ανθεκτικών και των πιο στρατηγικών πόρων (Lepak, Snell, 1998). Το ταλέντο και η διαχείρισή του φέρουν περίοπτη θέση στη Deloitte. Επομένως, η ελεγκτική, για παράδειγμα, αποτελώντας ένα απαιτητικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο επάγγελμα, καθιστά τη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρείας σημείο-κλειδί για την επιτυχία της. Συμπληρωματικά με την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων, η Deloitte Ελλάδα παρέχει **διαρκή** προγράμματα επιμόρφωσης, εκπαίδευσης και εξειδικευμένης μαθητείας σε όλα τα διαφορετικά αντικείμενα της επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Εκπαιδεύει τους επαγγελματίες της να προλαμβάνουν και να ανταπεξέρχονται στις πιο περίπλοκες τοπικές και διεθνείς προκλήσεις των πελατών τους. Πιο συγκεκριμένα, παρέχονται πιο εξειδικευμένες ευκαιρίες μάθησης για τους εργαζομένους (π.χ. διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων – Big Data) ακολουθώντας την εξέλιξη του κάθε κλάδου, οι ομάδες ελέγχου ενισχύονται με επαγγελματίες που διαθέτουν πιο εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, ενώ ιδιαίτερη σημασία δίδεται στη βελτιωμένη διαχείριση έργου (project management). Γενικότερα, όμως, η DTTL παρέχει ένα ενιαίο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο **προσαρμόζεται** στις εκάστοτε τοπικές απαιτήσεις και ανάγκες. Δεδομένων των απαιτήσεων που τίθενται από τα Επαγγελματικά Ινστιτούτα και τα αρμόδια εποπτικά όργανα (και καθορίζουν τον ελάχιστο αριθμό ωρών επιμόρφωσης ετησίως), η Εταιρεία καταγράφει και παρακολουθεί κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα που πραγματοποιείται, διατηρώντας, παράλληλα, ένα αναλυτικό αρχείο επιμόρφωσης για κάθε στέλεχος. Σε κάθε περίπτωση η συγκεκριμένη πρακτική στοχεύει στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

Επιπλέον, η Deloitte Ελλάδα αναγνωρίζοντας την αξία της εκπαίδευσης ως «**οδηγό**» για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών έχει ορίσει αρμόδιο **Εταίρο**, ο οποίος εξειδικεύεται σε θέματα διαχείρισης της μάθησης (**knowledge management**) και παρακολουθεί τη συνεχή και δομημένη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρείας. Οι αρμοδιότητες του εν λόγω Εταίρου (σε συνεργασία με μια ομάδα στελεχών) αφορούν τον καθορισμό του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος για κάθε εργαζόμενο, την παρακολούθηση της εκτέλεσής του και την ετήσια επαναξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και εκμάθησης για το δίκτυο της Deloitte επισφραγίστηκε το **2013** με την ίδρυση του **Deloitte University Europe the Middle East and Africa (DU EMEA)**, που ιδρύθηκε στο Βέλγιο και εγκαινιάστηκε στις 16 Δεκεμβρίου 2013, και στο οποίο συμμετέχει η Εταιρεία, προκειμένου να εξασφαλίσει την διασυννοριακή και διατμηματική παροχή εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας σε συνεχή και διατηρήσιμη βάση. Θεωρείται ότι το Deloitte University EMEA θα βοηθήσει τον οργανισμό να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό που θα κάνει την Εταιρεία να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της. Σε γενικότερο επίπεδο, όμως, τα **κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης** της DTTL επικεντρώνονται στην διοχέτευση της εταιρικής **κουλτούρας** της Deloitte και έχουν τις ρίζες τους στις αρχές της **διασύνδεσης** (networking) και της **ηγεσίας** (leadership) μέσα σε ένα εξαιρετικά ευχάριστο μαθησιακό περιβάλλον.

Η εκπαίδευση στη Deloitte Ελλάδα παρέχεται με **τρεις** διαφορετικούς τρόπους:

1. **Δομημένη εκπαίδευση (structured classroom learning, e-learning)**. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και εκμάθησης της Εταιρείας (**Deloitte Learning Curriculum**) μπορεί είτε να σχεδιάζονται και να παρέχονται από το δίκτυο της DTTL (**εσωτερικά**) είτε να παρέχονται από τρίτους (**εξωτερικά**). Στην πρώτη περίπτωση την ευθύνη της παροχής και ετήσιας αξιολόγησης των προγραμμάτων αναλαμβάνει μια ομάδα στελεχών της Εταιρείας, ενώ στη δεύτερη υπεύθυνος για την επιλογή και την παρακολούθησή τους είναι ο αρμόδιος Εταίρος.

Η δομημένη εκπαίδευση μπορεί να έχει **διαφορετικές** μορφές, ενώ το περιεχόμενό της ποικίλει από περίπτωση σε περίπτωση περιλαμβάνοντας:

- ✓ Διαλέξεις (facilitator led courses).
- ✓ Προσομοιώσεις (simulation – coach led courses).
- ✓ Διαδικτυακά μαθήματα ειδικά σχεδιασμένα για ηλεκτρονική παράδοση (e-learning courses, webcasts).

Επιπροσθέτως, τα στελέχη της Deloitte Ελλάδος παρακολουθούν σε ετήσια βάση προγράμματα εκπαίδευσης που αφορούν **εξειδικευμένα** θέματα και ενισχύουν την **διοικητική** και **ηγετική** τους ικανότητα. Για παράδειγμα, για τους ελεγκτές που παρέχουν ελεγκτικές υπηρεσίες προς οντότητες αρμοδιότητας της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ (SEC registrants), παρέχεται ένα ειδικό σύστημα πιστοποίησης γνώσης (US GAAP accreditation) ώστε να διασφαλισθεί η συμμόρφωση της Εταιρείας με τις απαιτήσεις της SEC.

Από την άλλη, στα πλαίσια της εκπαίδευσης από τρίτους εντάσσονται οι **θεσμικές πιστοποιήσεις / επαγγελματικές εξετάσεις**, όπως για παράδειγμα για τους διενεργούντες ελέγχων το κοινό σχήμα εξετάσεων **JES** (Joint Examination Scheme, κατά την συμφωνία που έχει υπογραφεί μεταξύ του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (Σ.Ο.Ε.Λ) και της Ένωσης Ορκωτών Λογιστών του Ηνωμένου Βασιλείου – (ACCA)), το κοινό σχήμα εξετάσεων **AMP** (Accredited Membership Program) του ΣΟΕΛ και του Ινστιτούτου Ορκωτών Λογιστών Αγγλίας και Ουαλίας (Institute of Chartered Accountants in England and Wales - ICAEW), καθώς και το **Μακροχρόνιο Πρόγραμμα στο Φορολογικό Δίκαιο** που υλοποιείται από το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΚΕΚΟΠΑ). Κάθε εκπαιδευόμενος δύναται να **εξατομικεύσει** το προσωπικό του πρόγραμμα μάθησης (με υποχρεωτικά και προαιρετικά μαθήματα) πάντα με την υποστήριξη της Deloitte Ελλάδος, αφού η Εταιρεία αναλαμβάνει το κόστος, παρέχει άδειες μελέτης κτλ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τις απαιτήσεις του **Διεθνούς Προτύπου Εκπαίδευσης 7 (International Education Standard)** που έχει εκδοθεί από το Διεθνές Συμβούλιο Λογιστικής Εκπαίδευσης (International Accounting Education Standards Board) της IFAC, υπάρχουν κάποια ελάχιστα επίπεδα παροχής συνεχούς κατάρτισης (κατ' ελάχιστον 20 ώρες δομημένης εκπαίδευσης ανά έτος και 120 ώρες για κάθε τριετή περίοδο, δηλαδή κατά μέσο όρο **40 ώρες το χρόνο**).

2. **Δικτύωση (Networking)**. Σύμφωνα με την Deloitte Ελλάδος η δικτύωση αποτελεί καίριο μέσο συνεχούς εκπαίδευσης. Παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα και τα κατάλληλα συστήματα στους εργαζομένους της, καθιστά δυνατή την εξέλιξή τους μέσα από την επικοινωνία, την επαφή, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την αλληλεπίδραση τόσο με άλλους εργαζομένους της Εταιρείας (του ίδιου ή/και διαφορετικών τμημάτων) όσο και με τους πελάτες και ολόκληρο το δίκτυο της DTTL.
3. **Εκπαίδευση κατά την εργασία (On the job training)**. Είναι γενικά παραδεκτό ότι σε κάθε έργο (project) η φιλοσοφία της Εταιρείας (σε σχέση με τη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού) πρέπει να προάγεται και να γίνεται αισθητή απ' όλους. Γι' αυτό σημαντικός κρίνεται ο ρόλος του αρμόδιου Εταίρου για την εποπτεία και τη στήριξη της εκάστοτε ομάδας με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και την επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Deloitte Ελλάδος εξάιροντας τον ρόλο της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών **επενδύει** τεράστια ποσά σε δομημένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, επαγγελματικής παιδείας και εταιρικής ηθικής, πάντα σύμφωνα με τα εκπαιδευτικά πρότυπα της DTTL. Χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί η επένδυση ύψους 350 χιλιάδων ευρώ σε τέτοια προγράμματα την περίοδο 1 Ιουλίου 2017 – 30 Ιουνίου 2018.

#### 5.3.4. ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η DTTL έχει καθιερώσει πολιτικές και διαδικασίες **αξιολόγησης** για την προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού της, αφού επιδεικνύει έντονο ενδιαφέρον για την «**οριζόντια**» σταδιοδρομία των εργαζομένων. Σε ένα περιβάλλον ίσων ευκαιριών, στόχος είναι να εξασφαλιστεί ότι όλοι όσοι προάγονται διαθέτουν όλα τα απαραίτητα εφόδια (προσόντα, ικανότητες κτλ.) ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν επιτυχώς στα νέα καθήκοντα που θα κληθούν να αναλάβουν.

#### 5.3.5. ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Δεδομένης της σημασίας της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η ποιότητα αυτή είναι **ενσωματωμένη** και στα **πρότυπα επίδοσης** σε κάθε επίπεδο, με γνώμονα τα οποία διενεργούνται οι **αξιολογήσεις** των επαγγελματιών σε συνολική βάση. Σχεδιάζονται εξατομικευμένα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης, μηχανισμοί επιβράβευσης και αναγνώρισης της συνεισφοράς του προσωπικού, προγράμματα διαχείρισης ταλέντων και πλάνα διαδοχής.

Επιπροσθέτως, παρέχονται υπηρεσίες οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ηγετών των οργανισμών μέσα από το σχεδιασμό και την εφαρμογή σειράς δραστηριοτήτων ανάπτυξης και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την καθοδήγηση (**coaching and mentoring**), το σχεδιασμό και εφαρμογή ενός **συστήματος ανατροφοδότησης 360°** κτλ. Ταυτόχρονα, σημειώνεται πως υπάρχει η δυνατότητα ηλεκτρονικής εφαρμογής των πιο πάνω πρακτικών, μέσω του σύγχρονου συστήματος της Deloitte, **OASYS HR**.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αμοιβές και οι επιβραβεύσεις **αναθεωρούνται** ετησίως από το Διοικητικό Συμβούλιο της Deloitte Ελλάδος με βάση τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του εκάστοτε εργαζομένου. Ουσιαστικά αξιολογούνται παράγοντες όπως:

- ✓ Ποιότητα των διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν.
- ✓ Εφαρμογή και τήρηση των προτύπων.
- ✓ Τήρηση της νομοθεσίας.
- ✓ Εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση.
- ✓ Ήθος και ακεραιότητα.
- ✓ Αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.
- ✓ Εκπαίδευση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψη εύλογα **οικονομικά κριτήρια** αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας, καθώς και **ποιοτικά** χαρακτηριστικά αναπτυξιακής διαχείρισης κάποιου νέου ταλέντου και δεξιοτήτων κ.ο.κ..

Σε γενικές γραμμές το δίκτυο της DTTL σε παγκόσμιο επίπεδο αποδίδει ιδιαίτερη σημασία και αντίστοιχα ανταμείβει την προσήλωση των εργαζομένων καθώς και των Εταίρων

(ανεξαρτήτως καθηκόντων) στην ποιότητα της εκάστοτε διαδικασίας και τη σχολαστική συμμόρφωση με τις πολιτικές και διαδικασίες της Εταιρείας, καθώς και τους εγχώριους κανονισμούς και διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας.

### 5.3.6. ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ “INVESTORS IN PEOPLE” (IIP)

Το **IIP** είναι το μοναδικό διεθνώς αναγνωρισμένο **πρότυπο ποιότητας** στον τομέα **Διαχείρισης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού**, το οποίο προσφέρει ουσιαστική **αξία** και οφέλη στους πιστοποιημένους οργανισμούς, ενθαρρύνοντάς τους να υιοθετήσουν «βέλτιστες πρακτικές» που εφαρμόζονται στον συγκεκριμένο τομέα. Το εν λόγω πρότυπο πιστοποιεί τους οργανισμούς που αναγνωρίζουν τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της **ανταγωνιστικότητάς** τους. Με την εφαρμογή του προτύπου οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν και να αναβαθμίσουν τις πρακτικές που ακολουθούν στη βάση διεθνώς αναγνωρισμένων «βέλτιστων πρακτικών». Η ομάδα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Deloitte έχει στηρίξει τον μεγαλύτερο αριθμό πιστοποιημένων οργανισμών και έχει συμβάλει καθοριστικά στην υιοθέτηση και την προώθηση του Προτύπου. Παράλληλα, η υιοθέτηση του προτύπου από την Deloitte έχει συμβάλει στην ενίσχυση του αισθήματος **περηφάνιας** του ανθρώπινου δυναμικού για τον οργανισμό, αλλά και στην επίτευξη του οράματος «να αναγνωρίζεται (η Εταιρεία) ως το πρότυπο επιχειρηματικής **αριστείας**» (“to be the standard of excellence”).

Δεδομένων των ραγδαίων εξελίξεων και των συνεχών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, το πρότυπο υπόκειται σε **αναθεωρήσεις** (πλέον IIP 6<sup>ης</sup> γενιάς), ενώ τομείς όπως η ηγεσία, οι αξίες και οι συμπεριφορές, η συνεχής βελτίωση και η υψηλή επίδοση συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Ως βασικές του **αρχές** αναφέρονται οι εξής (όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.2) (Investors In People UK, 2006):

- ❖ **Σχεδιασμός (plan)**, δηλαδή ανάπτυξη στρατηγικών για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού.
- ❖ **Δράση (do)**, με την έννοια των ενεργειών για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού.
- ❖ **Επισκόπηση (review)**, η οποία σχετίζεται με την αξιολόγηση του αντίκτυπου της επίδοσης του οργανισμού.



Διάγραμμα 5.2: Οι βασικές αρχές του προτύπου IIP

Πηγή: *Investors in People UK, 2006*

Το συγκεκριμένο πρότυπο μπορεί να επιφέρει ευεργετικά αποτελέσματα αποτελώντας **κινητήριο δυνάμη** για την εισαγωγή και τη συνεχή βελτίωση της υποδομής για τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργώντας ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον βασισμένο στην ισότητα των ευκαιριών και στο σεβασμό της διαφορετικότητας, οδηγώντας στην υιοθέτηση πρακτικών που δημιουργούν αξία και συμβάλλουν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών που το εφαρμόζουν, εγκαθιδρύοντας μια κοινή στρατηγική κατεύθυνση και αντίληψη για όλα τα στελέχη ενός οργανισμού προς την υλοποίηση των στόχων του και ενισχύοντας τη δέσμευση των εργαζομένων. Πρόκειται για ένα «**στρατηγικό όπλο**» των οργανισμών το οποίο συμβάλει στην επίτευξη των εκάστοτε στόχων.

Για την υιοθέτηση του IIP οι οργανισμοί θα πρέπει να προχωρήσουν στη λήψη **πρωτοβουλιών** όπως:

- Αξιοποίηση της τεχνολογίας.
- Ηγεσία η οποία διαθέτει τον κατάλληλο συνδυασμό δεξιοτήτων και ικανοτήτων ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σε παρούσες και μελλοντικές προκλήσεις.
- Ευέλικτη οργανωτική δομή και αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Ενίσχυση της επικοινωνίας και της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Καινοτόμες πρακτικές αναγνώρισης και επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. βάσει της συνεισφοράς του στην εταιρική επιτυχία).
- Πρωτοποριακή και δομημένη διαδικασία προσέλκυσης, εντοπισμού, αξιολόγησης, ανάπτυξης και διαχείρισης ταλέντου (π.χ. δημιουργία Ακαδημιών για τη δημιουργία ξεχωριστών δεξιοτήτων οι οποίες συμβάλουν στη μοναδικότητα του ατόμου).

- Αναθεώρηση της αξιολόγησης της επίδοσης η οποία να βασίζεται σε τακτές και απλές συζητήσεις που ενθαρρύνουν τον ανοιχτό διάλογο με σκοπό τον εντοπισμό και την ενίσχυση των δυνατών σημείων των εργαζομένων και των προοπτικών ανάπτυξής τους. Με αυτόν τον τρόπο οι εκτελούντες την αξιολόγηση «μεταμορφώνονται» σε καθοδηγητές και εμπνευστές για το ανθρώπινο δυναμικό.
- Δομημένη στρατηγική σε θέματα εταιρικής εικόνας, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και εξισορρόπησης της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- Πληροφόρηση σχετικά με την ανταγωνιστικότητά τους (π.χ. έρευνες αγοράς για τη διασφάλιση της ποιοτικής υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών).

## 5.4. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΗΣ DELOITTE ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

### 5.4.1. DELOITTE ALEXANDER COMPETENCE CENTER

Η Deloitte Ελλάδος αποφάσισε να επενδύσει στο ταλέντο, στις προοπτικές και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας των νέων Ελλήνων αποφοίτων, καθώς και να συμβάλει στη μείωση του επιπέδου ανεργίας ιδρύοντας στη Θεσσαλονίκη το “**Deloitte Alexander Competence Center (DACC) S.A.**”. Πρόκειται για την ίδρυση ενός **πρότυπου κέντρου (competence/excellence center)** δημιουργίας τεχνογνωσίας, εκπαίδευσης και παραγωγικότητας, το οποίο αποσκοπεί να ενισχύσει την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς καινοτόμων υπηρεσιών και ταλέντων και να εξυπηρετήσει τις αυξανόμενες ανάγκες της Εταιρείας για εξειδικευμένους πόρους στην Κεντρική Μεσόγειο και την Ευρώπη.

**Στόχος** του εν λόγω κέντρου είναι να προσελκύσει ταλαντούχους πτυχιούχους πανεπιστημίων, να τους εκπαιδεύσει εφοδιάζοντάς τους με τις πιο σύγχρονες τεχνολογικές δεξιότητες και να τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν σε πρωτοποριακά έργα στην Ευρώπη, σε κάποιους από τους πιο καιρίους τομείς, όπως Application Management, Systems Integration, Cloud Engineering, Robotics Process Automation, Data Analytics, Enterprise & Operations Risk, Cyber Risk, Assurance, Finance and Tax. Με αυτόν τον τρόπο και μέσω της **συνεχούς** εκπαίδευσης το κέντρο επιθυμεί να δημιουργήσει την επόμενη γενιά συμβούλων για το παρόν και το μέλλον της Deloitte. Γι’ αυτόν τον λόγο το κέντρο διατηρεί ισχυρές σχέσεις με κορυφαία ελληνικά Πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα και, παράλληλα, επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση των νέων πτυχιούχων (π.χ. εστιασμένα μαθήματα κατάρτισης, ακαδημίες, boot camps κτλ.).

Η δημιουργία του Alexander Competence Center επιβεβαιώνει την πρόθεση της Deloitte να επενδύσει στις δυνατότητες και στο ταλέντο των νέων ανθρώπων, μετατρέποντάς τους σε σημαντικό μέρος της μεγαλύτερης Εταιρείας συμβούλων στον κόσμο και μίας εκ των μεγαλύτερων στην Ελλάδα.

### 5.4.2. “DELOITTE GOES AGILE”

Στις αρχές του 2020 η Deloitte Ελλάδος αποφάσισε να γίνει πιο «**ευέλικτη**» (**agile**), εκπληρώνοντας τον σκοπό της “**Make an Impact that Matters**” και βελτιώνοντας τη ζωή των εργαζομένων τόσο εντός όσο και εκτός της εργασίας τους. Με αυτόν τον τρόπο η Εταιρεία δημιουργεί ένα χώρο εργασίας που ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα, τη

συμμετοχή, αλλά και διασφαλίζει ότι οι άνθρωποι της χαίρουν υποστήριξης και νιώθουν ένα αίσθημα σκοπού κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η πρωτοβουλία αυτή βασίζεται σε **τρεις** πυλώνες:

1. **Έξυπνη εργασία.** Ουσιαστικά δίνεται οι ευκαιρία στο ανθρώπινο δυναμικό να εργάζεται εξ' αποστάσεως 6 φορές τον μήνα και έως 2 φορές την εβδομάδα, κάτι που στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδότη – εργαζόμενου.
2. **Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας.** Η εργασία κρίνεται απαραίτητο να προσαρμόζεται στις διαφορετικές φάσεις της ζωής, καθώς και στις εναλλασσόμενες ανάγκες των εργαζομένων. Γι' αυτόν τον λόγο η Εταιρεία προσαρμοσμένη στις εκάστοτε καταστάσεις μπορεί να παρέχει, για παράδειγμα, τη δυνατότητα ημι-απασχόλησης ή ακόμα και άδειες άνευ αποδοχών όταν απαιτείται η απουσία ενός εργαζομένου (όπως για εκπαιδευτικούς λόγους).
3. **“Casual” ντύσιμο.** Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους, όταν αυτοί δεν καλούνται να συναντηθούν με πελάτες ή συνεργάτες, να υιοθετούν ένα πιο άνετο και καθημερινό ντύσιμο (business casual) στο χώρο εργασίας τους, πράγμα που μπορεί να τους κάνει να νιώσουν μεγαλύτερη οικειότητα και άνεση και, κατά συνεπεία, να ενισχύσει και τη διάθεσή τους για δουλειά.

Παράλληλα, η Deloitte Ελλάδα σχηματίζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα **εσωτερικές ομάδες εστίασης (focus groups)**, αλλά και προτρέπει τους ανθρώπους της να υποβάλλουν προτάσεις και νέες ιδέες. Με αυτόν τον τρόπο η Εταιρεία στοχεύει να αντιληφθεί τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοί της στην εργασιακή τους πραγματικότητα ώστε να μπορεί να «στέκεται» δίπλα τους στηρίζοντάς τους.

Η **Ανάγια Κόκκορη**, Talent Leading Partner, της Deloitte Ελλάδος, δηλώνει χαρακτηριστικά: «Στην Deloitte πιστεύουμε στην ισορροπία μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής και γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο εδώ και αρκετά χρόνια υποστηρίζουμε προγράμματα που ενθαρρύνουν τους συναδέλφους μας έμπρακτα προς αυτή την κατεύθυνση. Πηγή έμπνευσης της νέας αυτής πρωτοβουλίας είναι οι άνθρωποί μας. Στοχεύουμε στην ουσιαστική βελτίωση της καθημερινής μας ζωής.

#### **5.4.3. ΕΡΕΥΝΑ “HR TRENDS”**

Πρόκειται για μια έρευνα - «**θεσμό**» της Deloitte, αφού αυτή πραγματοποιείται κάθε χρόνο τα τελευταία δέκα χρόνια τουλάχιστον. Στην έρευνα συμμετέχουν χιλιάδες επιχειρήσεις (με στελέχη από διαφορετικές βαθμίδες) από όλες τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι εταιρείες-μέλη της DTTL, ενώ η κάθε έρευνα εστιάζει κάθε φορά σε θέματα που αφορούν την τρέχουσα επικαιρότητα και που επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό (όπως φαίνεται στον πίνακα 5.2).

Πίνακας 5.2: Βασικά στοιχεία της έρευνας "HR TRENDS" την τελευταία δεκαετία

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Επανάσταση/ Εξέλιξη	Προχωράω εμπρός	Επαναφορά οριζόντων	Συμμετοχή του εργατικού δυναμικού του 21 <sup>ου</sup> αιω.	Οδηγώντας στο νέο κόσμο εργασίας	Ο νέος οργανισμός: διαφορετικός ως προς τον σχεδιασμό	Ξαναγρά- φοντας τους κανόνες της ψηφιακής εποχής «Χάσμα»	Η άνοδος της κοινωνικής επιχειρή- σης	Κοινωνική επιχειρή- ση, εστιάζο- ντας στον άνθρωπο	Η κοινωνική επιχείρηση ως παράδοξο μονοπάτι ώθησης
Ποικιλία/ Ένταξη Κουλτού- ρα Δέσμευση Εμπειρία	Οδηγεί την επίδοση		Παγκόσμια ποικιλομορφία Branding/ επιτάχυνση οργανισμού	Ένταξη  «Συγκλο- νισμένος» υπάλληλος	Διαφάνεια	Σχηματισμός κουλτούρας- στρατηγική/ ενεργή δέσμευση/	Εμπειρία των εργαζομέ- νων	Κοινωνικός αντίκτυπος «Ευ ζην»	Εμπειρία του ανθρώπου	Αίσθημα ανήκειν Σχεδιασμός εργασίας με βάση την ευημερία
Ταλέντο	Ανάκαμψη		Γήρανση/ κορυφαίο ταλέντο από BRIC	Επανεξέταση της απόκτησης ταλέντων	Ανθρώπινο δυναμικό κατ' απαίτηση		Γνωστική στρατολό- γηση	Μακροζωία	Πρόσβαση/ κινητικότη- τα	Νέα γενιά
Μέλλον εργασίας	Ενδεχομενικό Εργατικό Δυναμικό	#Social #Mobile @Work	Οικονομία του ελεύθερου ταλέντου/ νέοι χώροι εργασίας		Απλοποίηση εργασίας/ μηχανές	Gig economy/ ανάδειξη ομάδων	Οργανι- σμός του μέλλοντος	AI, ρομποτική, αυτοματο- ποίηση	Superjobs	Superteams
Μάθηση/ καριέρα	«Σκάλα»		Πόλεμος για ανάπτυξη ταλέντου	Επαναπρο- διορισμός μάθησης	Μάθηση & ανάπτυξη στο επίκεντρο	Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνου- νουν ευθύνη	Σε πραγματικό έως την εμπειρία βάση	Απ' την καριέρα έως την εμπειρία	Ακολουθώ- ντας τη ροή της ζωής	Διαχείριση γνώσης/ επένδυση για αντιμετώπιση αβεβαιότητας
Διαχείρ. επίδοσης/ Αμοιβή			«Πάζλ» διαχείρισης	Διατάραξη διαχείρισης	«Μυστικό συστατικό» διαχείρισης		Επικερδής διαχείριση	Εξατομι- κευμένη, ευέλικτη, συνολική ανταμοιβή Δεδομένα	Ανταμοιβές που γεφυρώ- νουν το κενό	Πιο ανθρώπινη αμοιβή
People Analytics	Ανάλυση δεδομένων εργατικού δυναμικού	Κίνδυνος που αφορά στον άνθρωπο	«Σκέφτομαι σαν οικονομολόγος»	Ανάλυση ταλέντου στην πράξη	HR & People Analytics	Κερδίζοντας ταχύτητα	Επανυπο- λογισμός			Μέτρηση στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού
Ηγεσία	Ηγέτες επόμενης γενιάς/ συλλογική ηγεσία	Γρήγορη διαδρομή προς την κορυφή/ Ανάπτυξη ως #1	Επόμενη ηγεσία	Ηγέτες σε όλα τα επίπεδα	Ηγεσία ως προσωπικό ζήτημα	Σε επαγρύπνηση	Εμπόδιο	C-suite	Ηγεσία του 21 <sup>ου</sup> αιω.	Ηθική
HR	Cloud/ COOS/ Μεταρ. Ιατρικής περίθαλψης/ αναδύομενες αγορές	Clouds για πρόβλεψη	Μετασηματι- σμός/ Boards	Επαναπρο- διορισμός ομάδας HR/ παγκόσμιο- τοπικό HR	Ανακαλύ- πτοντας το HR	Ψηφιακή επανάσταση	Digital HR		HR Cloud	Ανάπτυξη εστίασης & επέκταση επιρροής HR

Πηγή: *The social enterprise at work: Paradox as a path forward, 2020 Deloitte Global Human Capital Trends (προσαρμογή)*

Η πιο πρόσφατη έρευνα της Deloitte φέρει τον τίτλο «**Οι τάσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου το 2021. Η κοινωνική επιχείρηση σε έναν κόσμο που έχει διαταραχθεί**» (**Human Capital trends 2021. The social enterprise in a world disrupted**). Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 3.600 στελέχη σε 96 χώρες, μεταξύ των οποίων πάνω από 1200 είναι ανώτατα διοικητικά στελέχη και μέλη διοικητικών συμβουλίων. Στόχος της έρευνας ήταν να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οργανισμοί και ηγέτες δύνανται να **επαναπροσδιορίσουν** την εργασία, επιδεικνύοντας μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την ευημερία τους κι όχι απλά για την επιβίωσή τους, κι όλα αυτά αξιοποιώντας τα διδάγματα της πανδημίας του κορωνοϊού.



Στην Ελλάδα για πρώτη φορά οι επιχειρηματίες (συμπεριλαμβανομένων 233 Διευθυνόντων Συμβούλων) που έλαβαν μέρος στην έρευνα **ξεπέρασαν** σε ποσοστό τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού (56% έναντι 44%). Το γεγονός αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει το όλο και αυξανόμενο ενδιαφέρον σχετικά με τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη οργανωσιακών αποφάσεων.

Ουσιαστικά με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται πως τα ανώτερα στελέχη στοχεύουν στη διαμόρφωση του ρόλου του εκάστοτε εργαζομένου βάσει των **ατομικών** του δεξιοτήτων. Κι αυτό γιατί έτσι καθίσταται δυνατή η βελτιστοποίηση της δυναμικής των ανθρώπων στην οποία θα βασιστεί και ο επιθυμητός επανασχεδιασμός της εργασίας. Οι κεντρικές **τάσεις** που παρατηρούνται σύμφωνα με την έρευνα της Deloitte μπορούν να απαριθμηθούν ως εξής:

1. **Επαναπροσδιορισμός της ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού.** Δίνοντας στους εργαζομένους τον μεγαλύτερο έλεγχο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την επιλογή των μαθησιακών εμπειριών που επιθυμούν να ακολουθήσουν, ουσιαστικά αυξάνεται η αφοσίωσή τους, αφού αυτό τους επιτρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε ό,τι τους ενδιαφέρει πραγματικά. Αυτή η **ευθυγράμμιση** των επιθυμιών και των ενδιαφερόντων των εργαζομένων με τις οργανωσιακές ανάγκες μπορεί να βελτιώσει την επίδοση ενός οργανισμού.

Τα στελέχη αναγνωρίζουν την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού «να προσαρμοστεί, να ξαναπροσπαθήσει και να αναλάβει νέους ρόλους» ως το **κορυφαίο** στοιχείο ανασχεδιασμού της εργασίας με το **72%** να το επιλέγει ως τον πιο σημαντικό ή τον δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα. Ωστόσο, μόνο το **17%** αυτών των ίδιων στελεχών δήλωσε ότι ο οργανισμός τους ήταν πολύ έτοιμος να βοηθήσει στην προσαρμογή και στην εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να αναλάβουν νέους ρόλους, κάτι που υποδεικνύει μια ουσιαστική **διαφορά** μεταξύ των προτεραιοτήτων των επικεφαλής και του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί τους υποστηρίζουν την ανάπτυξη των ανθρώπων τους στην πράξη. Επιπλέον, το **41%** των στελεχών δήλωσε ότι η οικοδόμηση της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της αναβάθμισης, του επαναπροσδιορισμού και της κινητικότητας είναι από τις πιο σημαντικές ενέργειες για τον ανασχεδιασμό της εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ίδιοι οι **εργαζόμενοι** αναγνωρίζουν την επιτακτική ανάγκη της αλλαγής με το **60%** των 10.000 εργαζομένων που συμμετείχαν στη φετινή μελέτη “**Voice of the European Workforce**”, για παράδειγμα, να αναγνωρίζει την «**ικανότητα προσαρμογής**» ως μια από τις πιο σημαντικές δεξιότητες που θα τους βοηθήσει να ευδοκιμήσουν στην αγορά εργασίας.

Κατά συνέπεια, οργανισμοί που επιθυμούν να «ξεκλειδώσουν» το ανθρώπινο δυναμικό τους θα πρέπει να προβούν στην υιοθέτηση δράσεων στα ακόλουθα ζητήματα:

- ✓ Μεταβολή της εξίσωσης προσφοράς-ζήτησης.
- ✓ Σχεδιασμός της εργασίας με βάση τις δυνατότητες των εργαζομένων.
- ✓ Υιοθέτηση δυναμικών δράσεων σε πραγματικό χρόνο.

2. Η **συνεργασία της διοίκησης** ως μείζον παράγοντας για τον καθορισμό μιας **νέας κατεύθυνσης**. Πρόκειται για μια **μετατόπιση** από την τυποποίηση και την επιβολή πολιτικών εργατικού δυναμικού προς έναν επανασχεδιασμό ολόκληρου του οργανισμού. Τοποθετώντας στον πυρήνα του τον άνθρωπο, κάθε οργανισμός οφείλει να ενσωματώσει τη «φωνή» των ανθρώπων του σε κάθε πτυχή της εργασίας.

Μια πιο δυναμική, ενεργητική προσέγγιση για την κατανόηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να λάβουν καλύτερες, ταχύτερες αποφάσεις με βάση τις ενημερωμένες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Το **60%** των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνωρίζουν ότι η

ηγεσία συνιστά τον πιο κρίσιμο παράγοντα ώστε να είναι ένας οργανισμός προετοιμασμένος για ένα αβέβαιο μέλλον. Ωστόσο, έχουν εντοπίσει ορισμένα **εμπόδια**, όπως για παράδειγμα τις υπερβολικά πολλές ανταγωνιστικές προτεραιότητες (57%), την έλλειψη ετοιμότητας (43%) και την έλλειψη οράματος για το μέλλον (27%). Φαίνεται, λοιπόν, ότι έχει **αλλάξει** ο παραδοσιακός ρόλος της ηγεσίας που έδινε κατευθύνσεις και φρόντιζε για τη συμμόρφωση. Πλέον, η ηγεσία είναι εκείνη που προετοιμάζει το ανθρώπινο δυναμικό για το «απρόβλεπτο», καθοδηγώντας τους εργαζομένους, καλλιεργώντας την ικανότητά τους να μάθουν, να προσαρμοστούν, αλλά και να δρουν σε ομάδες.

Σε γενικές γραμμές η **ηγεσία** οφείλει να:

- ✓ Αξιοποιεί τις δυνατότητες των εργαζομένων.
- ✓ Αξιοποιεί όλα τα ταλέντα των εργαζομένων.
- ✓ «Μεταφράζει» τις αξίες σε πράξεις.

Η μέχρι τώρα εμπειρία της πανδημίας του COVID-19 **αποδεικνύει** την ανάγκη συνεργασίας της διοίκησης. Λόγω της αποτελεσματικής διαχείρισης των προκλήσεων του COVID-19, το ποσοστό των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι πολύ σίγουροι για την ικανότητα του τμήματος να αντιμετωπίζει μελλοντικές αλλαγές για τα επόμενα 3 έως 5 χρόνια **διπλασιάστηκε** από 1 στα 8 το 2019, σε σχεδόν 1 στα 4 το 2020. Το ποσοστό που δεν είχε εμπιστοσύνη στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού **μειώθηκε** από 26% το 2019 σε 12% το 2020. Ουσιαστικά η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ασπάζεται τον κρίσιμο ρόλο του ανασχεδιασμού της εργασίας και δίνει μια νέα κατεύθυνση για το ανθρώπινο δυναμικό.

3. **Συνδυασμός ανθρώπων και τεχνολογίας** στον ανασχεδιασμό της εργασίας (**superteams**). Ουσιαστικά η δημιουργία ομάδων που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες μπορεί να ενισχύσει τους «φυσικούς» (παραδοσιακούς) τρόπους εργασίας. Η προσεκτική χρήση της τεχνολογίας καθιστά δυνατή την αλλαγή της φύσης της εργασίας έτσι ώστε να αξιοποιεί στο έπακρο τις ανθρώπινες δυνατότητες. Εργαλεία που ενισχύουν τη συνεργασία, την ομαδικότητα και τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης που μπορούν να καθοδηγήσουν τα άτομα στη λήψη αποφάσεων, επιτρέπουν σ' αυτές τις ομάδες να επιδιώξουν νέα, καλύτερα αποτελέσματα με μεγαλύτερη ταχύτητα. Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνωρίζουν ότι η χρήση τεχνολογιών και ανθρώπων δεν είναι μια «επιλογή» (either/or) αλλά μια **«συνεργασία» (both/and)**.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τόσο η «ανθρώπινη ικανότητα» όσο και η «τεχνολογική ικανότητα» είναι ζωτικής σημασίας για τον ανασχεδιασμό της εργασίας, αφού το **45%** θεωρεί την οικοδόμηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που «γιορτάζει» την ανάπτυξη, την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα ως απαραίτητο παράγοντα για τον επανασχεδιασμό της εργασίας, το **41%** τονίζει τη δημιουργία ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω αναβάθμισης (upskilling), επαναπροσδιορισμού (reskilling) και κινητικότητας (mobility), ενώ το **35%** εξαιρεί την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Σύμφωνα με την παρουσίαση του **Γιώργου Φράγκου**, Human Capital Consulting Leader της Deloitte Ελλάδος, στα πλαίσια του συνεδρίου “**Digi HR 2020**”, κάθε άτομο **ξεχωριστά** είναι συνήθως **λιγότερο** αποτελεσματικό να αναπτύξει και να μεταδώσει δημιουργικές λύσεις συγκριτικά με μια μικρή **ομάδα** ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται μαζί αναπτύσσοντας βαθιές σχέσεις εμπιστοσύνης. Για να «ξεκλειδωθούν» οι δυνατότητες των ανθρώπων απαιτείται η κατάλληλη ηγεσία, αλλά και οι απαραίτητες πολιτικές συνεργασίας που, κατά συνέπεια, απαιτούν επενδύσεις σε τεχνολογία και φυσικό χώρο, καθώς και εστίαση στην εμπειρία των εργαζομένων. Για την επίτευξη αυτού είναι αναγκαίο κάποιος να φανταστεί (**imagine**), έπειτα να συνθέσει (**compose**) και τέλος να ενεργοποιήσει (**activate**) μια τέτοια ομάδα. Ο ίδιος τονίζει τη σημασία των ομάδων ως προς τη δημιουργία αξίας και οργανωσιακής επιτυχίας, θεωρώντας πως «οι

ομάδες υψηλής επίδοσης φέρουν έναν ρόλο-κλειδί εντός του οργανισμού». Ωστόσο, υπογραμμίζει ότι τα μέλη μιας ομάδας έχουν μεγαλύτερη δύναμη όταν η ίδια η εργασία, όπως και η ηγεσία, έχουν επίκεντρο τον άνθρωπο και αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «οι οργανισμοί τον 21<sup>ο</sup> αιώνα πρέπει να έχουν ως στόχο να κάνουν την εργασία καλύτερη για τους ανθρώπους, αλλά και τους ανθρώπους καλύτερους για την εργασία τους».

Για τη δημιουργία μιας «**εικονικής ομάδας**» **υψηλής επίδοσης (high performing virtual team)** ο κύριος Φράγκος υπογραμμίζει τα παρακάτω στάδια:

- I. **Επιλογή ομάδας**, προσδιορίζοντας τον τύπο της ομάδας που είναι απαραίτητος βάσει των επιθυμητών αποτελεσμάτων και κατασκευάζοντας μια ομάδα με εκείνα τα στοιχεία που κρίνονται αναγκαία για την επιτυχία της σε ένα εικονικό περιβάλλον.
- II. Δημιουργία του «**θεμελίου**» της ομάδας, κατανοώντας για κάθε μέλος της πώς του αρέσει να δουλεύει και τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζεται με άλλους.
- III. **Εκκίνηση της ομάδας**, δημιουργώντας μια εικονική συνεργασία (COE) και μια ομάδα διαδικασιών (operations team), παρέχοντας κάποιες πλατφόρμες τεχνολογίας, αναπτύσσοντας πρωτοβουλίες για την υιοθέτηση νέων κανόνων, παρέχοντας ηγεσία και «βέλτιστες πρακτικές» που αφορούν στην κουλτούρα και εκπαιδύοντας τους ανθρώπους στις κατάλληλες δεξιότητες/ικανότητες.
- IV. **Μέτρηση της επίδοσης**, αναπτύσσοντας και εκτελώντας συνεχείς αξιολογήσεις και προσδιορίζοντας υπάρχουσες ή δυνάμει περιοχές βελτίωσης.
- V. **Βελτίωση** μέσω συνεχούς αλληλεπίδρασης, καθοδήγησης ή ακόμα και υιοθέτησης πρακτικών από άλλες επιχειρήσεις.
- VI. **Ενσωμάτωση της ευεξίας/ευημερίας (wellbeing) στην εργασία**. Πρόκειται για την ενσωμάτωση της σωματικής, πνευματικής, οικονομικής και κοινωνικής υγείας των εργαζομένων στο σχεδιασμό της ίδιας της εργασίας (κι όχι την αντιμετώπιση της ευημερίας με παρακείμενα προγράμματα). Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν την ευημερία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους κι όχι όντας αποστασιοποιημένοι από αυτά, κάτι που έχει ευεργετικά αποτελέσματα τόσο για τους ίδιους όσο και για τους οργανισμούς που στελεχώνουν, αφού η εργασία που στηρίζεται στην ανάγκη για την καλύτερη ποιότητα ζωής αποτελεί παρακινητικό παράγοντα για τους εργαζομένους, οδηγώντας τους στα βέλτιστα αποτελέσματα.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας η πλειοψηφία των εργαζομένων θέτουν ως **πρωταρχικούς** στόχους του επανασχεδιασμού εργασίας τους εξής:

- ✓ Βελτίωση της ποιότητας.
- ✓ Ενίσχυση της καινοτομίας.
- ✓ Βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ιεράρχηση των ανώτατων στελεχών προβλέποντας τις εξελίξεις για τα επόμενα 1 έως 3 χρόνια η βελτίωση της ευημερίας καταλαμβάνει την **προτελευταία** θέση για τον μετασχηματισμό της εργασίας. Από μια άλλη οπτική, το **20%** των στελεχών του Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει την ευημερία ως προτεραιότητα, σε αντίθεση με τα μη-στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού όπου μόλις το **15%** εστιάζει στην ευημερία ως παράγοντα ανασχεδιασμού της εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση οι οργανισμοί και με τη βοήθεια της **τεχνολογίας** μπορούν να προβούν σε πληθώρα δράσεων για την ενσωμάτωση της ευημερίας στην εργασία. Για παράδειγμα, μπορούν να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες, όπως η εικονική πραγματικότητα (virtual reality) για να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους να διαχειριστούν αγχωτικές καταστάσεις, όπως η αλληλεπίδραση με έναν απογοητευμένο πελάτη, ή wearable τεχνολογίες και εφαρμογές για

την αύξηση της συγκέντρωσής τους. Το **69%** των στελεχών ανέφεραν ότι εφάρμοσαν πρακτικές για να ενσωματώσουν καλύτερα την προσωπική στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων τους και **7** στους **10** παραδέχτηκαν ότι η αλλαγή σε εργασία από απόσταση είχε θετικό αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων.

Όσον αφορά τα στελέχη των **ελληνικών** επιχειρήσεων σύμφωνα με το επίσημο δελτίο τύπου της Deloitte Ελλάδος:

- Το **35%** δήλωσαν προετοιμασμένοι, το **14%** πολύ προετοιμασμένοι, ενώ το **23%** καθόλου προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν τις **προκλήσεις** της πανδημίας.
- Σχετικά με την αντιμετώπιση ενδεχόμενων «**αναταραχών**» στο **μέλλον**, το **44%** των Ελλήνων συμμετεχόντων δήλωσαν ότι θεωρούν πιο σημαντική την ικανότητα των ανθρώπων τους να προσαρμόζονται, να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες και να αναλαμβάνουν νέους ρόλους, ενώ το **35%** την ικανότητα του οργανισμού να οργανώσει και να διαχειριστεί την εργασία ώστε να διευκολύνεται η ταχύτητα λήψης αποφάσεων.
- Ως προς την **προετοιμασία** για το μέλλον, το **71%** ανέδειξε ως σπουδαιότερο το ρόλο της συμπεριφοράς της ηγεσίας, το **39%** το ρόλο της κουλτούρας και το **34%** αυτόν του επανασχεδιασμού της εργασίας.
- Ο ρόλος της **Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού** κατά την πανδημία **αναδείχθηκε**. Το **86%** των Ελλήνων στελεχών υποστήριξε ότι ήταν σημαντική η επιρροή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, ενώ το **58%** τόνισε την συμμετοχή του στην διευκόλυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων. Το **39%** αναγνώρισε τη σημαντική επίδρασή του στην αλλαγή του περιβάλλοντος εργασίας (ψηφιακού έναντι φυσικού). Σε γενικές γραμμές η οργάνωση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας άφησε θετικό αποτύπωμα καθώς **57%** των στελεχών το εμπιστεύονται να διαχειριστεί τις αλλαγές των επόμενων 3-5 χρόνων.
- Σχετικά με τις πιο σημαντικές **προτοβουλίες** των οργανισμών για τον μετασχηματισμό της εργασίας, το **49%** θα εισάγει νέες τεχνολογίες και το **43%** νέες εργασιακές πρακτικές. Το **37%** υπογράμμισε την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω επιπλέον εκπαίδευσης, ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και κινητικότητας.
- Ως βασικά **εμπόδια** στον επαναπροσδιορισμό της εργασίας, το **45%** των Ελλήνων στελεχών εντοπίζει τον μεγάλο αριθμό προτεραιοτήτων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ενώ το **36%** το περιορισμένο οικονομικό κεφάλαιο. **1** στους **3** (**33%**) τόνισε ότι δεν είναι ακόμα προετοιμασμένος σε επίπεδο ικανοτήτων, εμπειρίας, κουλτούρας και πως δεν υπάρχει ακόμα όραμα για το μέλλον.

Συμπερασματικά, φαίνεται πως η πανδημία του κορωνοϊού έφερε στο επίκεντρο την ανάγκη για αναδιοργάνωση της απασχόλησης, αφού οι περισσότεροι οργανισμοί αναγκάστηκαν (και αναγκάζονται) να εφαρμόσουν νέους τρόπους εργασίας. Γι' αυτό θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό βρίσκονται πλέον στην κορυφή της ατζέντας της διοίκησης της Deloitte. Η Εταιρεία σχεδιάζει πιο ανθρωποκεντρικές στρατηγικές αποσκοπώντας στην πιο αποτελεσματική προσαρμογή των οργανισμών στη συνεχή αναδιοργάνωση και τις προκλήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος (συμπεριλαμβανομένης και της ίδιας).

## 5.5. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης ως εργαλείο ποιοτικής έρευνας. Η συνέντευξη διεξήχθη με έναν νέο επαγγελματία στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος εργάζεται στη Deloitte Ελλάδος, τον κύριο Πατσογιάννη Ιωάννη. Στόχος της διεξαγωγής της ήταν να επιβεβαιώσει ήδη δημοσιευμένα στοιχεία που συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη περίπτωσης με βάση τις γνώσεις, την προσωπική άποψη και εμπειρία κάποιου εν ενεργεία εργαζομένου, αλλά και να εκμαιεύσει ακόμα περισσότερες πληροφορίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις που τέθηκαν μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: γενικές ερωτήσεις (1 έως 6), ερωτήσεις που αφορούν το ΣΜΑΔ (7 έως 11) και ερωτήσεις που συνδέουν την ποιότητα με το ΣΜΑΔ (12 έως 25).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ερωτήσεις με τη σειρά που τέθηκαν και οι αντίστοιχες απαντήσεις του κυρίου Πατσογιάννη:

### **1. Πόσα χρόνια ασχολείστε με τον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Ο κύριος Πατσογιάννης Ιωάννης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι ένας νέος επαγγελματίας στο χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού μετρώντας περίπου τέσσερα χρόνια εργασίας.

### **2. Πόσα χρόνια εργάζεσθε στην εταιρεία “Deloitte.”;**

Η εργασία του συνεντευξιζόμενου στη Deloitte ξεκίνησε πριν από περίπου τρία χρόνια, αμέσως μετά την ολοκλήρωση της πρακτικής του άσκησης στην εταιρεία “Teleperformance”.

### **3. Παραμένετε στην θέση στην οποία τοποθετηθήκατε μετά την πρόσληψή σας ή έχετε αλλάξει ρόλο;**

Έχοντας προσληφθεί ως “Recruiter”, ο κύριος Πατσογιάννης εξακολουθεί να φέρει τον συγκεκριμένο ρόλο, πλέον ως Consultant (άρα αυτό που έχει αλλάξει είναι το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης λόγω της μεγαλύτερης εμπειρίας του, από “Assistant” σε “Consultant”).

### **4. Στοιχεύετε στην εξέλιξή σας εντός της συγκεκριμένης Εταιρείας σε βάθος χρόνου;**

Χαρακτηρίζοντας τη συγκεκριμένη ερώτηση ως μια «δύσκολη ερώτηση», ο κύριος Πατσογιάννης δηλώνει πολύ ευχαριστημένος από τη μέχρι τώρα εμπειρία του στην Εταιρεία και δεν κρύβει την επιθυμία του για την εξέλιξή του εντός της. Παρόλα αυτά υπογραμμίζει ότι η επιθυμία μιας ταχύτερης εξέλιξης κι ενός «μεγαλύτερου βήματος» για την καριέρα του καθίστανται πιο εφικτά εάν ξεκινήσει να εργάζεται σε μια άλλη εταιρεία του ίδιου βεληνεκούς. Μετά από τρία χρόνια απασχόλησης στη Deloitte ο ίδιος αναφέρει ότι ουσιαστικά «κλείνει» ένας κύκλος και μπορεί εύκολα αυτό να χρησιμοποιηθεί σαν “asset” κάνοντας αίτηση σε κάποια άλλη εταιρεία, βοηθώντας τον να διεκδικήσει περισσότερα (μια “Senior” θέση, μια καλύτερη αμοιβή κτλ.).

### **5. Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εταιρεία και ποιο το μέγεθος του τμήματος αυτού;**

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του ερωτηθέντα το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της Deloitte Ελλάδος είναι αρκετά μεγάλο. Πιο συγκεκριμένα, ο ίδιος αναφέρει ότι, μετά από κάποιες αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί, το τμήμα στελεχώνεται από περίπου 20 άτομα και

ουσιαστικά χωρίζεται με βάση τις διαφορετικές λειτουργίες και ρόλους (ύπαρξη μεγάλης εξειδίκευσης) περιλαμβάνοντας:

- Τους γενικούς επικεφαλής του τμήματος.
- Περίπου τέσσερα άτομα που ασχολούνται με το κομμάτι του “Administration” (άδειες, προσλήψεις, αποχωρήσεις, διαχείριση του συστήματος «ΕΡΓΑΝΗ» κτλ.).
- Εννέα άτομα τα οποία στελεχώνουν το κομμάτι του “Recruitment” και παράλληλα με αυτό ασχολούνται και με κάτι άλλο. Για παράδειγμα, ο κύριος Πατσογιάννης φέρει και αρμοδιότητες που σχετίζονται με τον τομέα του “HR Analytics”, ενώ κάποιος άλλος συνάδελφός του μπορεί να εμπλέκεται στην τυποποίηση ορισμένων διαδικασιών.
- Τρία άτομα που απασχολούνται στο κομμάτι του “Learning” (π.χ. πιστοποιήσεις των εργαζομένων).
- Τέλος, τα υπόλοιπα άτομα στελεχώνουν το κομμάτι του “Talent”, το οποίο ασχολείται κυρίως με τις αξιολογήσεις των εργαζομένων αλλά και το wellbeing.

**6. Ποια είναι η στρατηγική HR που ακολουθεί η εταιρεία “Deloitte.”;**

Επειδή, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της Εταιρείας καταταμείται και εξειδικεύεται σε μεγάλο βαθμό, κάθε υπο-τμήμα ακολουθεί και την αντίστοιχη στρατηγική ώστε να πραγματοποιήσει το έργο του. Ωστόσο, σαν γενικό συμπέρασμα, ο κύριος Πατσογιάννης αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η Deloitte «χτίζει άτομα από το μηδέν». Ουσιαστικά η Εταιρεία στοχεύει σε ηλικιακά νέους ανθρώπους (κάτι που επιβεβαιώνεται και από τη στενή σχέση της με τα ελληνικά Πανεπιστήμια ως πηγή ταλέντων) επιθυμώντας να τους προσφέρει όλα τα απαραίτητα εφόδια ώστε να δημιουργήσουν και να εξελίξουν την καριέρα τους εντός αυτής. Όπως δηλώνει και ο κύριος Πατσογιάννης, ο μέσος όρος ηλικίας εντός της Deloitte Ελλάδος είναι τα 30 έτη.

**7. Θεωρείτε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας φέρει έναν στρατηγικό ρόλο για την Εταιρεία και την επιτυχία της;**

Σύμφωνα με τον κύριο Πατσογιάννη υπάρχουν άτομα στην Εταιρεία σε εξαιρετικά καίριες και κομβικές θέσεις, τα οποία άτομα η Deloitte «πασχίζει» να διατηρήσει σαν στελέχη της. Πρόκειται για άτομα τα οποία μπορεί είτε να μετρούν πολλά έτη εμπειρίας και προϋπηρεσίας είτε να είναι ακόμα και πιο νεαρά και τα οποία οργανώνουν και «ηγούνται» ομάδων, κατευθύνουν όλους εκείνους που εκπαιδεύουν τους νεοεισερχομένους, προσελκύουν πελάτες και επικοινωνούν μαζί τους και γενικότερα ασχολούνται με αυτό που ονομάζεται “Business Development”. Προφανώς η Εταιρεία αναγνωρίζει πλήρως την αξία τους γι’ αυτό και προσπαθεί να τα διατηρήσει. Πέραν αυτών των ατόμων, όμως, η Deloitte αναγνωρίζει τον στρατηγικό ρόλο του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά επενδύοντας στα άτομα που επιλέγει να ενταχθούν στο δυναμικό της. Όπως αναφέρει και ο ερωτηθείς, η Εταιρεία δίνει τη δυνατότητα ακόμα και σε άτομα που πραγματοποιούν την πρακτική τους άσκηση σ’ αυτή να έρχονται σε άμεση επαφή με πελάτες και να επικοινωνούν τα ίδια μαζί τους, κάτι που δε συμβαίνει συχνά σε πολυεθνικές εταιρείες. Επομένως, η Εταιρεία φαίνεται να αναγνωρίζει την αξία των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας και να επενδύει στον καθένα από αυτούς σε συνεχή βάση.

**8. Πιστεύετε ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πολιτικές που ακολουθεί ευθυγραμμίζονται με τις αξίες, τους στόχους και τη στρατηγική της Εταιρείας;**

Από τα λεγόμενα του συνεντευξιαζόμενου φαίνεται πως υπάρχει πλήρης ευθυγράμμιση του τμήματος με εταιρικές αξίες, στόχους κτλ. αφού, όπως δηλώνει χαρακτηριστικά, «το

HR ίσως να πρωτοστατεί σ' αυτό το κομμάτι». Ο ίδιος αναφέρει το παράδειγμα της κουλτούρας της Deloitte η οποία διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην τελική επιλογή εκείνων των εργαζομένων στους οποίους και «καθρεφτίζονται» τα βασικά της στοιχεία και οι οποίοι «εναρμονίζονται» μ' αυτά (γι' αυτό άλλωστε η Εταιρεία αποσπά διακρίσεις και πιστοποιήσεις σχετικά με το περιβάλλον εργασίας της). Ένα άλλο παράδειγμα το οποίο αναφέρει είναι ο τρόπος με τον οποίο το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ακολουθώντας τη γραμμή της Διοίκησης της Εταιρείας προσπαθεί να επικοινωνήσει αυτή τη γραμμή εσωτερικά είτε μέσω e-mails τα οποία συγγράφονται σε συνεργασία με τον CEO της Εταιρείας και αποστέλλονται στους εργαζομένους, είτε μέσω της καταγραφής των διαφόρων πολιτικών στα εταιρικά δίκτυα. Επομένως, στον τρόπο με τον οποίο «παρουσιάζεται» η Εταιρεία εσωτερικά αλλά και εξωτερικά, ο ρόλος του τμήματος είναι καθοριστικός και κατά συνέπεια τα υπόλοιπα τμήματα οφείλουν να ευθυγραμμίζονται και μαζί του.

**9. *Κατά τη γνώμη σας οι μεμονωμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει το τμήμα (βάσει των διαφορετικών λειτουργιών του) ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους και αλληλεπιδρούν ή είναι ανεξάρτητες και δε συνδέονται;***

Στη συγκεκριμένη ερώτηση φαίνεται να μην υπάρχει μια ξεκάθαρη απάντηση αφού, όπως υποστηρίζει ο κύριος Πατσογιάννης, σε κάποιες περιπτώσεις υφίσταται αλληλεπίδραση ενώ σε άλλες όχι. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της ευθυγράμμισης και αλληλεξάρτησης των Recruiters με το πιο Administrative κομμάτι του HR, όπου οι πρώτοι μετά την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων αναθέτουν στους δεύτερους τα «διαδικαστικά» μιας πρόσληψης (π.χ. η εγγραφή ενός νέου εργαζομένου στα αντίστοιχα συστήματα, η κατάρτιση σύμβασης εργασίας κτλ.). Από την άλλη το κομμάτι του Learning ή το κομμάτι του Talent λειτουργούν ανεξάρτητα και από τους Recruiters και μεταξύ τους. Επομένως, υπάρχει κάποια ευθυγράμμιση και σύνδεση μόνο μεταξύ ορισμένων επαγγελματιών και ως προς συγκεκριμένα θέματα.

**10. *Υπάρχουν κάποιες «βέλτιστες πρακτικές» τις οποίες εφαρμόζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της Εταιρείας ώστε να επιτυγχάνεται η επιθυμητή επίδοση ή οι πρακτικές προσαρμόζονται ανάλογα με τις εκάστοτε καταστάσεις/συνθήκες;***

Το γενικό συμπέρασμα που θα μπορούσε να συναχθεί από τα λεγόμενα του ερωτηθέντα είναι ότι η Εταιρεία μπορεί εφαρμόζει ορισμένες «βέλτιστες πρακτικές», όπως για παράδειγμα οι στενές σχέσεις και το ανεπτυγμένο δίκτυο με τα ελληνικά Πανεπιστήμια (μέσω παροχής πρακτικής άσκησης σε φοιτητές ή απόφοιτους, μέσω κοινοποίησης αγγελιών εργασίας στα πανεπιστήμια κτλ.), αλλά από μια πιο ευρεία οπτική οι πρακτικές που ακολουθεί το τμήμα προσαρμόζονται με βάση τις εκάστοτε συνθήκες.

**11. *Κατά το διάστημα εργασίας σας στη “Deloitte.” έχετε παρατηρήσει κάποιον ανασχεδιασμό του τμήματός σας ο οποίος να ακολουθεί κάποια αλλαγή που πραγματοποιήθηκε στην Εταιρεία (π.χ. αλλαγή στρατηγικής, αλλαγή διοίκησης κτλ.);***

Ο κύριος Πατσογιάννης υπογραμμίζει ότι το τμήμα αλλάζει δομή αρκετά συχνά. Στην παρούσα φάση που το τμήμα τείνει να μεγαλώνει λόγω των αυξανόμενων αναγκών της Εταιρείας, φαίνεται πως ουσιαστικά «μεγαλώνει» και η εξειδίκευση των εργαζομένων που το στελεχώνουν, καθένας από τους οποίους εκτελεί πολύ συγκεκριμένες και ξεκάθαρες αρμοδιότητες. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά και ο κύριος Πατσογιάννης παλιότερα εμπλεκόταν σε πολλά διαφορετικά κομμάτια, κάτι που πλέον δε συμβαίνει αφού η μεγαλύτερη εξειδίκευση κρίνεται αναγκαία. Σε όλο αυτό συμβάλει φυσικά και η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία δημιουργεί νέες ανάγκες. Αξίζει να σημειωθεί ότι, όπως παρατηρεί και ο συνεντευξιαζόμενος, η συχνή αλλαγή στη δομή πραγματοποιείται και σε άλλα τμήματα πέραν του Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ, επίσης, δημιουργούνται και νέα τμήματα ακολουθώντας τις εκάστοτε απαιτήσεις, τα οποία

μπορεί να στελεχώνονται από εργαζόμενους άλλων υπαρχόντων τμημάτων (μέσω της μεταφοράς τους και αφού θεωρηθεί ότι «ταιριάζουν» στους νέους ρόλους).

**12. Η “Deloitte.” δείχνει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για την ποιότητα των υπηρεσιών της επιθυμώντας να αποτελεί «πρότυπο αριστείας». Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της ποιότητας ως εργαζόμενος της Εταιρείας;**

Ο κύριος Πατσογιάννης φαίνεται να συσχετίζει την έννοια της ποιότητας με τις πιστοποιήσεις που λαμβάνει η Εταιρεία (π.χ. πιστοποίηση σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, κάτι το οποίο επιβεβαιώνει και ο ίδιος εξάγοντας το κλίμα που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και που επηρεάζει την τελική τους απόδοση, αλλά και την ανταπόκρισή τους στις υψηλές απαιτήσεις του έργου τους). Δίνει έμφαση στις ενέργειες της Εταιρείας με στόχο να δημιουργήσουν ένα ποιοτικό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους της (π.χ. δημιουργία ενός νέου γυμναστηρίου, σύγχρονες εγκαταστάσεις). Παράλληλα, τονίζει τον προδραστικό (proactive) χαρακτήρα της Εταιρείας σαν ένδειξη ποιότητας, δίνοντας το παράδειγμα της εργασίας από απόσταση που υπήρχε σαν δυνατότητα και αξιοποιούνταν ως έναν βαθμό πριν την έλευση της πανδημίας του κορωνοϊού και που τελικά συνέβαλε στην ετοιμότητα της Εταιρείας να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις που παρουσιάζονται για όλες τις εταιρείες εν μέσω αυτής. Επιπλέον, επιβεβαιώνει την ύπαρξη ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες αφού, όπως αναφέρει, η Εταιρεία όχι μόνο υιοθετεί και εφαρμόζει τα πιο εξελιγμένα τεχνολογικά συστήματα, αλλά και φροντίζει να «ενσωματώνεται» στα συστήματα του εκάστοτε πελάτη και να εναρμονίζεται μ’ αυτά. Καταλήγει στο ότι η Εταιρεία όχι μόνο έχει μεταδώσει στους εργαζομένους την αξία της ποιότητας, αλλά τους έχει πείσει ότι η ύπαρξη της ποιότητας στις υπηρεσίες της είναι απαραίτητη («αναγκαστική» όπως αναφέρει χαρακτηριστικά) ώστε να δύναται να συνεργάζεται με πελάτες τέτοιου βεληνεκούς, να τους διατηρεί αλλά και να προσελκύει νέους (κάτι που επιτυγχάνεται ακόμα και εν μέσω της πανδημίας σύμφωνα με τον κύριο Πατσογιάννη, αφού τα projects που αναλαμβάνει η Εταιρεία αυξάνονται διαρκώς).

**13. Θεωρείτε ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ευθυγραμμίζεται με τους στόχους ποιότητας;**

Βάσει των όσων αναφέρει ο ερωτηθείς γίνεται κατανοητή η πλήρης ευθυγράμμιση του τμήματος με τους στόχους ποιότητας.

**14. Η “Deloitte.” επιθυμεί να βρίσκεται πάντα «ένα βήμα μπροστά» δίνοντας μεγάλη σημασία στους ανθρώπους που τη στελεχώνουν. Μάλιστα στα “HR Awards 2020” απέσπασε το βραβείο της κατηγορίας “Most Effective Recruitment Strategy”. Ποια είναι η στρατηγική της Εταιρείας για την προσέλκυση και την επιλογή των πλέον κατάλληλων εργαζομένων; Πώς επηρεάζει η εξέλιξη της τεχνολογίας το συγκεκριμένο κομμάτι;**

Η Deloitte, όπως έχει ήδη αναφερθεί, στοχεύει κυρίως σε ηλικιακά νέους ανθρώπους (φοιτητές, απόφοιτους, άτομα με μικρή προϋπηρεσία) παρέχοντάς τους τρίμηνες πρακτικές εκπαίδευσης. Μετά το πέρας του τριμήνου δίδεται η δυνατότητα ανανέωσης ή ακόμα και κατάρτισης σύμβασης ορισμένου χρόνου. Επομένως, η Εταιρεία δοκιμάζει το άτομο, επενδύει σ’ αυτό και αν υπάρχει ικανοποιητική απόδοση το εντάσσει πλήρως στο εργατικό δυναμικό της. Επιπλέον, όπως αναφέρει ο συνεντευξιαζόμενος υπάρχει η δυνατότητα ένα άτομο πραγματοποιώντας την πρακτική του άσκηση στην Εταιρεία τελικά να «ταιριάζει» σε κάποιο άλλο τμήμα και να μετακινηθεί σ’ αυτό μετά το πέρας της. Ως προς την προσέλκυση πιο έμπειρων στελεχών η Εταιρεία απευθύνεται πιο στοχευμένα σε άτομα μέσω (κυρίως) του “LinkedIn” αναζητώντας έτοιμα στελέχη (αυτό που ονομάζεται “Head Hunting”).



Σύμφωνα με τον κύριο Πατσογιάννη το Recruitment παραμένει ίδιο και απλά ενισχύονται τα συστήματα της Εταιρείας στο εν λόγω κομμάτι (π.χ. η πλατφόρμα “TALEO” που χρησιμοποιείται έχει βελτιστοποιηθεί αλλά δεν έχει αλλάξει κάτι ριζικά, όπως επίσης δεν έχει υιοθετηθεί κάποιο άλλο σύστημα). Βέβαια ο ίδιος τονίζει ότι όλες οι διαδικασίες που αφορούν στο συγκεκριμένο κομμάτι έχουν ψηφιοποιηθεί πλήρως (π.χ. βιογραφικά σε μια συγκεκριμένη βάση δεδομένων, εξ αποστάσεως συνεντεύξεις με υποψηφίους, πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων τεστ αξιολόγησης των υποψηφίων από απόσταση και όχι με φυσική παρουσία στην Εταιρεία κτλ.), κάτι που δεν συνέβαινε όταν ξεκίνησε να εργάζεται στην Εταιρεία.

**15. Η “Deloitte.” Ελλάδα ακολουθεί την πρακτική “first come-first serve” η οποία υιοθετείται από άλλες εταιρείες-μέλη και συνδεδεμένες οντότητες της “Deloitte.”; Θεωρείτε ότι η εν λόγω πρακτική μπορεί να περιορίσει την ύπαρξη διαφορετικότητας εντός μιας εταιρείας;**

Η συγκεκριμένη πρακτική ακολουθείται σε αρκετά μεγάλο βαθμό από την Deloitte Ελλάδα. Σύμφωνα με τον κύριο Πατσογιάννη το Recruitment της Deloitte είναι μαζικό, άρα απευθύνεται σε πολλά άτομα που ικανοποιούν συγκεκριμένες απαιτήσεις (π.χ. τίτλος σπουδών) και καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους εντός συγκεκριμένων προθεσμιών. Εάν μέσα σ’ αυτά τα άτομα βρεθεί κάποιο που να θεωρηθεί κατάλληλο τότε θα επιλεγεί αυτό χωρίς να προχωρήσει η διαδικασία και με τους υπόλοιπους υποψηφίους. Στόχος είναι να αποφευχθεί η επιλογή του από κάποια άλλη εταιρεία, αλλά και να τηρηθούν οι απαραίτητες προθεσμίες μέσω μιας άμεσης επιλογής (βέβαια σε αρκετές περιπτώσεις σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και άλλοι παράγοντες, όπως για παράδειγμα ο αριθμός των ατόμων που καλούνται να στελεχώσουν μια θέση εργασίας).

Ωστόσο, ο κύριος Πατσογιάννης παραδέχεται ότι η εν λόγω πολιτική μπορεί όντως να επηρεάσει την ύπαρξη διαφορετικότητας στην Εταιρεία. Για παράδειγμα, όπως αναφέρει, τυχαίνει κάποιο τμήμα να στελεχώνεται πλειοψηφικά μόνο απ’ το ένα φύλο, κάτι που θα μπορούσε να αποφευχθεί εάν υπήρχε περισσότερος χρόνος ώστε να γίνει μια πιο ισομερής επιλογή. Τονίζει βέβαια ότι η Εταιρεία γενικά σέβεται τη διαφορετικότητα (π.χ. εργαζόμενοι διαφορετικών εθνικοτήτων, σεβασμός ως προς την σεξουαλικότητα του κάθε εργαζομένου κτλ.) και αυτή δεν αποτελεί τροχοπέδη για την επιλογή κάποιου εργαζομένου.

**16. Πόσο σημαντική θεωρείτε πως είναι για την “Deloitte.” η ανάπτυξη των εργαζομένων της;**

Ο κύριος Πατσογιάννης είναι κατηγορηματικός ως προς τη σημασία που δίδει η Εταιρεία στην ανάπτυξη των εργαζομένων της. Για την Deloitte ίσως να είναι «προαπαιτούμενο» και ο ίδιος ο εργαζόμενος να στοχεύει στην προσωπική του ανάπτυξη αφού και για την Εταιρεία αποτελεί ζητούμενο. Γι’ αυτό, άλλωστε, υπάρχει και η σχετική μέριμνα για την ανάπτυξη των εργαζομένων.

**17. Πιστεύετε ότι η Εταιρεία στοχεύει στη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους της και επιζητά τη δέσμευση-αφοσίωση των τελευταίων για την επίτευξη αυτού του στόχου;**

Σύμφωνα με τον ερωτηθέντα, η Deloitte όχι μόνο στοχεύει σε μια τέτοια σχέση αλλά φροντίζει αυτό να καθίσταται κατανοητό και ξεκάθαρο, ήδη από το στάδιο της συνέντευξης, στον εκάστοτε υποψήφιο. Ουσιαστικά η Εταιρεία επενδύει πάνω στα άτομα που προσλαμβάνει και ουσιαστικά επιζητά την αφοσίωσή τους, αφού η ενδεχόμενη παραίτηση και αντικατάστασή τους έχει τεράστιο κόστος γι’ αυτή ή μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολη η εύρεση ανθρώπων που να διαθέτουν συγκεκριμένες εξειδικεύσεις τις οποίες η Εταιρεία παρέχει στους εργαζομένους της.

**18. Κατά τη γνώμη σας η Εταιρεία ενθαρρύνει την ομαδική εργασία; Αν ναι, με ποιον τρόπο;**

Ο κύριος Πατσογιάννης καθιστά ξεκάθαρο ότι είναι στα πλαίσια της κουλτούρας της Deloitte το ανθρώπινο δυναμικό να εργάζεται σε ομάδες. Πρόκειται για ομάδες δύο ατόμων (σε ελάχιστες περιπτώσεις) έως και ομάδες των οκτώ ή εννέα ατόμων όταν υπάρχουν μεγάλα projects. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν μόνο σε ομάδες και ακόμα και εκπαιδεύονται σε ομάδες.

**19. Ως εργαζόμενος της Εταιρείας λαμβάνετε συνεχή εκπαίδευση με βάση τις εκάστοτε ανάγκες της καθώς και τις ανάγκες του ρόλου σας; Τι είδους εκπαίδευση λαμβάνετε; Θεωρείτε πως η “Deloitte.” επενδύει στην εκπαίδευση των εργαζομένων της ώστε να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες της;**

Όπως τονίζει ο συνεντευξιαζόμενος, η εκπαίδευση είναι συνεχής και παρέχεται σε όλους τους εργαζομένους (ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας αφού ακόμα και τα ανώτατα στελέχη που μετρούν πολλά χρόνια εμπειρίας δε σταματούν να εκπαιδεύονται). Ο ίδιος υπογραμμίζει ότι λαμβάνει συνεχή εκπαίδευση είτε εσωτερικά (από προγράμματα της Εταιρείας ή προϊσταμένους) είτε εξωτερικά (π.χ. σεμινάρια). Ως προς το άτομο του αναφέρει χαρακτηριστικά την πρόσφατη συμμετοχή του σε ένα διεθνές σεμινάριο Recruitment με έξοδα της Εταιρείας, τη συμμετοχή του σε ημέρες καριέρας, τη διεξαγωγή πρόσθετων εκπαιδευτικών μαθημάτων και πιστοποιήσεων με τη χρηματοδότηση της Εταιρείας. Επίσης, υπογραμμίζει την εκπαίδευσή του και την πρόσβασή του σε εσωτερικά συστήματα (π.χ. LinkedIn Recruiter), η γνώση των οποίων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για εκείνον.

**20. Πιστεύετε πως υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης εντός της Εταιρείας;**

Κατά τη γνώμη του κυρίου Πατσογιάννη δίνονται ευκαιρίες για την εξέλιξη των εργαζομένων αλλά εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση. Για παράδειγμα, υπάρχει η δυνατότητα για κάποιο άτομο να μεταφερθεί από ένα τμήμα σε ένα άλλο, αλλά και η δυνατότητα για ένα άτομο να εξελιχθεί μέσα στο τμήμα του. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά, ακόμα και η πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων σε κάποιο τμήμα ενισχύει την πιο γρήγορη εξέλιξη εκείνων που ήδη εργάζονται σ' αυτό. Ωστόσο, ο κύριος Πατσογιάννης τονίζει ότι η μετακίνηση ενός εργαζομένου από την Deloitte σε κάποια άλλη εταιρεία ίσως να συνεπάγεται και τη μεγαλύτερη ή ταχύτερη εξέλιξή του (συγκριτικά με την εξέλιξη που θα μπορούσε να έχει εντός της Deloitte). Σε κάθε περίπτωση η εργασία στην Deloitte λειτουργεί πρωτοδοτικά ως προς την εξέλιξη ενός εργαζομένου (εντός ή εκτός αυτής).

**21. Θεωρείτε πως η Εταιρεία παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους της; Αν ναι, πρόκειται για χρηματικά, μη χρηματικά ή συνδυασμό των δύο ειδών κινήτρων; Επιπλέον, τίθενται και ομαδικά κίνητρα πέραν των ατομικών;**

Σύμφωνα με τον συνεντευξιαζόμενο η Εταιρεία παρέχει αρκετές πρόσθετες παροχές στους εργαζομένους της οι οποίες λειτουργούν ως κίνητρα. Σε άτομα τα οποία θεωρούνται κομβικά παρέχονται μεγάλες οικονομικές αυξήσεις, αλλά κάθε χρόνο πραγματοποιούνται και αξιολογήσεις με βάση τις οποίες κάποιος μπορεί να εξελιχθεί και ιεραρχικά και χρηματικά. Δεδομένων των συνθηκών που επήλθαν με την πανδημία, εξαιτίας των οποίων αρκετοί είναι εκείνοι που εργάζονται από το σπίτι τους, η Εταιρεία μεριμνά και τους παρέχει έξτρα παροχές που μπορεί να αφορούν στους λογαριασμούς κινητής τηλεφωνίας ή διαδικτύου για παράδειγμα.

Στο κομμάτι των μη χρηματικών κινήτρων ο κύριος Πατσογιάννης κρίνει ιδιαίτερα σημαντική την έκθεση των εργαζομένων σε διαφορετικούς κλάδους και projects κάτι που

τους επιτρέπει να αποκτούν πολύπλευρη εμπειρία σε μικρό χρονικό διάστημα (συγκριτικά με τις εμπειρίες που θα τους δινόταν από κάποια άλλη εταιρεία και τον χρόνο στον οποίο θα μπορούσαν να τις αποκτήσουν εκτός της Deloitte). Φυσικά δεν θα μπορούσε να μην υπογραμμίσει και τη σημασία της φήμης (brand name) της Εταιρείας σαν κίνητρο για κάθε εργαζόμενο που ανήκει στο δυναμικό της.

Ως προς τα ομαδικά κίνητρα, δεδομένου ότι η κουλτούρα της Εταιρείας «προστάζει» την ομαδική εργασία, τίθενται κάποια bonus για την ομάδα που υλοποιεί αποτελεσματικά κάποιο project.

**22. Κατά τη γνώμη σας η “Deloitte.” «αναγνωρίζει» την προσπάθεια των εργαζομένων της και αν ναι με ποιόν τρόπο;**

Ο ερωτηθείς υποστηρίζει ότι η Εταιρεία σε γενικές γραμμές φαίνεται να αναγνωρίζει την προσπάθεια των εργαζομένων της. Για να το επιτύχει αυτό στηρίζεται στις αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται ανά διαστήματα και φροντίζει οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν κάποιες έξτρα παροχές με βάση την απόδοσή τους. Από την άλλη, όπως αναφέρει και ο ίδιος, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ενδεχομένως να μην αναγνωριστεί κάποια προσπάθεια όπως θα περίμενε κανείς ή κάποιος εργαζόμενος να αισθανθεί «αδικημένος», κάτι το οποίο μοιάζει αρκετά λογικό δεδομένου του τεράστιου αριθμού εργαζομένων που απασχολεί η Εταιρεία.

**23. Θεωρείτε ότι η Εταιρεία ανταμείβει τους εργαζομένους με βάση τις ατομικές τους ικανότητες ή με βάση τα αποτελέσματά τους στην εργασία;**

Κάνοντας λόγο για μια συμβουλευτική εταιρεία (όπως η Deloitte) ο κύριος Πατσογιάννης εκφράζει την άποψη ότι η ανταμοιβή των εργαζομένων πραγματοποιείται κυρίως με βάση τα αποτελέσματα που επιφέρουν στην εργασία τους, διότι αυτά είναι που καθιστούν επικερδή και την ίδια την Εταιρεία.

**24. Στις αρχές του προηγούμενου έτους η Εταιρεία αποφάσισε να γίνει πιο «ενέλικτη» υιοθετώντας γι’ αυτόν το λόγο και πιο ενέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, έξυπνη εργασία κτλ. Ποια η εμπειρία σας ως εργαζόμενος; Πιστεύετε ότι το πρόγραμμα “Deloitte goes agile” είχε θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή σας εμπειρία συνολικά;**

Μιλώντας για το άτομό του ο συνεντευξιζόμενος αναφέρει ότι στο δικό του κομμάτι, όπως και σε άλλα τμήματα και επαγγελματίες, δεν εφαρμόστηκε πλήρως το συγκεκριμένο πρόγραμμα ως προς την έξυπνη εργασία (smart working). Όπως δηλώνει χαρακτηριστικά, εκείνος δεν είχε τη δυνατότητα να εργαστεί από το σπίτι 1-2 φορές την εβδομάδα, όπως προβλεπόταν από το εν λόγω πρόγραμμα, άρα δεν υπήρχε κάποια διαφορά (σε αντίθεση με άλλους εργαζομένους που όντως επωφελήθηκαν από αυτό). Αναφέρει, ωστόσο, την αλλαγή που πραγματοποιήθηκε ως προς το ντύσιμο στον χώρο εργασίας, σαν κάτι που έκανε τους εργαζομένους να νιώσουν πιο άνετα και πιο οικεία μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Εκφράζει σαν γενικό συμπέρασμα ότι όταν λήφθηκε αυτή η πρωτοβουλία μάλλον δεν ήταν εφικτή η επιδιωκόμενη πρακτική εφαρμογή της (π.χ. για να μπορέσει κάποιος εργαζόμενος να δουλέψει από το σπίτι έπρεπε να πάρει την άδεια του μάντζέρ του και να τον ενημερώσει τουλάχιστον δύο μέρες πριν, πράγμα εξαιρετικά δύσκολο αφού δεν ήταν πάντα γνωστές οι εκκρεμότητες που θα υπήρχαν τις επόμενες μέρες), αλλά, δεδομένων των όσων έχουν ακολουθήσει εξαιτίας της πανδημίας του κορωνοϊού, πλέον εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό και προβλέπεται να εφαρμοσθεί και ακόμα παραπάνω.

**25. Ποια η γνώμη σας για το πρόγραμμα της Εταιρείας σχετικά με το wellbeing των εργαζομένων της; Θεωρείτε ότι η “Deloitte.” πετυχαίνει την επιδιωκόμενη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων της;**

Η Εταιρεία διαθέτει κάποιες διαδικασίες, πολιτικές και δράσεις προς την κατεύθυνση του wellbeing (π.χ. εκδηλώσεις, αθλητικές ομάδες κτλ.). Μιλώντας, ωστόσο, για ένα πολυεθνικό περιβάλλον με πολλές απαιτήσεις (ειδικότερα με τις συνθήκες που έχουν επέλθει λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού), όπως υποστηρίζει ο κύριος Πατσογιάννης, αυτή η ισορροπία δεν επιτυγχάνεται. Υπάρχει μεν κάποια αξιολογη προσπάθεια, αλλά πρακτικά είναι εξαιρετικά δύσκολη η επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού (ίσως να απαιτείται η πρόσληψη περισσότερων ατόμων κάτι που δεν είναι εύκολο να συμβεί).

## 5.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τόσο η μελέτη των ήδη δημοσιευμένων στοιχείων της εταιρείας Deloitte όσο και η εξέταση των όσων ανέφερε (κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης) ο εργαζόμενος της οδηγούν αδιαμφισβήτητα στο συμπέρασμα ότι η εν λόγω Εταιρεία δείχνει εξαιρετικό ενδιαφέρον και για την ποιότητα των υπηρεσιών της και για την αξία του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Deloitte μένει προσηλωμένη στη φήμη της ως «πρότυπο αριστείας» κατευθύνοντας και τους εργαζομένους της προς την ίδια «οδό». Για την επίτευξη, λοιπόν, των στόχων ποιότητας η Εταιρεία φροντίζει ώστε οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού να ευθυγραμμίζονται με αυτούς και οι εργαζόμενοι να τους ασπάζονται πλήρως ώστε να είναι σε θέση και να τους επιτύχουν.

Η Deloitte αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας η οποία έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει το ΣΜΑΔ. Κι αυτό γιατί η Εταιρεία από πολύ νωρίς αναγνώρισε ότι για να επιτύχει τον στρατηγικό της στόχο ως προς την επιθυμητή αριστεία, θα έπρεπε να εξασφαλίσει τη συμμετοχή, τη δέσμευση αλλά και την ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού της. Γι' αυτόν τον λόγο προχώρησε στην ενσωμάτωση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού στα επιχειρηματικά της σχέδια, στην εναρμόνισή τους μ' αυτά αλλά και στη σύνδεση μεμονωμένων στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού όπου αυτό καθίστατο εφικτό. Επιπλέον, μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί η Εταιρεία σε κάθε διαφορετική λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζουν τον άνθρωπο σαν λογικό και συναισθηματικό ον με διαφορετικές ανάγκες, αναγνωρίζοντας τόσο τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου όσο κι αυτή της συμπεριφοράς και των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Ουσιαστικά η Εταιρεία προσπαθεί να αναγνωρίζει τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων της (ως σημεία υπεροχής), να τις εξελίξει, να τις βελτιστοποιεί και να δημιουργεί ακόμα και νέες, αναγνωρίζοντας μελλοντικές ανάγκες (όπως για παράδειγμα εκπαίδευση σε νέες ψηφιακές δεξιότητες ακολουθώντας τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας). Την ίδια στιγμή, όμως, δεν αγνοεί και τις ανάγκες των εργαζομένων της αφού αυτές επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επίδοσή τους άρα και τα αποτελέσματα που θα φέρουν για την Εταιρεία. Με βάση όλα τα παραπάνω η Deloitte φαίνεται να αναγνωρίζει το ανθρώπινο δυναμικό της ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη σχέση και τη συνεργασία της με τους ανθρώπους της κατανοώντας ότι πρόκειται για μια σχέση win-win.

Παράλληλα, κρίνοντας σημαντική τη διατήρηση του ανταγωνιστικού αυτού πλεονεκτήματος η Deloitte φροντίζει να είναι δίπλα στους εργαζομένους της. Η δημιουργία ενός εξαιρετικά ποιοτικού και φιλικού χώρου – περιβάλλοντος εργασίας, η υποστήριξη των ανθρώπων στα βήματά τους στην επαγγελματική τους καριέρα (π.χ. χρηματοδοτήσεις σεμιναρίων), το ενδιαφέρον για την ψυχική υγεία των εργαζομένων (π.χ. δράσεις wellbeing), η επιθυμητή ισορροπία μεταξύ προσωπικής κι επαγγελματικής ζωής, αποτελούν χαρακτηριστικές προσπάθειες για τη διατήρηση της αξίας που δημιουργούν για την Εταιρεία οι άνθρωποί της.

Σε κάθε περίπτωση φαίνεται ξεκάθαρα πως η εφαρμογή του ΣΜΑΔ είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους ποιότητας και αριστείας της Εταιρείας. Έχοντας εμφυσήσει στους

εργαζομένους την αξία της ποιότητας, η Εταιρεία αποτελεί πρώτα η ίδια πρότυπο αριστείας και έπειτα ζητά το ίδιο από τους ανθρώπους της. Η επιλεκτική προσέλκυση εργαζομένων, η μέριμνα για την ανάπτυξή τους, η παροχή συνεχούς εκπαίδευσης, η κινητοποίηση και η ανταμοιβή των εργαζομένων αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα εναρμόνισης με την κουλτούρα ποιότητας που διακρίνει την Deloitte και την τοποθετεί στο βάθρο των κορυφαίων εταιρειών παγκοσμίως.

## **5.7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Παυλάκης Χριστόφορος, 2021, *HR Awards 2020: Απονομή στους άριστους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*.

<https://hrpro.gr/hr-awards-2020-aponomi-stous-aristous-tis-dioikisis-anthropinou-dynamikou/>

Παυλάκης Χριστόφορος, 2021, *DigiHR 2020: Οι άνθρωποι δημιουργούν αξία, η τεχνολογία συμπληρώνει*.

<https://hrpro.gr/digihhr-2020-oi-anthropoi-dimiourgoun-axia-i-technologia-syblironei/>

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Christie, K. (1997). Deloitte & Touche takes an integrated approach to the advancement of women. *Equal Opportunities International*.

Foote, S., Goldsher, A., & Ozkan, S. (2014). Improving Recruitment and Retention Strategies for Deloitte, Moscow.

Fragkos Giorgos, 2020, *Building High Performing Virtual Teams*

[http://www.boussiasconferences.gr/files/boussias\\_conferences\\_content/presentations/digi\\_hr\\_conference/2020/giorgos\\_fragkos\\_digiHR\\_20.pdf](http://www.boussiasconferences.gr/files/boussias_conferences_content/presentations/digi_hr_conference/2020/giorgos_fragkos_digiHR_20.pdf)

Investors in People UK. (2006). *Moving Your Organisation Forward: The Investors in People Standard*. The Stationery Office.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human resource management review*, 8(3), 215-234.

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

<https://www2.deloitte.com/gr/en.html>

[https://www2.deloitte.com/gr/en/legal/about\\_deloitte\\_greece.html](https://www2.deloitte.com/gr/en/legal/about_deloitte_greece.html)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr\\_Greece\\_Audit\\_Transparency\\_Report\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr_Greece_Audit_Transparency_Report_noexp.pdf)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr\\_transparency\\_report\\_2017\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr_transparency_report_2017_noexp.pdf)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr\\_transparency\\_report\\_2013\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr_transparency_report_2013_noexp.pdf)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/human-capital/gr\\_press\\_release\\_hc\\_trends2015\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/human-capital/gr_press_release_hc_trends2015_noexp.pdf)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/human-capital/gr\\_pr\\_hctrends\\_event\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/human-capital/gr_pr_hctrends_event_noexp.pdf)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr\\_pressrelease\\_revenue\\_announcement\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr_pressrelease_revenue_announcement_noexp.pdf)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr\\_Press\\_Release\\_Human\\_Capital\\_Trends\\_2021\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr_Press_Release_Human_Capital_Trends_2021_noexp.pdf)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf)

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html/#designing-work-well-being>

<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr\\_pr\\_AlexanderCompetenceCenter\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr_pr_AlexanderCompetenceCenter_noexp.pdf)

<https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/About-DACC.html>

<https://www2.deloitte.com/cy/en/pages/human-capital/articles/investors-in-people.html>

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/tax/gr\\_pr\\_european\\_tax\\_awards\\_2018\\_noexp..pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/tax/gr_pr_european_tax_awards_2018_noexp..pdf)