



ΣΧΟΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ : MBA & TQM

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ – LOGISTICS**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΣΑΡΙΜΟΥΤΣΟΥ ΗΡΩ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

2026



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) 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 – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

.....ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ.....
.....ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ.....

.....
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

Ονοματεπώνυμο: ΔΑΡΙΜΟΥΤΣΟΥ ΗΡΩ

Ημερομηνία: ηη/μμ/ετος 1/6/2026

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική μιας επιχείρησης μετουσιώνεται σε πράξη μέσα από τους εργαζομένους και τα οργανωμένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Στόχος της είναι να αναδείξει τη σύνδεση ανάμεσα στη στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό και την ποιότητα, και να τη μελετήσει εμπειρικά στον κλάδο των μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Στο θεωρητικό μέρος αναλύονται διαδοχικά οι έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγική λειτουργία, καθώς και ο ρόλος της ποιότητας και των διεθνών προτύπων ISO ως εργαλείων διοίκησης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον τρόπο με τον οποίο τα πρότυπα αυτά μεταφράζουν τους στρατηγικούς στόχους σε μετρήσιμες διαδικασίες και δείκτες απόδοσης.

Στο εμπειρικό μέρος παρουσιάζεται μελέτη περίπτωσης της εταιρείας ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε., μιας ελληνικής επιχείρησης μεταφορών και logistics, και αναλύεται η ανάπτυξη και εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 39001:2012. Εξετάζονται η δομή και οι διαδικασίες του συστήματος, ο καθοριστικός ρόλος των οδηγών και του προσωπικού, καθώς και η σύνδεση της οδικής ασφάλειας με τη συνολική στρατηγική και την ποιότητα των υπηρεσιών.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι ένα τέτοιο σύστημα δεν αποτελεί απλώς τυπική απαίτηση συμμόρφωσης, αλλά λειτουργικό εργαλείο που μειώνει τους κινδύνους και το λειτουργικό κόστος, βελτιώνει την αξιοπιστία και ενισχύει την εταιρική φήμη. Συμπεραίνεται ότι η στρατηγική υλοποιείται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα σε ένα πλαίσιο οργανωμένων συστημάτων ποιότητας, κάτι που αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών.

Λέξεις-κλειδιά: στρατηγική διαχείριση, ανθρώπινο δυναμικό, διοίκηση ολικής ποιότητας, ISO 39001:2012, οδική ασφάλεια, μεταφορές, logistics.

Abstract

This dissertation examines the strategic management of human resources and the way in which a company's strategy is put into practice through its people and through organised quality management systems. Its aim is to highlight the connection between strategy, human resources and quality, and to study it empirically in the transport and supply-chain sector.

The theoretical part successively analyses the concepts of strategy and strategic management, the management of human resources as a strategic function, and the role of quality and of the international ISO standards as management tools. Particular emphasis is placed on the way these standards translate strategic objectives into measurable processes and performance indicators.

The empirical part presents a case study of the company TRANSCONTAINER S.A., a Greek transport and logistics enterprise, and analyses the development and implementation of a Road Traffic Safety Management System in accordance with the ISO 39001:2012 standard. It examines the structure and procedures of the system, the decisive role of drivers and personnel, and the link between road safety and the overall strategy and quality of services.

The analysis shows that such a system is not merely a formal compliance requirement, but a functional tool that reduces risks and operating costs, improves reliability and strengthens corporate reputation. It is concluded that strategy is implemented through human resources, within a framework of organised quality management systems, which is a key prerequisite for the sustainable development of modern organisations.

Keywords: strategic management, human resources, total quality management, ISO 39001:2012, road safety, transport, logistics.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Στην πορεία της συγγραφής της στάθηκαν δίπλα μου αρκετοί άνθρωποι, των οποίων η καθοδήγηση και η υποστήριξη συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωσή της θα ήθελα να τους ευχαριστήσω ονομαστικά και να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη.

Καταρχάς, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, τόσο για την ανάθεση ενός ιδιαίτερα ενδιαφέροντος θέματος όσο και για τις πολύτιμες υποδείξεις και την καθοδήγησή του σε όλα τα στάδια της εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τη διεύθυνση και το σύνολο των διδασκόντων του προγράμματος, καθώς και το διοικητικό προσωπικό, για τη γνώση και τη στήριξη που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ένα ξεχωριστό ευχαριστώ οφείλω στην εταιρεία ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε. και στα στελέχη της για την πρόσβαση στο υλικό και τις πληροφορίες που επέτρεψαν την εκπόνηση της μελέτης περίπτωσης.

Πάνω από όλα, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου: τη μητέρα μου Λίντα και τον αδερφό μου Μιχάλη, για τη διαρκή και αμέριστη στήριξή τους και για το ότι υπήρξαν ανεξάντλητη πηγή έμπνευσης και ενθάρρυνσης σε κάθε μου βήμα. Τέλος, ευχαριστώ τους φίλους και τους συμφοιτητές μου για όσα μοιραστήκαμε όλον αυτόν τον καιρό και για τις κοινές μας αναμνήσεις.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1.....	8
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Στρατηγική	8
1.2.1. Ορισμός και έννοια στρατηγικής	9
1.2.2 Επιχειρηματική Στρατηγική	11
1.2.3 Χαρακτηριστικά & σημασία Στρατηγικής.....	11
1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	12
1.3.1 Ορισμός, Έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	13
1.3.2 Η εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	14
1.3.3 Η Σημασία και τα καθήκοντα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	17
1.3.4 Οι Πέντε δυνάμεις του Porter	18
1.4 Στρατηγική Ηγεσία – Εκτέλεση Στρατηγικής	19
1.4.1 Όραμα, Αποστολή, Αξίες.....	19
1.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	20
1.5 Περιβάλλον Επιχείρησης	20
1.5.1 Ανάλυση SWOT	21
1.5.2 Εσωτερικό & Εξωτερικό περιβάλλον.....	24
1.5.3 Ανάλυση PESTEL	25
1.6 Σύγχρονες τάσεις στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων	26
Κεφάλαιο 2.....	30
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	30
2.1 Εισαγωγή.....	30
2.1.1 Ορισμός, έννοια Ανθρώπινου Δυναμικού	30
2.1.2 Σημασία της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού	30
2.1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων	31
2.2 Οι κύριες λειτουργίες της διοίκησης Ανθρώπινων πόρων (HRM).....	32
2.2.1 Προσέλκυση και Επιλογή προσωπικού.....	33
2.2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού	34
2.2.3 Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	38
2.3 Σύνδεση με τη Στρατηγική της Επιχείρησης	39
2.4 Σύγχρονες τάσεις & Τεχνολογία	40
2.4.1 Σύγχρονες τάσεις	40
2.4.2 Ο ρόλος της Τεχνολογίας.....	40
2.5 Ηθικά και Νομικά ζητήματα	42
2.5.1 Ηθική στις Επιχειρήσεις.....	42
2.5.2 Νομικό πλαίσιο και κανονισμοί.....	42

2.5.3 Ο ρόλος του HR στη διαμόρφωση της Ηθικής	43
Κεφάλαιο 3.....	49
Έννοια της Ποιότητας για τις Επιχειρήσεις	49
3.1. Ποιότητα: Έννοιες.....	49
3.1.1 Ορισμός Ποιότητας.....	49
3.1.2 Ιστορική Ανάπτυξη της έννοιας της Ποιότητας	50
3.1.3 Η Σημασία της Ποιότητας για τις Επιχειρήσεις και τους Καταναλωτές... ..	52
3.2 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας	53
3.2.1 Εισαγωγή στα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας.....	53
3.2.2 Βασικές Απαιτήσεις ISO 9001:2015 για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	54
3.2.3 Βασικές Απαιτήσεις ISO 45001:2018 για το Ανθρώπινο Δυναμικό	55
3.2.4 Βασικές Απαιτήσεις ISO 39001:2012 για το Ανθρώπινο Δυναμικό	56
3.3 Σύνδεση Ποιότητας με Στρατηγικό Management	58
3.4 Σύνδεση Ποιότητας με Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	59
3.5 Ποιότητα στις Μεταφορικές Επιχειρήσεις.....	60
Κεφάλαιο 4.....	Error! Bookmark not defined.
Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας (ISO 39001:2012) στην ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε.	Error! Bookmark not defined.
4.1 Παρουσίαση της Εταιρείας.....	Error! Bookmark not defined.
4.2 Αντικείμενο Μελέτης.....	Error! Bookmark not defined.
4.3 Σκοπός και Πεδίο Εφαρμογής Συστήματος ..	Error! Bookmark not defined.
4.4 Δομή και Διαδικασίες Συστήματος.....	Error! Bookmark not defined.
4.5 Σύνδεση με Ανθρώπινο Δυναμικό	Error! Bookmark not defined.
4.6 Σύνδεση με Στρατηγική και Ποιότητα	Error! Bookmark not defined.
Συμπεράσματα	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – Εγχειρίδιο ISO 39001	74

Κεφάλαιο 1

Στρατηγική και Στρατηγικό Management

1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο, θα αποδοθεί ο ορισμός, η έννοια και τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής. Αναλύοντας την ουσία της, σκοπός είναι να κατανοηθεί τι είναι στρατηγική και πώς όταν είναι καλά δομημένη μπορεί να επηρεάσει την πορεία μιας οργάνωσης-επιχείρησης.

Θα εξεταστεί η σημασία της στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και θα διερευνηθούν οι λόγοι για τους οποίους η ανάπτυξη και η υλοποίηση μιας ορθής στρατηγικής αποτελεί καίριο στοιχείο για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, και κατά συνέπεια για την επιτυχία της.

1.2 Στρατηγική

Η έννοια της στρατηγικής έχει απασχολήσει έντονα τους θεωρητικούς της διοίκησης, με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς το περιεχόμενο και τη σημασία της. Ορισμένοι ειδικοί δίνουν έμφαση στο όραμα ενός οργανισμού, άλλοι στις βασικές του ικανότητες, ενώ κάποιοι εστιάζουν στην καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου. Παράλληλα, υπάρχει και προβληματισμός σχετικά με τον τρόπο διαμόρφωσης της στρατηγικής, δηλαδή αν αποτελεί αποκλειστική ευθύνη της ανώτατης διοίκησης ή αν προκύπτει και μέσα από ιδέες και πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται σε χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Mintzberg, η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως ένα «μοτίβο σε μια σειρά αποφάσεων», υποδηλώνοντας ότι δεν είναι απλώς ένα προκαθορισμένο σχέδιο αλλά κάτι που διαμορφώνεται διαχρονικά μέσα από τις επιλογές που γίνονται (Mintzberg, 1987). Αντίστοιχα, ο McKeown την προσεγγίζει ως μια διαδικασία «διαμόρφωσης του μέλλοντος», δίνοντας έμφαση στον προσανατολισμό της προς το τι θέλει να επιτύχει ένας οργανισμός (McKeown, 2011). Οι Johnson και Scholes την ορίζουν ως τη μακροχρόνια κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, που της επιτρέπει να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στο

περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική λειτουργεί ως πυξίδα σε συνθήκες αβεβαιότητας, καθοδηγώντας τον οργανισμό προς τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Σε πρακτικό επίπεδο, η στρατηγική συνδέεται με τις ενέργειες που αναλαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Καθορίζεται μέσω της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού και περιλαμβάνει τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, καθώς και την αποτελεσματική κατανομή των περιορισμένων πόρων. Ταυτόχρονα, λαμβάνει υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον και τις αντιδράσεις των ενδιαφερόμενων μερών, όπως οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και άλλοι φορείς που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τη λειτουργία της επιχείρησης.

Μια επιτυχημένη στρατηγική απαιτεί την ικανότητα πρόβλεψης και σχεδιασμού για το μέλλον, συχνά σε ορίζοντα αρκετών ετών. Ωστόσο, εξίσου σημαντική με το τελικό σχέδιο είναι και η ίδια η διαδικασία στρατηγικής σκέψης, καθώς αυτή βοηθά τα στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα το περιβάλλον και να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Παρά ταύτα, πολλές στρατηγικές αποτυγχάνουν, κυρίως λόγω μη ρεαλιστικών προσδοκιών ή λανθασμένων εκτιμήσεων σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς.

Τέλος, σύμφωνα με τον Freedman, η έννοια της στρατηγικής έχει εξελιχθεί σημαντικά μέσα στον χρόνο και εφαρμόζεται σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Τη συνδέει με τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων σε δυναμικά και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, τονίζοντας ότι αποτελεί ουσιαστικά την τέχνη της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων με τρόπο που δημιουργεί ισχύ και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Freedman, 2013).

1.2.1. Ορισμός και έννοια στρατηγικής

Η Στρατηγική είναι μία πολυδιάστατη έννοια. Έχει απασχολήσει διάφορους θεωρητικούς και στελέχη επιχειρήσεων όσον αφορά την εφαρμογή της σε διάφορους τομείς, με κυρίαρχους τη γεωπολιτική και τις επιχειρήσεις. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα χαρακτηριστικά αποφθέγματα που αποτυπώνουν τη σημασία της στρατηγικής σκέψης.

"Η στρατηγική είναι η τέχνη να χρησιμοποιείς το χρόνο και το χώρο. Είμαι λιγότερο ανήσυχος για τον χώρο και περισσότερο για τον χρόνο, γιατί τον χώρο μπορούμε να τον ανακτήσουμε, αλλά ο χαμένος χρόνος δεν επιστρέφει ποτέ."

Ναπολέον Βοναπάρτης (Γάλλος αυτοκράτορας, στρατηγός και στρατιωτικός ηγέτης)

"Η ουσία της στρατηγικής είναι να επιλέγεις τι δεν θα κάνεις."

Michael Porter (καθηγητής Harvard Business School)

"Η στρατηγική επιτυχία έρχεται όταν εστιάζεις στα λίγα πράγματα που θα κάνουν την ουσιαστική διαφορά, όχι όταν προσπαθείς να τα κάνεις όλα ταυτόχρονα."

Indra Nooyi (Πρώην CEO της PepsiCo)

"Ο μόνος τρόπος να επιβιώσεις είναι να αναλαμβάνεις κινδύνους. Ο μόνος τρόπος να αναπτυχθείς είναι να λαμβάνεις στρατηγικές αποφάσεις."

Ginni Rometty (Πρώην CEO της IBM)

"Η στρατηγική αφορά τη δημιουργία του μέλλοντος, όχι απλώς την αντίδραση στο παρόν." Angela Ahrendts (Πρώην CEO της Burberry & Αντιπρόεδρος της Apple)

Πιο συγκεκριμένα στο τομέα των επιχειρήσεων και της διοίκησης, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί και εξηγήσεις.

Κατά τον Igor Ansoff, που θεωρείται πρωτοπόρος και από τις κύριες προσωπικότητες στο στρατηγικό μάνατζμεντ, η στρατηγική ορίζεται ως 'η διαδικασία σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού και καθορίζει με ποιον τρόπο θα επιτύχει τους στόχους του'. (Ansoff, 2007) Ο Michael Porter, ένας από τους κορυφαίους θεωρητικούς της στρατηγικής στις επιχειρήσεις, όριζε τη στρατηγική ως 'την τέχνη της διαφοροποίησης και της επιλογής ενός μοναδικού τρόπου ανταγωνισμού' και εισήγαγε την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της σημασίας του για μια επιτυχημένη στρατηγική, όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια (Porter, 1998). Επιπλέον ο Robert Kaplan και οι συνεργάτες του δηλώνουν τη στρατηγική ως 'την τέχνη του να διαμορφώνεται μια κατεύθυνση η οποία ακολουθείται από σχέδια και πρακτικές που θα επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, χωρίς να αποπροσανατολίζεται από τον στόχο του, δημιουργώντας δηλαδή όχι απλώς ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά να είναι διατηρήσιμο και προσαρμόσιμο (Kaplan et al., 2002). Τέλος ο Ulrich Pidum στο σύγγραμμά του προσθέτει ότι 'η στρατηγική περιλαμβάνει επίσης την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και την ανάλυση του εξωτερικού, για την εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων, ικανοτήτων, ευκαιριών και απειλών αντίστοιχα, καθώς και την κατάλληλη επιλογή δράσεων και προτεραιοτήτων για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει τη σημασία της στρατηγικής ως εργαλείο

διαχείρισης των πόρων και ικανοτήτων ενός οργανισμού σε σχέση με τις ευκαιρίες που υπάρχουν εξωτερικά του (Pidum, 2019).

1.2.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Με τον όρο επιχειρηματική στρατηγική εννοούμε μια υποκατηγορία της στρατηγικής που προσανατολίζεται και εστιάζει στις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει δράσεις και αποφάσεις που αφορούν την κατεύθυνση μιας επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται και κατά συνέπεια οι στρατηγικές της διαμορφώνονται με σκοπό την επιτυχία των στόχων της. Η επιχειρηματική στρατηγική είναι κρίσιμη για μια επιχείρηση και την επιτυχία της, καθώς καθορίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, που σύμφωνα με τον Porter αφορά την ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες του από ότι οι ανταγωνιστές του, είτε μέσω χαμηλότερων τιμών είτε μέσω διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών (Andrian & Modreanu, 2022). Επιπρόσθετα περιλαμβάνει την ανάλυση της αγοράς, καθώς είναι απαραίτητη για την κατανόηση των αναγκών των πελατών-στόχων και την αξιολόγηση του ανταγωνισμού. (Moon, 20018)

1.2.3 Χαρακτηριστικά & σημασία Στρατηγικής

Πιο συγκεκριμένα τα κύρια χαρακτηριστικά της που την καθιστούν αναγκαία για την επιτυχία ενός οργανισμού και προκύπτουν από τον παραπάνω ορισμό της, είναι:

- Η *μακροχρόνια προοπτική*, εστιάζει δηλαδή σε στόχους που απευθύνονται πέρα από το άμεσο μέλλον, επιδιώκοντας την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα του οργανισμού σε βάθος χρόνου. Κατά τον Igor Ansoff η στρατηγική για να θεωρείται επιτυχημένη και να είναι αποτελεσματική, χρειάζεται να περιλαμβάνει μακροχρόνια προοπτική.
- Η *συνολική προσέγγιση* που συνθέτει μια στρατηγική, δηλαδή τον τρόπο που μια στρατηγική περιλαμβάνει όλες τις πτυχές ενός οργανισμού, από τη διοίκηση έως της παραγωγή, το μάρκετινγκ κλπ. Μια στρατηγική για να θεωρείτε ολοκληρωμένη πρέπει να συνδυάζει τις διαφορετικές λειτουργίες και τομείς του οργανισμού (Ansoff, 2007).
- Η *σύνθεση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* που δημιουργείται και επιδιώκεται μέσω της στρατηγικής και επιτρέπει στον οργανισμό να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές του. Όπως προαναφέρθηκε ο Robert Kaplan

και οι συνεργάτες του, τόνισαν τη διάσταση αυτή της στρατηγικής η οποία πρέπει με τις δράσεις της να διαφοροποιεί τον οργανισμό από τον ανταγωνισμό (Kaplan, 2002).

- Η ευελιξία που απαιτείται να έχει μια στρατηγική προκειμένου να έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται σε αλλαγές του περιβάλλοντος και των συνθηκών της αγοράς. Η ευελιξία είναι κρίσιμη για την επιτυχία της, καθώς οι οργανισμοί ανταγωνίζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Pidun, 2019).
- Η συνοχή και ο συντονισμός που απαιτεί μια αποτελεσματική στρατηγική. Πώς δηλαδή οι στρατηγικές αποφάσεις πρέπει να είναι αλληλένδετες και να υποστηρίζουν η μία την άλλη, ώστε να επιτευχθεί η συνολική στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (Ansoff, 2007).

Συνοψίζοντας, η στρατηγική είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για την επιτυχία ενός οργανισμού και συγκεκριμένα όσον αφορά τις επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώνεται σε ευθυγράμμιση με τους στόχους της, λαμβάνοντας υπόψιν ότι έχει σκοπό να διαμορφώσει εκείνο το χαρακτηριστικό το οποίο θα κάνει ξεχωριστή και ανταγωνιστική την επιχείρηση.

1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση & η υλοποίηση της στρατηγικής.

Αποτελεί άμεση προέκταση της έννοιας της στρατηγικής και συνδέεται στενά με την εφαρμογή της στην πράξη. Ενώ η στρατηγική επικεντρώνεται στον καθορισμό της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης και των στόχων ενός οργανισμού, το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά τη συνολική διαδικασία μέσω της οποίας η στρατηγική αυτή αναπτύσσεται, υλοποιείται και προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών, την υλοποίησή τους και τον συνεχή έλεγχο της αποτελεσματικότητάς τους. Σύμφωνα με τους Johnson, Scholes και Whittington (2008), το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με τη διαχείριση της μακροχρόνιας κατεύθυνσης ενός οργανισμού και την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της κατάλληλης αξιοποίησης πόρων και ικανοτήτων. Παράλληλα, η προσέγγιση του Mintzberg (1987) υπογραμμίζει ότι η στρατηγική –και

κατ' επέκταση η διαχείρισή της— δεν είναι μόνο αποτέλεσμα προγραμματισμού, αλλά και προϊόν αποφάσεων και δράσεων που αναδύονται μέσα από την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

Επιπλέον, ο McKeown (2011) τονίζει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ συνδέεται με τη διαμόρφωση του μέλλοντος, γεγονός που απαιτεί από τα στελέχη ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ικανότητα λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας. Τέλος, σύμφωνα με τον Freedman (2013), η ουσία του στρατηγικού μάνατζμεντ έγκειται στην ικανότητα ενός οργανισμού να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους του σε δυναμικά και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων του. Με αυτόν τον τρόπο, το στρατηγικό μάνατζμεντ λειτουργεί ως ο μηχανισμός που μετατρέπει τη στρατηγική από θεωρητική σύλληψη σε πρακτική δράση και απτά αποτελέσματα.

1.3.1 Ορισμός, Έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ αναφέρεται στη διαδικασία ανίχνευσης του περιβάλλοντος, σχεδιασμού, εκτέλεσης και αξιολόγησης μιας στρατηγικής. Επιδιώκει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαμορφωθούν αποτελεσματικές στρατηγικές. Με λίγα λόγια είναι το “πώς” στη στρατηγική. (Wheelen & Hunger, 2018). Ουσιαστικά περιγράφει τη διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση περνάει από τη θεωρία στην πράξη. Δεν είναι μόνο το να αποφασίσει τι θέλει να πετύχει (αυτό είναι η στρατηγική), αλλά το πώς θα το κάνει. Ξεκινάει με την ανάλυση του περιβάλλοντος, δηλαδή τι συμβαίνει έξω (ανταγωνισμός, αγορά) αλλά και μέσα στην επιχείρηση (δυνατά και αδύνατα σημεία), κάτι που θεωρείται βασικό για σωστές αποφάσεις (Wheelen & Hunger, 2018). Μετά έρχεται ο σχεδιασμός της στρατηγικής, όπου η επιχείρηση επιλέγει πώς θα κινηθεί και πώς θα ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της (Porter). Στη συνέχεια, η στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη μέσα από ενέργειες, οργάνωση και σωστή αξιοποίηση πόρων (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Τέλος, γίνεται αξιολόγηση για να δει αν όλο αυτό δουλεύει ή χρειάζεται αλλαγές, γιατί στην πραγματικότητα η στρατηγική δεν είναι κάτι σταθερό αλλά εξελίσσεται συνεχώς (Mintzberg, 1987). Με λίγα λόγια, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το «πώς» της στρατηγικής, δηλαδή η διαδικασία που βοηθά μια επιχείρηση να προσαρμόζεται, να παίρνει αποφάσεις και να πετυχαίνει

στόχους μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Freedman, 2013; Pidun, 2019; Moon, 2018).

1.3.2 Η εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές και προσαρμογές με την πάροδο του χρόνου. Από τη δεκαετία του 1970, οι επιχειρήσεις άρχισαν να παρατηρούν ότι δεν επαρκεί ο τυπικός σχεδιασμός για αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο, εξωτερικό κυρίως, περιβάλλον, και επομένως άρχισαν να αναζητούν τρόπους καλύτερου σχεδιασμού και προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες αυτές συνθήκες (Γεωργόπουλος, 2013). Οι ταχύτερες αλλαγές και εξελίξεις στην αγορά, δημιουργούν ένα αβέβαιο περιβάλλον, έτσι οι οργανισμοί άρχισαν να υιοθετούν πιο ευέλικτες στρατηγικές που να επιτρέπουν γρήγορες προσαρμογές (Ansoff, 2007).

Μέχρι σήμερα, στην εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ τα στελέχη εστιάζουν τις λειτουργίες τους κατά κύριο λόγο στο σχεδιασμό, για να αντιληφθούν θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Ωστόσο, ο σχεδιασμός πρέπει να συνδέεται με άλλα κρίσιμα και λειτουργικά συστήματα, όπως πληροφορίες και επικοινωνία, διοικητικός έλεγχος και διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Στο πίνακα 1.1, απεικονίζεται η εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ συνοπτικά. (Γεωργόπουλος, 2013)

Πίνακας 1.1: Εξέλιξη του στρατηγικού Μάνατζμεντ

ΕΞΕΛΙΞΗ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΒΑΣΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΑ ΜΕΣΑ
Προϋπολογισμοί & έλεγχοι	Αρχές δεκαετίας ‘50	Χρήμ/κος έλεγχος μέσω λειτουργικών προϋπολογισμών	• Προϋπολογισμοί • Σχεδιασμός επενδύσεων • Αξιολόγηση έργου
Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός	Τέλη δεκαετίας ‘50	Ανάπτυξη σχεδιασμού: Ορισμός στόχων & κατανομή πόρων	• Πρόβλεψη περιβαλλοντικών τάσεων • Καθορισμός σκοπών και συντονισμός ενεργειών για την επίτευξη τους
Στρατηγικός Σχεδιασμός	Δεκαετία ‘70	Μετακίνηση της προσοχής των διευθυντών από την παραγωγή στο Μάρκετινγκ & Έννοια ανταγωνιστικού πλεον/ματος	• Ενοποίηση Χρημ/κου Στρατηγικού ελέγχου • Χρήση Στρατηγικού σχεδιασμού ως μέσο επικοινωνίας των τμημάτων της επιχείρησης
Στρατηγικό μάνατζμεντ	Δεκαετία ’80 έως σήμερα	Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	• Ανάλυση ανταγωνισμού • Ανάλυση αλυσίδας-αξίας

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, ‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’, Εκδόσεις Μπένου, 2013

Με την εξέλιξη αυτή έχει προκύψει η έννοια “υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ” το οποίο επί της ουσίας, αναφέρεται στο σύνολο διαδικασιών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για να αναπτύξουν, να εφαρμόσουν και να αξιολογήσουν στρατηγικές που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων τους, και περιλαμβάνει την ανίχνευση και την αξιολόγηση του περιβάλλοντος καθώς και τον έλεγχο και την αξιολόγηση της στρατηγικής. Η εξέλιξή του έχει επηρεαστεί από διάφορες θεωρίες και προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου.

Μερικές από τις επικρατέστερες θεωρίες που έχουν καθορίσει την υπόσταση του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι:

1. Ανάλυση της Βιομηχανίας: Η ανάλυση της βιομηχανίας έχει γίνει κρίσιμη για την ανάπτυξη στρατηγικών. Ο Michael Porter, καθηγητής του Harvard Business School, στο βιβλίο του *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, εισήγαγε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, το οποίο βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία σε μια βιομηχανία. Αυτή η προσέγγιση έχει επηρεάσει σημαντικά τη στρατηγική σκέψη και την ανάλυση (Porter, 1998).
2. Στρατηγική ως Διαδικασία: Η έννοια της στρατηγικής έχει εξελιχθεί από μια στατική προσέγγιση σε μια δυναμική διαδικασία, όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.1. Ο H. Igor Ansoff, σε έργα του, υπογραμμίζει το πόσο σημαντική είναι η στρατηγική προσαρμογή σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, προτείνοντας πως οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς (Ansoff, 2007).
3. Στρατηγική και Καινοτομία: Η στρατηγική έχει επίσης εξελιχθεί για να περιλαμβάνει την καινοτομία ως κεντρικό στοιχείο. Οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η ικανότητα να καινοτομούν είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας τους (Kaplan, et al., 2002).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίσσεται μαζί με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

1.3.3 Η Σημασία και τα καθήκοντα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, όπως αναφέρθηκε, και οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να το ελέγχουν, μπορούν όμως να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές του μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει στα στελέχη να προλαμβάνουν τις αλλαγές ώστε να ανταποκρίνονται προληπτικά και όχι μόνο αντιδραστικά. Δίνει τη δυνατότητα για καινοτομία, μείωση κινδύνων και αξιοποίηση νέων ευκαιριών, ενώ επιτρέπει στην επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις. Παρέχει σαφήνεια στους στόχους, κάτι που βοηθά τους εργαζόμενους να γνωρίζουν την κατεύθυνση της επιχείρησης, ώστε να είναι αποδοτικότεροι, κάτι το οποίο βοηθά και στις εσωτερικές συγκρούσεις και στη διατήρηση των κινήτρων.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 2 που περιλαμβάνει λόγους για τη χρησιμότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ αλλά και αντιδράσεις από αυτούς που την αμφισβητούν. (Γεωργόπουλος, 2013)

Πίνακας 1.2: Υπέρ και κατά στρατηγικού Μάνατζμεντ

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθάει τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.	Οι συνθήκες μεταβάλλονται τόσο γρήγορα, που τα διοικητικά στελέχη αδυνατούν να προβούν σε οποιαδήποτε σχεδιασμό, ιδιαίτερα μακροπρόθεσμο.
Το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει σαφείς σκοπούς και κατευθύνσεις στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.	Για αποτελεσματικό ανταγωνισμό, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συχνά γενικοί και ασαφείς.
Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διοίκηση είναι περισσότερο αποτελεσματικές.	Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία και πολλές επιχειρήσεις είναι αποτελεσματικές, χωρίς κάποιο επίσημο σχεδιασμό ή προγραμματισμό δράσης.

Δεν υπάρχουν σαφείς αποδείξεις τεκμηριωμένες, όπου να αποδεικνύουν την επίδραση του στρατηγικού μάνατζμεντ στην επίδοση, ωστόσο καθώς αυτό ενθαρρύνει την καλύτερη επικοινωνία, τον συντονισμό και την πρόληψη είναι αναμενόμενο ότι βοηθάει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων και επομένως και σε μια αποδοτικότερη λειτουργία και αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

1.3.4 Οι Πέντε δυνάμεις του Porter

Όπως αναφέρθηκε, ο καθηγητής Michael E. Porter, στο πλαίσιο της βιομηχανικής οργάνωσης ανέπτυξε ένα από τα επικρατέστερα σχέδια, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων. Με βασικό σκοπό του τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης, την αντιμετώπιση μιας ποικιλίας δύσκολων προβλημάτων, τη μέτρηση του επιπέδου ανταγωνισμού στον κλάδο και τη διαμόρφωση εταιρικών στρατηγικών που λειτουργούν. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει τις εξής πέντε δυνάμεις:

1. *Απειλή νέων εισερχόμενων*: Η δύναμη αυτή αναφέρεται στην ευκολία ή δυσκολία με την οποία νέες εταιρείες μπορούν να εισέλθουν σε μια βιομηχανία. Όσο πιο χαμηλοί είναι οι φραγμοί εισόδου π.χ. κεφάλαιο, τόσο πιο εύκολο είναι να εισέλθουν νέοι.
2. *Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών*: Αυτή η δύναμη αναφέρεται στην ικανότητα που έχουν οι προμηθευτές να επηρεάζουν τις τιμές και τις συνθήκες των προμηθειών. Όσο λιγότεροι είναι οι προμηθευτές τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν.
3. *Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών*: Η δύναμη αυτή αναφέρεται στο πώς οι πελάτες έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών. Εάν οι αγοραστές έχουν πολλές επιλογές ή γενικότερα ισχυρή αγοραστική δύναμη, πιέζουν τις επιχειρήσεις όσον αφορά τις τιμές και την ποιότητα που παρέχουν.
4. *Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών*: Αυτή η δύναμη αναφέρεται σε εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες άλλων κλάδων που μπορεί να εξυπηρετήσουν τους ενδεχόμενους πελάτες. Όσες περισσότερες είναι η εναλλακτικές τόσο μεγαλύτερη είναι και η απειλή.

5. *Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών*: Η δύναμη αυτή αναφέρεται στην ένταση που υπάρχει μεταξύ των ήδη υπαρχόντων ανταγωνιστών στην αγορά. Όσες περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχουν και όσο πιο παρόμοια προϊόντα έχουν, τόσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός.

Οι 5 δυνάμεις αυτές, αλληλοεπιδρούν και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, επηρεάζοντας την κερδοφορία της και κατά συνέπεια τις στρατηγικές που διαμορφώνει και επιλέγει (Porter, 1998).

1.4 Στρατηγική Ηγεσία – Εκτέλεση Στρατηγικής

Η στρατηγική ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα να καθοδηγείται μια οργάνωση προς την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Είναι δηλαδή μια καθοδηγητική δύναμη, για την ευθυγράμμιση των στόχων της επιχείρησης, με τις αξίες και την αποστολή της και περιλαμβάνει την οργάνωση, την έμπνευση, την επικοινωνία και γενικότερα τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την καινοτομία και την αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών (Pidun, 2019).

1.4.1 Όραμα, Αποστολή, Αξίες

Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση έχει μία αποστολή. Είναι θεμελιώδης και απαραίτητη. Δείχνει το σκοπό ύπαρξής της και κάνει ξεκάθαρο στους ενδιαφερόμενους το “γιατί” υπάρχει και ποια είναι η κύρια λειτουργία της.

Για να θεωρείται ότι εφαρμόζει “κατάλληλες” στρατηγικές και καθοδηγείται ευθυγραμμισμένα με τους στόχους της και αντιπροσωπεύοντας την αποστολή της, οφείλει να έχει ξεκάθαρο αρχικά το όραμα της, το οποίο έχει σκοπό την έμπνευση των ενδιαφερόμενων μερών, ως προς το “που” θέλει να φτάσει και ποια εικόνα επιδιώκει να πετύχει στο μακρινό μέλλον. Λειτουργεί δηλαδή το όραμα ως οδηγός για τις στρατηγικές αποφάσεις που καλείται να πάρει. Επιπλέον, κάθε οργανισμός έχει ένα σύστημα θεμελιωδών πεποιθήσεων και αρχών που καθοδηγούν αυτόν τον τρόπο λειτουργίας, καθώς και τις συμπεριφορές και αποφάσεις που ενθαρρύνει. Αυτό το σύστημα συνθέτει τις αξίες που τη διέπουν, είναι δηλαδή το “πώς” λειτουργεί και τι θεωρεί σημαντικό (Pidun, 2019). Οι αξίες βοηθούν στη διαμόρφωση της ταυτότητας και τη δημιουργία της κουλτούρας. (Bratianu & Balanescu, 2008)

1.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία και η ανάπτυξη των στρατηγικών που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν και να καθοδηγήσουν την επιχείρηση στην πραγματοποίηση των στόχων της. Αρχικά εφόσον καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι της και γίνουν σαφείς, γίνεται η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος για τη διερεύνηση των εξωτερικών συνθηκών και των εσωτερικών δυνατοτήτων.

Το επόμενο βήμα είναι η υλοποίηση της στρατηγικής, με τη σωστή διαχείριση των πόρων και της επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Το κατά πόσον είναι εφικτή η υλοποίηση της είναι ουσιαστικός παράγοντας που την καθιστά επιτυχημένη ή όχι. Η υλοποίηση επιτυγχάνεται μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που αναλύθηκε παραπάνω.

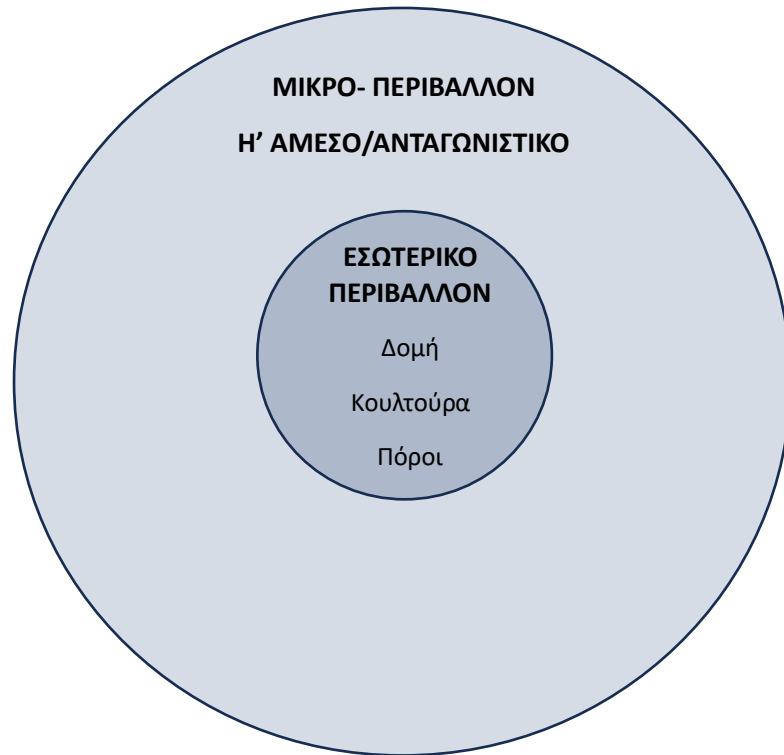
Τέλος, είναι σημαντικό να γίνεται συχνά αξιολόγηση και αναθεώρηση των υπάρχων στρατηγικών, ώστε να διασφαλιστεί ότι παραμένει αποτελεσματική και κατάλληλη, ώστε διαφορετικά να γίνει ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων δράσης. (Johnson et al., 2005)

1.5 Περιβάλλον Επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί αλληλεπιδρούν συνεχώς, επηρεάζοντας τόσο τη στρατηγική και τη λειτουργία της επιχείρησης όσο και την επίδρασή της στο περιβάλλον γύρω της. Για μια πιο σαφή κατανόηση αυτής της διάκρισης, παρουσιάζεται το παρακάτω σχήμα.

ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η' ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ



Διάγραμμα 1.1: Επίπεδα επιχειρησιακού περιβάλλοντος

Πηγή: Wheelen & Hunger (2018)

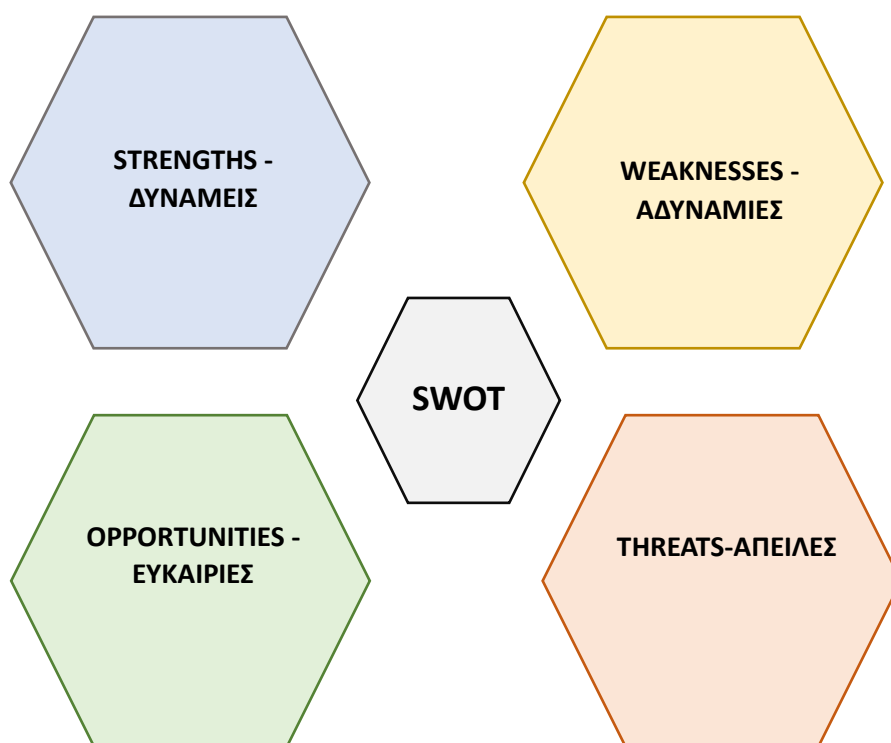
1.5.1 Ανάλυση SWOT

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η ανάλυση SWOT, η οποία είναι μια μέθοδος στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ευκαιριών, των απειλών, των αδυναμιών και των δυνατών σημείων ενός οργανισμού.

Μέσω της ανάλυσης των περιβαλλόντων με τη μέθοδο SWOT, πραγματοποιείται ο καθορισμός ρεαλιστικών και εφικτών στόχων. Ενώ παράλληλα δίνεται η δυνατότητα στον οργανισμό να παρακολουθεί τις απειλές (εξωτερικό περιβάλλον) και τις αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την επίτευξη των στόχων αυτών. Με τον τρόπο αυτό οι οργανισμοί μπορούν να

αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ευκαιρίες και τις δυνάμεις τους για να επιδιώξουν τους στόχους τους. (Kaplan et al., 2002)

Οι κύριοι παράγοντες που εξετάζονται αντιπροσωπεύονται από το ακρωνύμιο "SWOT", όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2:



Διάγραμμα 1.2: Ανάλυση SWOT

Πηγή: (Wheelen & Hunger, 2018; Johnson et al., 2008)

Δυνάμεις-Strengths (S): Εγγενή στοιχεία που υποστηρίζουν την επιτυχία του οργανισμού, δηλαδή οι εσωτερικές ικανότητες που μπορεί να δίνουν πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Μπορεί να αποτελούνται από στοιχεία όπως αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό, τεχνολογία αιχμής, ισχυρό εμπορικό σήμα ή αποτελεσματικές διαδικασίες.

Αδυναμίες-Weaknesses (W): Αυτά είναι εσωτερικά στοιχεία που θα μπορούσαν να κάνουν την ύπαρξη και την εξέλιξη της επιχείρησης δύσκολη ή να την εμποδίσουν. Αδυναμία μπορεί να θεωρηθεί οποιοσδήποτε εσωτερικός περιορισμός. Για

παράδειγμα, η έλλειψη πόρων, η απαρχαιωμένη τεχνολογία, η κατώτερη διαχείριση ή θα μπορούσαν όλα να θεωρηθούν αδυναμίες.

Ευκαιρίες-Opportunities (O): Πρόκειται για περιβαλλοντικά στοιχεία που είναι εξωτερικά και τα οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί η οντότητα. Οι κινήσεις της αγοράς, οι αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών, οι καινοτομίες στην τεχνολογία και οι νέες συμμαχίες μπορούν όλα να παρουσιάσουν ποικίλες ευκαιρίες.

Απειλές-Threats (T): Είναι τα εξωτερικά στοιχεία που έχουν τη δυνατότητα να βλάψουν μια επιχείρηση. Οι απειλές μπορεί να προέρχονται από ανταγωνισμό, ύφεση, αλλαγές στη νομοθεσία ή δυσκολίες με τη νέα τεχνολογία (Porter, 1998).

Οι κύριοι σκοποί της διεξαγωγής μιας ανάλυσης SWOT είναι:

- Στρατηγικός Σχεδιασμός: Προσφέροντας μια λεπτομερή αντίληψη τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών θεμάτων, η ανάλυση SWOT υποστηρίζει τον στρατηγικό σχεδιασμό. Βοηθά τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν τις ελλείψεις τους και να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους ενώ συντονίζουν τη στρατηγική τους με τις ευκαιρίες και τα δυνατά τους σημεία.
 - Λήψη αποφάσεων: Δίνοντας έμφαση σε σημαντικά στοιχεία που απαιτούν προσοχή, προσφέρει τη βάση για τη λήψη αποφάσεων. Με βάση τις γνώσεις της ανάλυσης, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορεί να ταξινομήσουν τη σειρά προτεραιότητας για τις δραστηριότητές τους.
 - Διαχείριση κινδύνων: Οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν σχέδια για τον καλύτερο έλεγχο των κινδύνων, προσδιορίζοντας πιθανές απειλές και αδύναμα σημεία. Αυτή η προληπτική στρατηγική καθιστά δυνατή την αποτελεσματικότερη προετοιμασία και αντιμετώπιση των εμποδίων.
- (Wheenlen & Hunger, 2018)

Επιπλέον, η ανάλυση SWOT προσφέρει μια οργανωμένη μέθοδο για την ανταλλαγή πληροφοριών και την επικοινωνία μέσα σε μια εταιρεία. Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την κοινή γνώση των μεταβλητών που επηρεάζουν την οντότητα (Johnson et al., 2005).

1.5.2 Εσωτερικό & Εξωτερικό περιβάλλον

Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τη δομή της, το πώς είναι δηλαδή κατανεμημένες οι αρμοδιότητες και επικοινωνιακοί δίαυλοι της, τους διαθέσιμους πόρους της (οικονομικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία και υποδομές), τις διαδικασίες και πολιτικές με τις οποίες εκτελούνται οι δραστηριότητες της και τέλος ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι η κουλτούρα της, η οποία αποτελείται από τις αξίες, τα πιστεύω και τις συμπεριφορές που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της. Η σημασία της κουλτούρας έγκειται στο ότι καθορίζει την εσωτερική συνοχή, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές, επηρεάζοντας έτσι την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στον εντοπισμό των μεταβλητών που μπορούν να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες για την επιχείρηση. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να διαθέτει ή να μπορεί να αποκτήσει τους απαραίτητους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες για την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής (Arshed, McFarlane, & MacIntosh, 2016).

Εξωτερικό περιβάλλον

Στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι όλοι εκείνοι οι παράγοντες που βρίσκονται έξω από αυτή και δεν έχει έλεγχο τους, αλλά επηρεάζουν τις αποφάσεις και την απόδοση της. Υπάρχουν 2 κατηγορίες στις οποίες χωρίζεται, και είναι: το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον.

- Το μακρο-περιβάλλον είναι το συνολικό περιβάλλον που επηρεάζει ταυτόχρονα τον τρόπο λειτουργίας, απόδοσης, λήψης αποφάσεων και ανάπτυξης των στρατηγικών όλων των επιχειρηματικών ομάδων. Έχει μια δυναμική φύση. Ως αποτέλεσμα, αλλάζει συνεχώς. Αποτελείται από εκείνους τους εξωτερικούς παράγοντες που δεν είναι στον έλεγχο της εταιρείας αλλά επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας της. Αποτελείται από άτομα,

ομάδες, φορείς, οργανισμούς και άλλους με τους οποίους η εταιρεία αλληλοεπιδρά καθ' όλη τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της.

- Ο όρος «μικρο-περιβάλλον» περιγράφει το περιβάλλον που έχει άμεση επαφή με τον επιχειρηματικό οργανισμό και έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τις καθημερινές λειτουργίες και τις επιδόσεις της εταιρείας, αλλά μόνο προσωρινά. Συνδέεται με περιορισμένη περιοχή όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Παράδειγμα τέτοιων δυνάμεων είναι οι Προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι μεσάζοντες μάρκετινγκ, και οι πελάτες.

1.5.3 Ανάλυση PESTEL

Για την ανάλυση και κατανόηση των συνθηκών του εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PESTEL, μέσω της οποίας οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες και απειλές στο περιβάλλον τους, επιτρέποντας τη στρατηγική προσαρμογή και την καλύτερη λήψη αποφάσεων (Pidun, 2019). Κάθε τομέας της ανάλυσης PESTLE προσφέρει πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση των ενδεχόμενων ευκαιριών και απειλών, μέσω των παρακάτω παραμέτρων (Wheelen et al., 2018):

(P) Political-Πολιτικοί: Αφορούν πολιτικές όπως κυβερνητικές και φορολογικές, καθώς και τους κανονισμούς που αφορούν τον κλάδο.

(E) Economic-Οικονομικοί: Παράμετροι όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, η οικονομική ανάπτυξη

(S) Social-Κοινωνικοί: Πολιτισμός, αξίες, δημογραφικές αλλαγές

(T) Technological-Τεχνολογικοί: Περιλαμβάνουν την καινοτομία, την έρευνα & ανάπτυξη και γενικότερα οποιαδήποτε τεχνολογία αποτελεί μέρος στη διαδικασία και στο προϊόν

(E) Ecological-Οικολογικοί: Παράγοντες όπως, περιβαλλοντικοί κανονισμοί και ζητήματα βιωσιμότητας

(L) Legal-Νομικοί Παράγοντες: Αυτοί περιλαμβάνουν τους νόμους που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως οι κανονισμοί για την προστασία των καταναλωτών και οι νόμοι για την εργασία

Η ανάλυση PESTEL είναι ένα κρίσιμο εργαλείο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν το μακροοικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Η σημασία της ανάλυσης PESTEL έγκειται στο γεγονός ότι παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την κατανόηση των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση. Αυτή η ανάλυση βοηθά τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους και να προετοιμαστούν για πιθανές αλλαγές στο περιβάλλον τους (Pidun, 2019). Συνολικά, η ανάλυση PESTEL δεν είναι μόνο ένα εργαλείο ανάλυσης, αλλά και μια στρατηγική διαδικασία που ενισχύει την ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται και να ευημερούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Bratianu & Balanescu, 2008). Συνολικά, η ανάλυση PESTEL δεν είναι μόνο ένα εργαλείο ανάλυσης, αλλά και μια στρατηγική διαδικασία που ενισχύει την ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται και να ευημερούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Bratianu & Balanescu, 2008).

1.6 Σύγχρονες τάσεις στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον διαρκών και γρήγορων αλλαγών. Συνεπώς η στρατηγική τους πρέπει να προσαρμόζεται στις νέες τάσεις της αγοράς, της τεχνολογίας και της κοινωνίας. Σύμφωνα με πρόσφατες αναλύσεις που δημοσιεύτηκαν στο διάσημο περιοδικό Forbes από το IESE Business School οι πέντε κυριότερες τάσεις που διαμορφώνουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων για το 2025 είναι:

1. **Βιωσιμότητα:** Η βιωσιμότητα δεν αποτελεί πλέον μια επιλογή, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα. Οι εταιρείες που ενσωματώνουν αυθεντικά και ουσιαστικά βιώσιμες πρακτικές αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς καταναλωτές και επενδυτές απαιτούν διαφάνεια και κοινωνική υπευθυνότητα.
2. **Ενίσχυση της τεχνητής νοημοσύνης (AI) στις επιχειρηματικές αποφάσεις:** Η τεχνητή νοημοσύνη συνεχίζει να μετασχηματίζει τον επιχειρηματικό τομέα, επιτρέποντας την αυτοματοποίηση διαδικασιών, την ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και τη βελτίωση της εμπειρίας πελατών. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε AI αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις της αγοράς.

3. **Νέα μοντέλα εργασίας και οργανωσιακής κουλτούρας:** Η ευελιξία στην εργασία αποτελεί πλέον καθοριστικό παράγοντα στην απόδοση ενός εργαζομένου. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν υβριδικά και απομακρυσμένα μοντέλα εργασίας, αξιοποιώντας ψηφιακές λύσεις για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της συνεργασίας.
4. **Ψηφιακή εμπειρία και εξατομίκευση πελάτη:** Ο καταναλωτής απαιτεί πιο προσωποποιημένες ψηφιακές εμπειρίες. Έτσι οι επιχειρήσεις επενδύουν σε τεχνολογίες όπως η ανάλυση δεδομένων, με σκοπό τη βελτίωση επικοινωνίας με τον πελάτη, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση του.
5. **Ανθεκτικότητα στη στρατηγική:** Η αβεβαιότητα στις αγορές απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν στρατηγικές ανθεκτικότητας, επιτρέποντας γρήγορη προσαρμογή σε κρίσεις και αλλαγές. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται ευέλικτα σε νέες συνθήκες καθορίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων βρίσκεται πάντα σε μια συνεχή εξελικτική πορεία. Στην σημερινή εποχή επηρεαζόμενη από την τεχνολογία, την κοινωνική συνείδηση και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών καλούνται οι επιχειρήσεις να παρατηρούν στενά τις εξελίξεις αυτές. Η προσαρμογή στις τάσεις είναι καθοριστική για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη κάθε οργανισμού.

Συνοψίζοντας το πρώτο κεφάλαιο, έγινε κατανοητή η σημασία μίας καλά δομημένης στρατηγικής και η διαδικασία κατάστρωση της. Στο σημείο αυτό πρέπει να έχει γίνει σαφές πως η στρατηγική αφορά τον προσδιορισμό των στόχων, το στρατηγικό management επικεντρώνεται στην υλοποίηση και αξιολόγηση αυτών των στόχων, ενώ η στρατηγική ηγεσία επικεντρώνεται στην καθοδήγηση και έμπνευση του προσωπικού για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία (Books)

1. Ansoff I. (2007). Strategic Management: Classic Edition. Palgrave MacMillan UK.
2. Γεωργόπουλος Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
3. Kaplan R., Eisenhard K., Sull D., Tufano P. & Orit S. (2002) Harvard Business Review on Advances in Strategy. Harvard Business School.
4. Moon H. C., (2018) The art of strategy
5. Pidun, U. (2019). Corporate Strategy: Theory and Practice. Springer Gabler
6. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
7. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). Global Edition Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. Pearson. 15th edition
8. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy.
9. McKeown, M. (2011). The Strategy Book.
10. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy.
11. Freedman, L. (2013). Strategy: A History.

Άρθρα (Articles)

1. Albrecht, J. (1998). Environmental regulation, comparative advantage and the Porter hypothesis. Nota di Lavoro, 59.1998. DOI: 10.2139/ssrn.135608
2. Arshed, N., McFarlane, J., & MacIntosh, R. (2016). The Global Management Series: Enterprise and its business environment. Goodfellow Publishers Ltd
3. Bratianu, C., Balanescu, G.V (2008). Vision, Mission and Corporate Values: A comparative analysis of the top 50 U.S. Companies. Managements & Marketing.

4. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases. Prentice Hall. DOI: 10.4236/oalib.1105900

Ιστότοποι (Websites)

1. Key Differences. (n.d.). Difference between micro (internal) and macro (external) environment. Retrieved January 6, 2025, from <https://keydifferences.com/difference-between-micro-internal-and-macro-external-environment.html>
2. IESE Business School. (2024, December 19). *5 Key Trends To Shape Your Business Strategy For 2025*. from <https://www.forbes.com/sites/iese/2024/12/19/5-key-trends-to-shape-your-business-strategy-for-2025/>

Κεφάλαιο 2

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εξεταστούν ο ορισμός, η ιδέα, τα χαρακτηριστικά και ο ρόλος που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στον σημερινό εταιρικό κόσμο. Πώς το ανθρώπινο δυναμικό και η σωστή διοίκηση του βοηθούν στην κατάστροψη αποτελεσματικής στρατηγικής και γιατί γενικότερα η ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει και να παραμείνει ανταγωνιστικός, εξαρτάται από την ικανότητά του να καθιερώνει και να εφαρμόζει αποτελεσματικές διαδικασίες HRM. Στόχος δηλαδή του κεφαλαίου είναι να κατανοήσουμε πώς η τροχιά ενός οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί από μια καλά δομημένη στρατηγική HRM, αναλύοντάς την στα πιο βασικά στοιχεία της.

2.1.1 Ορισμός, έννοια Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ομάδα των εργαζομένων που απαρτίζουν έναν οργανισμό αναφέρεται ως «ανθρώπινο δυναμικό» και ο στόχος του τμήματος διαχείρισης είναι να εγγυηθεί ότι η επιχείρηση μπορεί να πετύχει μέσω των ανθρώπων της (Armstrong, 2009). Πιο συγκεκριμένα διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ή HRM, είναι μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση ατόμων σε έναν οργανισμό ή μια εταιρεία με τρόπο που ωφελεί την επιχείρηση και της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στόχος του είναι να βελτιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων προκειμένου να υποστηρίξει τους στρατηγικούς στόχους του εργοδότη, ενώ παράλληλα διασφαλίζει την ευημερία των εργαζομένων και τη δίκαιη μεταχείρισή τους στον εργασιακό χώρο. (Johnason, 2009).

2.1.2 Σημασία της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο παρελθόν, η διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού (HRM) αντιμετωπιζόταν κυρίως ως μια διοικητική λειτουργία που περιλάμβανε την εύρεση και συνέντευξη υποψηφίων, την επίβλεψη των προγραμμάτων επιδομάτων και τη δημιουργία κανονισμών. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στο μέλλον συνειδητοποιούν ότι πλέον ο τομέας του HR πρέπει να συμμετέχει στις προσπάθειες στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Στο σήμερα λοιπόν η λειτουργία του HR παρέχει μια πιο ευρεία γκάμα υπηρεσιών στα άτομα σε όλη την οργανωτική δομή της εταιρείας. Αυτές οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την ανάλυση θέσεων εργασίας, την παρακολούθηση των συνθηκών εργασίας και τη διαμεσολάβηση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας. Αυτό συνεπάγεται ότι και το προφίλ προσωπικότητας των διευθυντών και των ειδικών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού έχει αλλάξει σημαντικά. Με τη στρατηγική διάσταση που έχει πλέον αποκτήσει, αναφερόμαστε σε αυτήν ως τη στρατηγική "διοίκησης προσωπικού" η οποία αναλύεται περαιτέρω στο υποκεφάλαιο 2.3 .

2.1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) αποτελεί βασικό εργαλείο για τη σύνδεση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού, επικεντρώνεται στη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, στη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού και τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητάς του (Ulrich, 1997). Μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας στρατηγικές που ενισχύουν την αποδοτικότητα και την προσαρμοστικότητά τους (Akingbola, 2012).

Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ιστορικά, ξεκίνησε από το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όταν ερευνητές ξεκίνησαν να ψάχνουν τρόπους να χρησιμοποιήσουν το Διοικητικό Μάνατζμεντ για δημιουργία εμπορικής αξίας. Αρχικά, επικεντρώθηκε σε συναλλαγματικά καθήκοντα, όπως η διαχείριση παροχών και η μισθοδοσία. Στη συνέχεια, από το 2015 και μετά, άρχισε να επικεντρώνεται και σε στρατηγικές πρωτοβουλίες όπως συγχωνεύσεις & εξαγορές, αξιοποίηση & διαχείριση ταλέντων, σχεδιασμός διαδοχής, βιομηχανικές & εργασιακές σχέσεις, ποικιλομορφία & ενσωμάτωση, και άλλα. Σημαντικοί παράγοντες σε αυτή την επέκταση ήταν, η παγκοσμιοποίηση, η ενοποίηση των εταιρειών, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η πρόσθετη έρευνα. (Obedgiu, 2017)

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων πόρων (SHRM) απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των επαγγελματιών του HR στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πλέον οι αρμόδιοι του τμήματος, καλούνται να λειτουργούν ως στρατηγικοί συνεργάτες, συνδέοντας τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με τις επιχειρηματικές

προτεραιότητες, καθώς και να δημιουργούν κουλτούρες καινοτομίας και προσαρμοστικότητας (Ulrich, 1997). Επιπρόσθετα, στις αρμοδιότητες των εργαζόμενων που απαρτίζουν το τμήμα αυτό, είναι να χρησιμοποιούν δεδομένα και αναλύσεις για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών πρόσληψης και ανάπτυξης (Dessler, 2015).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM) ως πρακτική, ενσωματώνει σε γενικές γραμμές, την αξιολόγηση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, με σκοπό την ευθυγράμμιση των πρακτικών διοίκησης με τη στρατηγική, ενισχύοντας τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού ως μοχλού ανάπτυξης (Akingbola, 2012).

Συνεπώς η SHRM πρέπει να εστιάζει στις αλληλεπιδράσεις και στις διαδικασίες του κοινωνικού συστήματος του οργανισμού, δηλαδή στις προθέσεις, τις επιλογές και τις ενέργειες των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό ως συνεκτικό σύνολο. Επιπλέον, να σημειωθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει κύριο στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της μέσω μιας στρατηγικής που δημιουργεί αξία και δεν επιδιώκεται ταυτόχρονα από άλλους.

2.2 Οι κύριες λειτουργίες της διοίκησης Ανθρώπινων πόρων (HRM)

Οι άνθρωποι που αποτελούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολούνται με τη διαχείριση των ατόμων που απασχολούνται εντός των οργανισμών, εστιάζοντας σε πολιτικές και συστήματα (Collings & Wood, 2009). Και είναι υπεύθυνοι για:

➤ 2.2.1 Προσέλκυση & επιλογή προσωπικού

Δηλαδή πώς μια επιχείρηση βρίσκει τους κατάλληλους ανθρώπους για δουλειά και πώς επιλέγει τελικά ποιον θα προσλάβει (π.χ. αγγελίες, συνεντεύξεις, κριτήρια επιλογής).

➤ 2.2.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων

Αναφέρεται στο πώς η επιχείρηση βοηθά τους εργαζόμενους να μάθουν τη δουλειά τους καλύτερα και να εξελιχθούν (σεμινάρια, training, ανάπτυξη δεξιοτήτων).

➤ 2.2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης

Δηλαδή πώς η επιχείρηση ελέγχει αν οι εργαζόμενοι κάνουν σωστά τη δουλειά τους και πόσο αποδοτικοί είναι (π.χ. στόχοι, feedback, αξιολογήσεις).

➤ 2.2.4 Αμοιβές και παροχές

Περιλαμβάνει το τι παίρνουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους: μισθός, bonus, ασφάλιση, άδειες, επιπλέον παροχές κτλ.

➤ 2.2.5 Διαχείριση σχέσεων μεταξύ εργαζομένων

Έχει να κάνει με το πώς διατηρούνται καλές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, πώς λύνονται συγκρούσεις και πώς εξασφαλίζεται ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Η Διοίκηση του τμήματος αυτού αντιμετωπίζει επίσης, όπως έχει προαναφερθεί, τις οργανωτικές αλλαγές και τις εργασιακές σχέσεις, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την ευθυγράμμιση μεταξύ των οργανωτικών πρακτικών, των απαιτήσεων των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των νόμων του κράτους όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός. (Klerck, 2009).

Αναλυτικότερα:

2.2.1 Προσέλκυση και Επιλογή προσωπικού

Η πρόσληψη και επιλογή προσωπικού είναι από τις θεμελιώδεις λειτουργίες του τμήματος των ανθρώπινων πόρων (HR). Αυτές, επηρεάζουν άμεσα την επίδοση και την κουλτούρα ενός οργανισμού. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ανάλυση των αναγκών του οργανισμού, τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας, και την εφαρμογή στρατηγικών προσέλκυσης υποψηφίων. Η επιλογή προσωπικού για να γίνει σωστά, απαιτεί τη χρήση διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης, όπως συνεντεύξεις και τεστ, προκειμένου να διασφαλιστεί πως οι υποψήφιοι διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες αλλά και ότι ταιριάζουν με την οργανωτική κουλτούρα (Gary Dessler, 2015).

Οι επαγγελματίες του τμήματος HR, λειτουργούν ως στρατηγικοί συνεργάτες, όπως προαναφέρθηκε, για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να διασφαλίζουν, ότι οι διαδικασίες πρόσληψης ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού και προάγουν παράλληλα την ανάπτυξη ενός ισχυρού και ικανού εργατικού δυναμικού. Με λίγα λόγια η ικανότητα του HR να προσελκύει και να επιλέγει τα κατάλληλα άτομα είναι κρίσιμη για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Ulrich, 1997). Η αποτελεσματική επιλογή προσωπικού ωστόσο απαιτεί, όχι μόνο την αξιολόγηση των προσόντων και των ικανοτήτων των υποψηφίων, αλλά και την κατανόηση του

πολιτισμού και των αξιών της επιχείρησης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι νέοι υπάλληλοι θα ενσωματωθούν ομαλά στην οργανωτική δομή. Αυτή η διαδικασία είναι θεμελιώδης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και τη βελτίωση της συνολικής επίδοσης του οργανισμού (De Vries Field & Holley 2005)

Οι εργοδότες και το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις για την απόκτηση ειδικευμένων υποψηφίων, για αυτό το λόγο η κατάλληλη επιλογή, ανά περίπτωση, μέθοδος επιλογής είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Ορισμένες μέθοδοι πρόσληψης είναι ανώτερες από άλλες ανάλογα με την εργασία, ενώ άλλες εξαρτώνται από ζητήματα μη πρόσληψης, όπως οι κλίμακες αμοιβών. Η εργατική νομοθεσία ορίζει επίσης τι μπορούν να κάνουν οι εργοδότες για να εξασφαλίσουν μια επιτυχημένη διαδικασία πρόσληψης. Οι εργοδότες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις μοναδικές ανάγκες και τις προκλήσεις των εταιρειών και του αντικειμένου τους όταν εφαρμόζουν αποτελεσματικές στρατηγικές πρόσληψης. (Gary Dessler, 2015)

2.2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού είναι κρίσιμες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, επειδή διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν. Σύμφωνα με τον Dave Ulrich, το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί από τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να αναλαμβάνουν ρόλους που σχετίζονται άμεσα με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη προκειμένου, να βελτιώσουν την ικανότητα των εργαζομένων να συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης. (Ulrich, 1997)

Ακόμη και με προσεκτική επιλογή αυτού, το νέο προσωπικό μπορεί να μην αποδώσει τα αναμενόμενα. Όταν δεν ξέρουν τι να κάνουν ή πώς να το επιτύχουν, ακόμη και το προσωπικό υψηλών δυνατοτήτων, αγωνίζεται και είναι πιθανό να δυσκολεύεται να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να διασφαλιστεί ότι τα μέλη του προσωπικού γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν και πώς να το εκτελέσουν. Ωστόσο, η διαδικασία της εκπαίδευσης συχνά απευθύνεται και στους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση, με σκοπό την επαγγελματική τους ανάπτυξη και προαγωγή. (Gary Dessler, 2015)

Ενώ το μεγαλύτερο μέρος του προσανατολισμού και της εκπαίδευσης στην εργασία γίνεται από τον επόπτη, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί συνήθως τα

προγράμματα.(Dessler,2015) Σύμφωνα με τους Rodriguez και Walters (2017), η εκπαίδευση και η ανάπτυξη βοηθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους βελτιώνοντας τη συνολική απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, όλα τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να είναι ικανά να ενσωματώνουν και να εκπαιδεύουν νέες προσλήψεις, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν.

Η εκπαίδευση είναι η διαδικασία γεφύρωσης του χάσματος απόδοσης μεταξύ της τρέχουσας απασχόλησης ενός ατόμου και της τυπικής προβλεπόμενης απόδοσης. Επικεντρώνεται και αξιολογείται σε σχέση με τη δουλειά που κατέχει τώρα το άτομο. (Garavan, 1997)

Η δραστηριότητα της ανάπτυξης είναι δύσκολο να αξιολογηθεί επειδή εστιάζει σε πιθανές μελλοντικές δραστηριότητες στις οποίες μπορεί να εμπλακεί ο εργαζόμενος ή η επιχείρηση που τον απασχολεί. Ωστόσο Η Antonachopoulou (2000), όρισε την ανάπτυξη ως τη δημιουργία ικανοτήτων και δυνατοτήτων σε έναν εργαζόμενο και κατά συνέπεια σε ολόκληρο τον οργανισμό, ώστε να ανταποκριθεί στο πρότυπο επίπεδο απόδοσης.

Για καλύτερη κατανόηση του θέματος, παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 2.1 που απεικονίζει τα οφέλη της σωστής εκπαίδευσης και την επιρροή που έχουν στην απόδοση του εργαζομένου.

Πίνακας 2.1: Οφέλη Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Όφελος	Περιγραφή	Απόδοση
Βελτίωση Δεξιοτήτων	Εκπαίδευση που ενισχύει τις επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων	Αυξάνει την παραγωγικότητα και την ποιότητα της εργασίας
Αυξημένη Ικανοποίηση	Προγράμματα ανάπτυξης που ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων	Μειώνει την ανατροπή και αυξάνει την αφοσίωση
Επαγγελματική Ανάπτυξη	Δυνατότητες προαγωγής και ανάπτυξης καριέρας	Ενισχύει την ηγεσία και την καινοτομία
Βελτίωση Ομαδικής Συνεργασίας	Εκπαίδευση που προάγει τη συνεργασία και την επικοινωνία	Αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας

Πηγή: Gary Dessler (2015)

Τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Η διαδικασία προσανατολισμού και εκπαίδευσης ενός νέου εργαζομένου ξεκινά με την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών και τη συναισθηματική του σύνδεση με την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει γραπτό υλικό, εγχειρίδια ή μια επίσημη διαδικασία για την εμπέδωση των αξιών της εταιρείας στον εργαζόμενο.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

1. Ανάλυση αναγκών
2. Σχεδιασμό διδασκαλίας
3. Εφαρμογή
4. Αξιολόγηση.

Πριν από την εκπαίδευση των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να αναλύονται οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Κατά την εκπαίδευση των νέων εργαζομένων, οι

εργοδότες χρησιμοποιούν ανάλυση εργασιών (ουσιαστικά, μια λεπτομερή μελέτη της εργασίας) για να καθορίσουν ποιες δεξιότητες απαιτεί η εργασία.

Για τους υφιστάμενους υπαλλήλους, απαιτείται ανάλυση της απόδοσης, για να εξακριβωθεί ότι υπάρχει η αποδοτικότητα και να προσδιοριστεί εάν η εκ νέου κατάρτιση είναι πιθανή λύση, ώστε να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης με συγκεκριμένους στόχους. Για την εκπαίδευση των εργαζομένων σε μια εταιρεία, υπάρχουν διάφορες μέθοδοι κατάρτισης που μπορούν να εφαρμοστούν. Αυτές περιλαμβάνουν:

- **Εκπαίδευση στον χώρο εργασίας:** Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται απευθείας στον εργασιακό τους περιβάλλον, αποκτώντας πρακτική εμπειρία και γνώση μέσα από τις καθημερινές τους δραστηριότητες.
- **Εκπαίδευση μαθητείας:** Πρόκειται για μια μέθοδο που συνδυάζει την πρακτική εξάσκηση με τη θεωρητική κατάρτιση, συνήθως υπό την καθοδήγηση ενός έμπειρου επαγγελματία.
- **Άτυπη μάθηση:** Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν μέσω της καθημερινής αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους τους, αναπτύσσοντας δεξιότητες και γνώσεις σε άτυπα πλαίσια.
- **Εκπαίδευση με οδηγίες εργασίας:** Οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται μέσω συγκεκριμένων οδηγιών και διαδικασιών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- **Διαλέξεις:** Η θεωρητική γνώση παρέχεται μέσω παρουσιάσεων και διαλέξεων, συνήθως από ειδικούς ή εσωτερικούς εκπαιδευτές της εταιρείας.
- **Προγραμματισμένη μάθηση:** Η εκπαίδευση γίνεται βάσει προκαθορισμένων προγραμμάτων μάθησης, με σκοπό την κάλυψη συγκεκριμένων θεμάτων ή δεξιοτήτων.
- **Εκπαίδευση με οπτικοακουστικά μέσα:** Χρησιμοποιούνται βίντεο, παρουσιάσεις και άλλα οπτικοακουστικά εργαλεία για την εκπαίδευση των εργαζομένων.
- **Εκπαίδευση στο προθάλαμο:** Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους, πριν αναλάβουν τα καθήκοντά τους στον πραγματικό χώρο εργασίας.

- **Τηλεδιάσχεση και ηλεκτρονική υποστήριξη απόδοσης:** Η εκπαίδευση παρέχεται μέσω τηλεδιάσκεψης, ενώ συστήματα ηλεκτρονικής υποστήριξης βοηθούν στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων.
- **Εκπαίδευση μέσω υπολογιστή:** Αυτή η μέθοδος γίνεται όλο και πιο δημοφιλής, με πολλές εταιρείες να προσφέρουν διαδικτυακά προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία είναι προσβάσιμα μέσω εκπαιδευτικών πυλών και υποστηρίζονται από συστήματα διαχείρισης μάθησης.

Όποιο και αν είναι το πρόγραμμα κατάρτισης, είναι σημαντικό να αξιολογείται η εκπαιδευτική προσπάθεια. Επιπλέον μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του μοντέλου που εφαρμόστηκε, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα ελέγχου.

2.2.3 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί βασική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς στοχεύει στη μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση της εργασιακής απόδοσης σε συνάρτηση με τους στόχους της επιχείρησης. Η έννοια της απόδοσης είναι πολυδιάστατη και ερμηνεύεται διαφορετικά από τους μελετητές, με ορισμένους να την ταυτίζουν με τα αποτελέσματα της εργασίας και άλλους να τη θεωρούν κυρίως ως συμπεριφορά. Η αξιολόγηση της απόδοσης λειτουργεί ως δομημένο σύστημα συλλογής δεδομένων που υποστηρίζει τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Για τη μέτρηση της απόδοσης έχουν αναπτυχθεί ποικίλες μέθοδοι, όπως οι βαθμολογημένες κλίμακες, οι λίστες κριτηρίων, οι μέθοδοι συγκριτικής αξιολόγησης, η καταγραφή κρίσιμων συμβάντων και η κυκλική αξιολόγηση 360 μοιρών. Κάθε μέθοδος παρουσιάζει διαφορετικά πλεονεκτήματα και περιορισμούς, με κοινό στόχο την αντικειμενικότερη αποτύπωση της απόδοσης και τη μείωση της υποκειμενικότητας. Η αποτελεσματική αξιολόγηση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και στη στρατηγική ευθυγράμμιση των ατομικών και οργανωσιακών στόχων.

Οι αμοιβές και οι παροχές αποτελούν βασικό στοιχείο της σχέσης εργασίας και διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες οικονομικές απολαβές. Οι εργοδότες

εφαρμόζουν συστήματα αμοιβών είτε βάσει χρόνου είτε βάσει απόδοσης, συχνά σε συνδυασμό μεταξύ τους, προκειμένου να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και την παρακίνηση. Παράλληλα, οι παροχές, χρηματοοικονομικές και μη, ενισχύουν την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ ο σχεδιασμός των αμοιβών επηρεάζεται από το νομικό πλαίσιο, τη στρατηγική της επιχείρησης και την αρχή της ισότητας.

Τέλος, η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων επικεντρώνεται στη δημιουργία και διατήρηση θετικού και συνεργατικού εργασιακού κλίματος. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πρόληψη και επίλυση συγκρούσεων, στη διατήρηση της επικοινωνίας και στην ευθυγράμμιση των αναγκών των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η ενίσχυση των θετικών εργασιακών σχέσεων, σε συνδυασμό με δίκαια συστήματα αμοιβών και αξιολόγησης, συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

2.3 Σύνδεση με τη Στρατηγική της Επιχείρησης

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, συγκεκριμένα στο 2.1, και με βάση την περαιτέρω ανάλυση που ακολούθησε, όσον αφορά τη λειτουργία, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, διαπιστώνεται ότι το τμήμα αυτό πράγματι συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Η ευθυγράμμιση αυτή δεν περιορίζεται μόνο στη διευκόλυνση της καθημερινής διαχείρισης του προσωπικού, αλλά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, αφού το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται ως πυλώνας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ως μια επιπλέον πηγή, που επιβεβαιώνει τη σύνδεση αυτή, παρατίθεται μια μελέτη των Geleglo, Kerob & Kant. που δημοσιεύθηκε το 2023 στο *Radinka Journal of Science and Systematic Literature Review* η οποία εξετάζει τον στρατηγικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRM) στη βελτίωση της οργανωτικής επίδοσης, τα συνδέει βασισμένη στην προσαρμογή των πρακτικών και των στόχων του HR στις συνολικές επιχειρηματικές ανάγκες. Συγκεκριμένα, το άρθρο υπογραμμίζει ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί συχνά ως ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα, με στόχο την ενίσχυση της οργανωτικής επίδοσης μέσα από πρακτικές που βελτιώνουν τις δεξιότητες και παρακινούν τους εργαζόμενους. Με βάση το μοντέλο AMO (Ability, Motivation, Opportunity), στρατηγικές που ενισχύουν τις ικανότητες και την παρακίνηση του προσωπικού βοηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. (Gelgelo, W.J., Kerob C.A., & Kant S., 2023)

Η ανάλυση αυτή επιβεβαιώνει τη σημασία της ευθυγράμμισης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης, κάτι το οποίο επιτρέπει στις πρακτικές HR να καλλιεργήσουν μια θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας, ενώ παράλληλα να προσαρμόζονται στις ποικίλες ανάγκες διάφορων τμημάτων. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η προσαρμογή των στρατηγικών HR σε πολιτισμικές διαφορές, είναι κρίσιμη για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα, ειδικά στις πολυεθνικές εταιρείες.

Επιπρόσθετα, η έμφαση της μελέτης στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν περισσότερο όταν λαμβάνουν δίκαια και θετικά κίνητρα. Κατά συνέπεια, η σύνδεση του HR με τη στρατηγική βελτιώνει την οργανωτική επίδοση, καθιστώντας τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ένα σημαντικό συστατικό για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

2.4 Σύγχρονες τάσεις & Τεχνολογία

2.4.1 Σύγχρονες τάσεις

Οι νέες τάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες και η εξέλιξη αυτή έχει ως αποτέλεσμα το HRM γίνεται πιο δυναμικό και ευέλικτο, με έμφαση στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, της επίδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Μερικοί από τους σημαντικούς παράγοντες είναι η τεχνολογία, η ευελιξία στην εργασία, η εστίαση στην εταιρική κουλτούρα και οι αλλαγές στις προσδοκίες των εργαζομένων.

2.4.2 Ο ρόλος της Τεχνολογίας

Η τεχνολογία έχει σημαντικό αντίκτυπο στις σύγχρονες πρακτικές HRM, επιτρέποντας πιο αποτελεσματικές διαδικασίες και βελτιώνοντας τις ικανότητες λήψης αποφάσεων. Μια σύγχρονη πρακτική είναι η χρήση του HRIS, το οποίο αντιπροσωπεύει μια σημαντική τάση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς δείχνει πως οι

οργανισμοί στρέφονται προς την αυτοματοποίηση και την ψηφιοποίηση των διαδικασιών τους για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Το HRIS (Human Resource Information System) είναι ένα ολοκληρωμένο λογισμικό που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα δεδομένα των εργαζομένων. Μέσω του συστήματος αυτού, συγκεντρώνονται πληροφορίες όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η επίδοση και τα οφέλη, κάνοντας πιο εύκολη τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη δημιουργία αναφορών. Χρησιμοποιώντας το HRIS, οι οργανισμοί μπορούν να αυτοματοποιήσουν πολλές από τις καθημερινές τους εργασίες Ανθρώπινου Δυναμικού, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Dessler, 2015). Επιπλέον, το HRIS διευκολύνει το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού επιτρέποντας στους διευθυντές να αναλύουν δεδομένα και να εντοπίζουν τάσεις που επηρεάζουν την επίδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Vrontis et al., 2021). Η ενσωμάτωσή του στις οργανωτικές διαδικασίες βοηθά στη δημιουργία ενός πιο ευέλικτου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εργασίας (Davidescu et al., 2020).

Η συστηματική ανασκόπηση με τίτλο "Artificial Intelligence, Robotics, Advanced Technologies and Human Resource Management" συζητά πώς η υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και η ανάλυση δεδομένων, μετατρέπει τις λειτουργίες HR, από την πρόσληψη στη διαχείριση επίδοσης. (Vrontis et al., 2021). Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να αναλύουν μεγάλο όγκο δεδομένων για να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να εξορθολογίζουν τις διαδικασίες πρόσληψης και να εξατομικεύουν τις εμπειρίες των εργαζομένων.

Επιπλέον, η χρήση της τεχνολογίας ενισχύει την επικοινωνία και τη συνεργασία εντός των οργανισμών, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός πιο αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού. Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς, η ενσωμάτωσή της στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται ως κρίσιμη προϋπόθεση για τους οργανισμούς που θέλουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. (Dessler, 2015).

2.5 Ηθικά και Νομικά ζητήματα

2.5.1 Ηθική στις Επιχειρήσεις

Η ηθική ορίζεται ως η μελέτη των αρχών που διέπουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Αφορά τη διάκριση μεταξύ σωστού και λάθους και τη λήψη αποφάσεων που ευθυγραμμίζονται με τις κοινωνικές αξίες. Η ηθική αποτελεί θεμέλιο για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και συνεργασίας εντός κοινοτήτων και οργανισμών, συνεπώς και επιχειρήσεων (Gary Dessler, 2015).

Επιχειρηματική Ηθική: εφαρμόζει τις ηθικές αρχές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει μια σειρά θεμάτων, όπως η εταιρική διακυβέρνηση, η μεταχείριση των εργαζομένων, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα και οι δίκαιες πρακτικές μάρκετινγκ. Το βιβλίο "Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases" τονίζει τη σημασία των πλαισίων ηθικής λήψης αποφάσεων. Αυτά τα πλαίσια βοηθούν τους οργανισμούς να διαχειρίζονται σύνθετα ηθικά διλήμματα παρέχοντας δομημένες προσεγγίσεις για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των αποφάσεών τους στους ενδιαφερόμενους (Fraedrich, & Ferrell, 2009).

Τα κύρια στοιχεία της επιχειρηματικής ηθικής είναι:

- Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) όπου είναι η υποχρέωση των επιχειρήσεων να συνεισφέρουν θετικά στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- Ηθική Ηγεσία: Οι ηγέτες που μοντελοποιούν την ηθική συμπεριφορά διαμορφώνουν το ήθος του οργανισμού, επηρεάζοντας την ηθική κουλτούρα και τη λήψη αποφάσεων.
- Θεωρία Ενδιαφερομένων: Η πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν υποχρεώσεις όχι μόνο στους μετόχους αλλά και στους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινότητα.

2.5.2 Νομικό πλαίσιο και κανονισμοί

Ο Νόμος αποτελείται από επίσημους κανόνες και κανονισμούς που θεσπίζονται από κυβερνητικά όργανα για τη διατήρηση της τάξης και την προστασία των δικαιωμάτων των ατόμων. Οι νόμοι είναι απαραίτητοι για τη διασφάλιση της δικαιοσύνης, ωστόσο δεν αντικατοπτρίζουν πάντα ηθικά πρότυπα. Δηλαδή, μια ενέργεια θα μπορούσε να είναι νόμιμη αλλά να θεωρείται ανήθικη. (Gary Dessler, 2015).

Η σχέση ηθικής και δικαίου είναι πολύπλοκη.

- Συμμόρφωση έναντι ηθικής: Απαιτείται συμμόρφωση με τη νομοθεσία, ενώ η ηθική συμπεριφορά είναι συχνά εθελοντική και υποκινείται από προσωπικές ή οργανωτικές αξίες.
- Νόμιμες αλλά ανήθικες: Ενώ ορισμένες πρακτικές (όπως οι επιθετικές τακτικές μάρκετινγκ) μπορεί να είναι νόμιμες, θεωρούνται ανήθικες εάν παραπλανούν ή βλάπτουν τους πελάτες.
- Ηθικές αλλά παράνομες: Ορισμένες ενέργειες μπορεί να είναι ηθικά δικαιολογημένες (π.χ. καταγγελίες) αλλά παραβιάζουν τους νόμους, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για προσεκτική διαχείριση αυτών των προκλήσεων από άτομα και οργανισμούς. (Fraedrich & Ferrell, 2009).

Συνοψίζοντας, η κατανόηση της σχέσης ηθικής, επιχειρηματικής ηθικής και νόμου είναι σημαντική για τη λήψη καλών αποφάσεων τόσο σε προσωπικές όσο και σε επαγγελματικές καταστάσεις. Οι οργανισμοί που δίνουν σημασία στην ηθική συμπεριφορά όχι μόνο τηρούν τους νόμους, αλλά και χτίζουν μια κουλτούρα ακεραιότητας και υπευθυνότητας, που οδηγεί σε μακροχρόνια επιτυχία και βιωσιμότητα.

2.5.3 Ο ρόλος του HR στη διαμόρφωση της Ηθικής

Το HRM διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση του ηθικού πλαισίου ενός οργανισμού. Όπως έχει αναφερθεί προηγούμενος στην ενότητα 2.2, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) έχει κάποιες κύριες λειτουργίες, οι οποίες είναι στενά συνδεδεμένες με την επιχειρηματική ηθική. Αυτές είναι, η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη και η αξιολόγηση απόδοσης, και συνδέονται με την ηθική ως εξής:

- *Πρόσληψη και επιλογή:* Η διαδικασία πρόσληψης είναι ένας άλλος τομέας όπου το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει την επιχειρηματική ηθική. Με την προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης στις πρακτικές πρόσληψης, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πιο δίκαιου χώρου εργασίας. Οι ηθικές πρακτικές πρόσληψης διασφαλίζουν ότι οι υποψήφιοι αξιολογούνται δίκαια και ότι ο οργανισμός τηρεί τους νόμους για τις ίσες ευκαιρίες, όπως συζητείται στο κείμενο του Dessler (Dessler, 2015).
- *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:* Η HRM ασχολείται με την εκπαίδευση των εργαζομένων στη λήψη ηθικών αποφάσεων, ενισχύοντας τη δεοντολογία στο

χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση αυτή βοηθά στην αναγνώριση ηθικών διλημμάτων και προσφέρει εργαλεία για την αντιμετώπισή τους. Στο έγγραφο «Human Resource Management Ethics and Professionals' Dilemmas» υπογραμμίζεται η ανάγκη οι επαγγελματίες HR να διαχειρίζονται διλήμματα που προκύπτουν από αντικρουόμενους στόχους και δικαιώματα εργαζομένων. (Ekuma & Akobo, 2015).

- *Αξιολόγηση της Επίδοσης:* Το HRM εφαρμόζει συστήματα αξιολόγησης και διαχείρισης επίδοσης, τα οποία ευθυγραμμίζουν την επίδοση των εργαζομένων με τα ηθικά πρότυπα του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση και την επιβράβευση της ηθικής συμπεριφοράς, η οποία ενισχύει τη σημασία της ηθικής για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2009).

Εκτός από τις λειτουργίες αυτές το τμήμα Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο και για τις παρακάτω διαδικασίες, οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές για τη διαμόρφωση και προαγωγή της ηθικής.

- *Καθιέρωση Δεοντολογικών Προτύπων:* Το HRM είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη και την επιβολή δεοντολογικών προτύπων και κωδίκων δεοντολογίας εντός του οργανισμού. Όπως και για τη δημιουργία πολιτικών που προωθούν την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αντιμετωπίζουν ζητήματα όπως η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, το απόρρητο των εργαζομένων και η δίκαιη μεταχείριση, τα οποία αποτελούν βασικά συστατικά των ηθικών επιχειρηματικών πρακτικών (Dessler, 2015).
- *Αντιμετώπιση ηθικών διλημάτων:* Τέλος, είναι σαφές ότι ο ρόλος των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού είναι συνδεδεμένος με ποικίλα δεοντολογικά διλήμματα. Για παράδειγμα, αναφέρονται περιπτώσεις όπου ο συμφέροντας της εταιρείας δεν είναι συμβατός με την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Τα άτομα αυτά, κατά συνέπεια, πρέπει να αντιμετωπίζουν αυτές τις προκλήσεις, ενώ διατηρούν την επαγγελματική τους ακεραιότητα και πίστη στον οργανισμό τους και, ως εκ τούτου, στους υπαλλήλους τους. (Ekuma & Akobo, 2015).

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 2.2 για την καλύτερη κατανόηση των κύριων και ενδεχόμενων διλημμάτων που καλούνται να διαχειριστούν οι επαγγελματίες του τμήματος, και κάποιες προτεινόμενες λύσεις.

Πίνακας 2.2: Ηθικά Διλήμματα στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Δίλημμα	Περιγραφή	Προτεινόμενη λύση
Διαχείριση Διαφορετικότητας	Πως να διασφαλιστεί η ισότητα και η διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας	Εκπαίδευση και πολιτικές συμπερίληψης
Ηθική Συναλλαγών	Πως να διαχειριστούν οι HR τις ηθικές προκλήσεις στις προσλήψεις	Διαφάνεια και τήρηση ηθικών προτύπων
Προστασία Δεδομένων	Πως να διασφαλιστεί η ιδιωτικότητα των Εργαζομένων	Πολιτικές προστασίας δεδομένων

Πηγή: Ekuma & Akobo (2015)

Συνοπτικά, το HRM είναι αναπόσπαστο στοιχείο για την προώθηση μιας ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας με τη θέσπιση προτύπων, την παροχή εκπαίδευσης, τη διασφάλιση δίκαιης πρόσληψης, τη διαχείριση της απόδοσης και την αντιμετώπιση ηθικών διλημμάτων. Αυτή η σύνδεση μεταξύ HRM και επιχειρηματικής δεοντολογίας είναι απαραίτητη για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους και τα ηθικά πρότυπα.

Με την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, στο οποίο έγινε ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού και της λειτουργίας του. Έγινε σαφές πως αποτελεί βασικό πυλώνα στη διαμόρφωση επιτυχημένης στρατηγικής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία(Books)

1. Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice. (11th edition). Pages 1-600. London: Kogan Page.
2. Bolton A. & Bates R. (1997) Performance of Measurement and Management: A practical Guide to Performance Measurement In Business. Pages 150-180. New York: McGraw- Hill education.
3. Bratton & Gold (2017). Human Resource Management: Theory and Practice. (6th edition) Pages 260-296, 332-388. London: Springer Nature – Palgrave Macmillan.
4. Gary Dessler (2015) Human Resource Management. (14th edition) Pages 123-207, 330-456. Hoboken, New Jersey: Pearson Education.
5. Herman Aguinis (2019) Performance Management. Pages 150-225. New Jersey: Upper Saddle River.
6. Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood, Human resource management: A critical approach. Pages 1-16, 19-37. London: Routledge
7. Klerck, G. (2009). Industrial relations and human resource management. Pages 238-259. London: Routledge.
8. Ferrell, O.C., Fraedrich, John, and Ferrell, Linda. (2009). Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases (7th edition). Pages: 1-600. Boston Massachusetts: Cengage Learning.
9. Patrick Obedgiu (2017). Human Resource Management in the Contemporary World. Pages 1-200. Saarbrücken Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing.
10. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Pages 181-189, 275-300. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.
11. Φαναριώτη Π., (2003), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Αρθρα(Articles)

1. Akingbola, K. (2012). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Pages 214–240. DOI: 10.1007/s11266-012-9286-9
2. Antonacopoulou, Elena P. (2000) Reconnecting education, development and training through learning: a holographic perspective. *Education+ Training Journal*, Emerald Group Publishing, Pages 255-264. DOI: 10.1108/00400910010373705
3. Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). *Human Resource Management Review*. Department of Management & International Business, University of Auckland Business School, Auckland.
4. Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable HRM. DOI: 10.3390/su12072931
5. De Vries A., Field R. & Holley W. (2005) *Performance Appraisal and management: A Comprehensive Framework*. *Jurnal of Organizational Behavior*, Wiley-Blackwell, New Jersey.
6. Ekuma, K. J., & Akobo, L. A. (2015). *Human Resource Management Ethics and Professionals' Dilemmas: A Review and Research Agenda*. DOI: 10.2139/ssrn.2587150
7. Gelgelo, W.J., Kerob C.A., & Kant S. (2023). *Strategic Human Resource Management: A Systematic Literature Review*. *Randika Journal of science & systematic literature review*.
8. Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). *The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation*. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*.
9. Siripipatthanakul, S., Phuangsuwan, P., Jaipong, P., & L, P. (2024). A Management Model for Leadership in Diversity and Equality Affecting Human Resource Satisfaction and Performance in Dentistry. *Open Access Journal of Dental Sciences*.
10. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). *Artificial Intelligence, Robotics, Advanced Technologies, and Human*

Resource Management: A Systematic Review. The International Journal of
Human Resource Management. DOI: 10.1080/09585192.2020.1871398

Κεφάλαιο 3

Έννοια της Ποιότητας για τις Επιχειρήσεις

3.1. Ποιότητα: Έννοιες

3.1.1 Ορισμός Ποιότητας

Η ποιότητα αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια και διαφέρει ανάλογα της οπτικής γωνίας που την προσεγγίζει κανείς. Μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που πληρούν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών.

Για παράδειγμα ο Philip Crosby ορίζει την ποιότητα ως μια «συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις» και θεωρεί καίριο να είναι σαφείς και ξεκάθαρες οι προϋποθέσεις και οι προδιαγραφές της προκειμένου να επιτευχθεί. Παράλληλα, σύμφωνα με τον Edwards Deming, η ποιότητα είναι μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης που έχει σκοπό να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση του πελάτη, μέσω της συμμόρφωσης στις προδιαγραφές και την προσπάθεια μείωσης της μεταβλητότητας. Η προσοχή δηλαδή δίνεται στη συνολική βελτίωση της παραγωγής και των παροχών και όχι μόνο στη στην αποφυγή ελαττωμάτων (Scherkenbach, 1968). Η διαχείρισή της γενικότερα περιλαμβάνει διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πληρούν τις απαιτήσεις ποιότητας και ότι οι διαδικασίες παραγωγής είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές (Pidun, 2019,).

Η αντίληψη της ποιότητας συνήθως είναι διαφορετική μεταξύ των επιχειρήσεων και των αγοραστών. Σε ορισμένους κλάδους, η ποιότητα ερμηνεύεται ως τεχνική υπεροχή ή ανώτερη επίδοση, ενώ σε άλλους σχετίζεται με την αντίληψη των αγοραστών για το προϊόν ή την υπηρεσία (Oakland, 2001). Ενώ η ποιότητα περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις, όπως είναι η επίδοση, η αξιοπιστία, η ανθεκτικότητα, η ευκολία χρήσης και η υποστήριξη μετά την πώληση, αξίζει να σημειωθεί πως συχνά η έννοια της ποιότητας συγχέεται με αυτήν της αξιοπιστίας, που ενώ αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη δημιουργία εμπιστοσύνης δεν είναι το μοναδικό. (Crosby, 1985, p. 18).

3.1.2 Ιστορική Ανάπτυξη της έννοιας της Ποιότητας

Η προέλευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) εντοπίζεται το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών σχημάτισε μια επιτροπή για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της μεταπολεμικής ποιότητας ζωής στην Ιαπωνία. Οι αμερικανικές εταιρείες άρχισαν να αναγνωρίζουν την ΔΟΠ γύρω στο 1980. Η ακριβής ημερομηνία γέννησης της ΔΟΠ είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, αλλά φαίνεται ότι εφαρμόστηκε από οργανισμούς πριν από την εμφάνιση του κινήματος. Ωστόσο σαν όρος επινοήθηκε και θεσπίστηκε για πρώτη φορά το 1985 από τη Διοίκηση Ναυτικών Αεροπορικών Συστημάτων για να περιγράψει την ιαπωνικής τύπου διοικητική προσέγγιση της βελτίωσης της ποιότητας.

Ο όρος ΔΟΠ λέγεται ότι προέρχεται από τον αρχικό όρο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας (ΟΕΔ), όπου στη συνέχεια αντικαταστάθηκε ο όρος "έλεγχος" με τον όρο "διαχείριση". Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη διαχείριση ποιότητας και όχι μόνο στον έλεγχο. Ο όρος "έλεγχος" συχνά συνδέεται με τις δραστηριότητες του εργατικού δυναμικού, κάτι που δεν είναι ο στόχος της ΔΟΠ (Crosby, 1985).

Η ανάπτυξη της διαχείρισης ποιότητας στις ΗΠΑ επηρεάστηκε από τη διείσδυση των ιαπωνικών προϊόντων τη δεκαετία του '70 και τα γραπτά των Crosby, Deming, Feigenbaum και Juran. Η έννοια της ΔΟΠ (TQM) προέκυψε στο Ηνωμένο Βασίλειο από τα έργα συγγραφέων όπως ο Ishikawa και αργότερα υιοθετήθηκε από εταιρείες και ακαδημαϊκούς. Το Ηνωμένο Βασίλειο ήταν από τους πρώτους που υιοθέτησαν τη TQM, με την Εθνική Εκστρατεία Ποιότητας του Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας και το πρωτοποριακό έργο της IBM να αποτελούν βασικές επιρροές. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον John MacDonald, τον πρώτο Διευθύνοντα Σύμβουλο της Crosby Associates UK Ltd., στα μέσα του 1986. Η χρήση όρων και ακρωνυμίων που σχετίζονται με την ποιότητα στις αρχές έως τα μέσα της δεκαετίας του 1980 ήταν λιγότερο έντονη.

Οι Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa και Juran μπορούν να θεωρηθούν οι σημαντικότεροι γκουρού του κινήματος της διαχείρισης ποιότητας. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι προσεγγίσεις τους είναι οι ίδιες. Οι απόψεις των Feigenbaum και Ishikawa έχουν ήδη εξεταστεί και το επίκεντρο της προσοχής στρέφεται τώρα στους Crosby, Deming και Juran.

Ο Deming, μια βασική προσωπικότητα στην ιστορία επιτυχίας της Ιαπωνίας, κέρδισε δημοτικότητα το 1980 μετά από ένα ντοκιμαντέρ του NBC. Παρά την αντίθεσή του σε ορισμένα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, πολλοί συγγραφείς τον θεωρούν σημαντικό υποστηρικτή της έννοιας. Οι Juran και Crosby θεωρούνται επίσης θεωρητικοί της ΔΟΠ. Οι Hackman και Wageman (1995) ισχυρίζονται ότι οι Deming, Ishikawa και Juran είναι οι ιδρυτές της ΔΟΠ, καθώς η ΔΟΠ επηρεάζεται από τα έργα τους. Ωστόσο, δεν αναφέρουν τον Feigenbaum, τον εμπνευστή του Total Quality Control (TQC), το οποίο έχει ομοιότητες με τη ΔΟΠ και αποτέλεσε βάση της. Σημειώνουν επίσης ότι πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν μια διαστρεβλωμένη εκδοχή των ιδεών του Deming, καθώς υιοθέτησαν τα εργαλεία του αλλά αγνόησαν τη φιλοσοφία του.

Ο Juran δεν χρησιμοποιεί τον όρο ΔΟΠ στα βιβλία του, όπως το "Εγχειρίδιο Ελέγχου Ποιότητας" και το "Juran on Planning for Quality". Χρησιμοποιεί λιγότερη από μία σελίδα για να εξηγήσει τη ΔΟΠ και πιστεύει ότι ο καλύτερος ορισμός μπορεί να βρεθεί στα κριτήρια για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige. Ο Crosby επίσης δεν χρησιμοποιεί τον όρο ΔΟΠ στα έργα του.

Οι ιδέες των πέντε γκουρού ποιότητας σχετικά με τις διαστάσεις της ΔΟΠ συγκρίνονται, αποκαλύπτοντας μια κοινή ανάγκη για υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και σχέση με τον πελάτη. Η συγκριτική αξιολόγηση δεν λαμβάνεται υπόψη, πιθανώς λόγω της πρώιμης εισαγωγής της. Οι Deming και Crosby επικεντρώνονται στη διαδικασία παραγωγής δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση σε αυτή σε σχέση με άλλες φάσεις όπως ο σχεδιασμός, με τον Crosby να υποστηρίζει την μηδενική εξασθένηση των ελαττωμάτων μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων, ενώ ο Deming επικρίνει τα συνθήματα. Οι διαστάσεις της σχέσης με τους προμηθευτές, των δεδομένων ποιότητας και της αναφοράς δεν παρουσιάζονται λεπτομερώς, αλλά δεν εμφανίζονται σημαντικές διαφορές. Η προσέγγιση του Ishikawa επικεντρώνεται περισσότερο στους εργαζόμενους, με τους Juran, Ishikawa και Feigenbaum να αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της δειγματοληπτικής επιθεώρησης, χωρίς να την θεωρούν επαρκή από μόνη της. (Martínez-Lorente, A. et al (1998).

3.1.3 Η Σημασία της Ποιότητας για τις Επιχειρήσεις και τους Καταναλωτές

Η σημασία της ποιότητας έγκειται στο ότι αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο που επηρεάζει άμεσα την επιτυχία των επιχειρήσεων και την ικανοποίηση των καταναλωτών (Kaplan et al., 2002). Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, δεν είναι απλώς μια επιλογή, αλλά μια θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών (Oakland, 2001). Πιο συγκεκριμένα, για τις επιχειρήσεις, η ποιότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την επίδοση και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, καθώς και την ικανοποίηση των καταναλωτών (Kaplan et al., 2002). Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η διασφάλιση υψηλής ποιότητας δεν αποτελεί απλώς επιλογή, αλλά βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών (Oakland, 2001).

Σύμφωνα με τον Juran (1988), η ποιότητα ορίζεται ως «fitness for use», δηλαδή η ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών. Όταν μια επιχείρηση παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας, αυξάνονται οι πιθανότητες διατήρησης της υπάρχουσας πελατείας και προσέλκυσης νέων πελατών (Kaplan et al., 2002). Παράλληλα, η ποιότητα συμβάλλει στη μείωση κόστους που σχετίζεται με επιστροφές, αποζημιώσεις και επιπλέον εργασία για διορθώσεις, ενώ βελτιώνει την αποδοτικότητα των διαδικασιών παραγωγής (Oakland, 2001). Επιπλέον, η ποιότητα ενισχύει τη φήμη της επιχείρησης, καθώς οι καταναλωτές τείνουν να προτιμούν μάρκες που έχουν αποδείξει την αξιοπιστία και την αριστεία τους, δημιουργώντας πιστότητα και επαναλαμβανόμενες αγορές (Kaplan et al., 2002). Συνεπώς, η ποιότητα δεν αποτελεί μόνο χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά στρατηγικό εργαλείο που ενισχύει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά (Oakland, 2001).

Από την πλευρά των καταναλωτών, η ποιότητα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση και την εμπειρία τους. Οι καταναλωτές αναμένουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αγοράζουν θα πληρούν ή θα ξεπερνούν τις προσδοκίες τους όσον αφορά την απόδοση, την αντοχή και τη συνολική αξία (Oakland, 2001). Επιπλέον, η υψηλή ποιότητα επηρεάζει τις αποφάσεις για επαναλαμβανόμενες αγορές και συνδέεται με την προθυμία των καταναλωτών να επενδύσουν περισσότερα σε προϊόντα που θεωρούν υψηλής ποιότητας, ενισχύοντας έτσι την αξία της στρατηγικής επένδυσης στην ποιότητα από πλευράς των επιχειρήσεων (Oakland, 2001).

Οι βασικοί λόγοι που καθιστούν την ποιότητα κρίσιμο στοιχείο της επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνουν:

- *Ικανοποίηση Πελατών*: Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που πληρούν ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών ενισχύει τις επαναλαμβανόμενες αγορές και τους καθιστά πιστούς στην επιλογή της εκάστοτε επιχείρησης για τις αγορές τους.
- *Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*: Επιχειρήσεις που εστιάζουν στην ποιότητα ξεχωρίζουν στην αγορά, κερδίζουν μερίδιο αγοράς και βελτιώνουν τη φήμη τους.
- *Μείωση Κόστους*: Η πρόληψη ελαττωμάτων και η διαχείριση της ποιότητας μειώνουν τα έξοδα επιπλέον εργασίας, επιστροφών και αποζημιώσεων, οδηγώντας σε εξοικονόμηση πόρων μακροπρόθεσμα.
- *Στρατηγική Ανάπτυξη*: Η ενσωμάτωση της ποιότητας στη στρατηγική ανάπτυξης διευκολύνει την επίτευξη στρατηγικών στόχων και την προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς.
- *Δημιουργία Πολιτισμού Ποιότητας*: Η ποιότητα προάγει έναν οργανωσιακό πολιτισμό συνεχούς βελτίωσης και ενεργής συμμετοχής όλων των εργαζομένων, ενισχύοντας συνολικά την επιχειρηματική απόδοση.

Συμπερασματικά, η ποιότητα δεν αποτελεί απλώς μια λειτουργική δραστηριότητα, αλλά μια στρατηγική επιλογή που επηρεάζει κάθε πτυχή της επιχειρηματικής λειτουργίας, προσφέροντας οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στους καταναλωτές.

3.2 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

3.2.1 Εισαγωγή στα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) αποτελούν βασικά εργαλεία για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η υιοθέτηση τυποποιημένων και πιστοποιημένων συστημάτων διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και τη στρατηγική κάθε οργανισμού. Ιδιαίτερα για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, έχουν καταστεί απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία και τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων τους.

Τα συστήματα αυτά δημιουργήθηκαν με στόχο τη βελτίωση της οργάνωσης και των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Αρχικά, όπως προαναφέρθηκε, αναπτύχθηκαν τα

Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, τα οποία επικεντρώνονταν στη διασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής και του ελέγχου των διαδικασιών.

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκαν και άλλα είδη συστημάτων, όπως τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία, Ασφάλειας Τροφίμων και Διαχείρισης Εργαστηρίων. Τα συστήματα αυτά στοχεύουν στον αποτελεσματικό έλεγχο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, συμβάλλοντας στην πρόληψη της περιβαλλοντικής ρύπανσης και των εργατικών ατυχημάτων. Στην ουσία, οργανώνουν και βελτιώνουν ήδη υπάρχουσες διαδικασίες πρόληψης και ασφάλειας, καθιστώντας τη λειτουργία των επιχειρήσεων πιο αποδοτική (Κανελλόπουλος, 1987). Στην παρούσα εργασία θα αναπτυχθεί ένα μέρος του συστήματος διαχείρισης ποιότητας μιας μεταφορικής εταιρείας ως μέρος της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού.

3.2.2 Βασικές Απαιτήσεις ISO 9001:2015 για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ISO 9001:2015 επικεντρώνεται στη διαχείριση ποιότητας των οργανισμών, θέτοντας απαιτήσεις για συστήματα που διασφαλίζουν συνεπή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και ικανοποίηση των πελατών. Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2015 για το ανθρώπινο δυναμικό (Κεφάλαιο 7.2) εστιάζουν στη διασφάλιση ότι το προσωπικό είναι ικανό να εκτελέσει το έργο του, επηρεάζοντας την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών. Απαιτείται καθορισμός ικανοτήτων, εκπαίδευση, αξιολόγηση και διατήρηση τεκμηριωμένων πληροφοριών.

Το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει ο κάθε φορέας είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, καθώς μέσω αυτού επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι ποιοτικοί στόχοι. Για τον λόγο αυτό, έχουν προσδιοριστεί με σαφήνεια οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα, καθώς και οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για την ομαλή υλοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών. Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού, στον σχεδιασμό και την υλοποίηση κατάλληλων εκπαιδευτικών δράσεων, καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Η στελέχωση κάθε θέσης εργασίας πραγματοποιείται βάσει συγκεκριμένων ελάχιστων απαιτήσεων. Ενδεικτικά κριτήρια επιλογής αποτελούν το επίπεδο εκπαίδευσης, οι

πρόσθετες γνώσεις, οι δεξιότητες και η επαγγελματική εμπειρία. Το προσωπικό αξιολογείται ως προς την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Στο πλαίσιο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ο φορέας λαμβάνει υπόψη τόσο τις γνώσεις κάθε εργαζομένου όσο και στοιχεία όπως η συνεργασία, η συνέπεια και η διάθεση για εργασία. Με βάση τις ανάγκες που προκύπτουν, σχεδιάζεται πρόγραμμα εκπαίδευσης με στόχο τη διασφάλιση της αποτελεσματικής εκτέλεσης των καθηκόντων. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες εντοπίζονται, αξιολογούνται και εγκρίνονται από τη Διοίκηση, η οποία καταρτίζει και τον σχετικό προγραμματισμό.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος προσωπικού, καθώς και των μελών επιτροπών, ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένοι για την Πολιτική Ποιότητας, τη δομή και τη λειτουργία του Φορέα, αλλά και για τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης αξιολογείται μέσω της συστηματικής παρακολούθησης της απόδοσης του προσωπικού από τη Διοίκηση. Τέλος, όλα τα στοιχεία που αφορούν την εκπαίδευση και την ενημέρωση του προσωπικού τηρούνται σε οργανωμένο αρχείο από τον Φορέα.

3.2.3 Βασικές Απαιτήσεις ISO 45001:2018 για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ISO 45001:2018 στοχεύει στη διαχείριση Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία, παρέχοντας πλαίσιο για πρόληψη εργατικών ατυχημάτων, προστασία των εργαζομένων και βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Το πρότυπο αναγνωρίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία και τη συνολική επίδοση του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, θέτει συγκεκριμένες απαιτήσεις που αφορούν την ικανότητα, την ενημέρωση, τη συμμετοχή και την εκπαίδευση των εργαζομένων, συνδέοντάς τες άμεσα με τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.

Ειδικότερα, ο οργανισμός οφείλει να διασφαλίζει ότι το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του. Η επάρκεια αυτή επιτυγχάνεται μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης και συνεχούς ανάπτυξης, ενώ παράλληλα απαιτείται η τήρηση τεκμηριωμένων πληροφοριών που αποδεικνύουν την ικανότητα του προσωπικού. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την πολιτική Υγείας και

Ασφάλειας, τους επαγγελματικούς κινδύνους, καθώς και τον ρόλο τους στη βελτίωση της επίδοσης του συστήματος.

Παράλληλα, το πρότυπο ενισχύει τη συμμετοχή και τη διαβούλευση των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας ότι η ενεργή εμπλοκή τους συμβάλλει ουσιαστικά στην πρόληψη κινδύνων και στη δημιουργία κουλτούρας ασφάλειας. Η εκπαίδευση αποτελεί βασικό εργαλείο, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να εντοπίζουν συστηματικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες, να σχεδιάζουν κατάλληλα προγράμματα και να αξιολογούν την αποτελεσματικότητά τους.

Οι απαιτήσεις αυτές δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά εντάσσονται στο ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο του οργανισμού. Η διοίκηση έχει την ευθύνη να ενσωματώνει τη διαχείριση της Υγείας και Ασφάλειας στη συνολική στρατηγική, να διασφαλίζει την επάρκεια πόρων και να προωθεί μια κουλτούρα πρόληψης. Οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται άμεσα με τον σχεδιασμό, την αναγνώριση κινδύνων και την επίτευξη των στόχων, ενώ μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και αξιολόγησης ενισχύεται η απόδοση και υποστηρίζεται η συνεχής βελτίωση.

Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό στο ISO 45001:2018 δεν αποτελεί απλώς λειτουργικό στοιχείο, αλλά στρατηγικό πόρο, ο οποίος συμβάλλει καθοριστικά τόσο στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου όσο και στην επίτευξη των συνολικών επιχειρησιακών στόχων.

3.2.4 Βασικές Απαιτήσεις ISO 39001:2012 για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ISO 39001:2012 αφορά τη διαχείριση της οδικής ασφάλειας, θέτοντας απαιτήσεις για οργανισμούς ώστε να μειώσουν τροχαία ατυχήματα, τραυματισμούς και να ενισχύσουν την ασφάλεια οδικών μετακινήσεων. Οι απαιτήσεις του προτύπου για το ανθρώπινο δυναμικό (HR) επικεντρώνονται στη διασφάλιση της οδικής ασφάλειας, απαιτώντας κατάλληλη εκπαίδευση, ικανότητα, ευαισθητοποίηση και συμμετοχή των εργαζομένων, οδηγών και στελεχών. Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες για την ασφαλή εκτέλεση των καθηκόντων του.

Το πρότυπο ISO 39001:2012 θέτει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διαχείριση της οδικής ασφάλειας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού

ως βασικού παράγοντα για τη βελτίωση των επιδόσεων και τη μείωση των τροχαίων συμβάντων. Στο πλαίσιο αυτό, καθορίζονται συγκεκριμένες απαιτήσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού, οι οποίες μπορούν να ενσωματωθούν στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Αρχικά, το πρότυπο απαιτεί τον προσδιορισμό της απαραίτητης ικανότητας του προσωπικού που επηρεάζει την οδική ασφάλεια, καθώς και την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει προγράμματα αμυντικής οδήγησης, ενημέρωση για τους οδικούς κινδύνους και ανάπτυξη δεξιοτήτων ασφαλούς συμπεριφοράς. Παράλληλα, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να γνωρίζουν την πολιτική οδικής ασφάλειας του οργανισμού, τους κινδύνους που σχετίζονται με την εργασία τους και τη συμβολή τους στη βελτίωση της συνολικής επίδοσης.

Επιπλέον, το πρότυπο προβλέπει τη θέσπιση κριτηρίων για την επιλογή και τη διαχείριση των οδηγών, όπως η αξιολόγηση των δεξιοτήτων, η ιατρική καταλληλότητα και η συνεχής παρακολούθηση της οδηγικής συμπεριφοράς. Παράλληλα, ενισχύεται η εσωτερική επικοινωνία και η συμμετοχή των εργαζομένων, με στόχο την καλλιέργεια κουλτούρας πρόληψης και την ενεργό εμπλοκή τους στη μείωση των κινδύνων.

Η ενσωμάτωση των απαιτήσεων αυτών στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μετατρέπει τη διαχείριση της οδικής ασφάλειας σε οργανικό μέρος της λειτουργίας του οργανισμού. Μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης, της σωστής επιλογής προσωπικού και της ενίσχυσης της ευαισθητοποίησης, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν σημαντικά τα τροχαία ατυχήματα, τους τραυματισμούς και τις υλικές ζημιές.

Αξιολογώντας τη σημασία του προτύπου, προκύπτει ότι το ISO 39001:2012 δεν αποτελεί απλώς ένα εργαλείο συμμόρφωσης, αλλά έναν στρατηγικό μηχανισμό ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Συμβάλλει στη δημιουργία υπεύθυνων και καταρτισμένων εργαζομένων, ενισχύει την κουλτούρα ασφάλειας και βελτιώνει τη συνολική οργανωσιακή απόδοση. Ως εκ τούτου, η ενσωμάτωσή του στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύει τη βιωσιμότητα του οργανισμού και προάγει την προστασία της ανθρώπινης ζωής.

3.3 Σύνδεση Ποιότητας με Στρατηγικό Management

Η ποιότητα συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό management, καθώς αποτελεί βασικό μέσο υλοποίησης της στρατηγικής ενός οργανισμού. Όπως αναλύθηκε και στο Κεφάλαιο 1, η στρατηγική δεν περιορίζεται στη διατύπωση στόχων, αλλά απαιτεί συγκεκριμένους μηχανισμούς εφαρμογής. Οι βασικοί αυτοί μηχανισμοί είναι οι οργανωμένες διαδικασίες, οι δείκτες επίδοσης (Key Performance Indicators – KPI's) και τα συστήματα διαχείρισης.

Οι διαδικασίες αποτελούν το θεμέλιο για τη μετατροπή της στρατηγικής σε καθημερινή λειτουργία, καθώς καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι δραστηριότητες του οργανισμού. Μέσω της τυποποίησης και της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, διασφαλίζεται η συνέπεια, η ποιότητα και η αποδοτικότητα. Παράλληλα, οι KPI's λειτουργούν ως εργαλεία μέτρησης της επίδοσης, επιτρέποντας την παρακολούθηση της προόδου προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών όπου απαιτείται. Ενδεικτικά κάποιοι δείκτες επίδοσης που μπορούν να αξιοποιηθούν στο πλαίσιο αυτό είναι οι εξής:

- ✓ KPI's Ανθρώπινου Δυναμικού
 - ✓ Ποσοστό κάλυψης εκπαιδευτικών αναγκών
 - ✓ Δείκτης απόδοσης εργαζομένων
 - ✓ Ποσοστό απουσιών
 - ✓ Ποσοστό αποχώρησης προσωπικού
 - ✓ Δείκτης ικανοποίησης εργαζομένων
- ✓ KPI's Υγείας & Ασφάλειας (ISO 45001:2018)
 - Δείκτης συχνότητας ατυχημάτων (Accident Frequency Rate)
 - Δείκτης σοβαρότητας ατυχημάτων
 - Αριθμός συμβάντων “near miss”
 - Ποσοστό συμμετοχής σε εκπαιδεύσεις ασφάλειας
 - Αριθμός ημερών χωρίς ατύχημα
- ✓ KPI's Οδικής Ασφάλειας (ISO 39001:2012)
 - Αριθμός τροχαίων ατυχημάτων ανά έτος
 - Ποσοστό οδηγών που έχουν ολοκληρώσει εκπαίδευση
 - Παραβάσεις ορίων ταχύτητας
 - Κατανάλωση καυσίμου (ως δείκτης συμπεριφοράς οδήγησης)

- Δείκτης ασφαλούς οδήγησης (βάσει telematics)

Σε αυτό το πλαίσιο, τα πρότυπα ISO, όπως το ISO 9001:2015, το ISO 45001:2018 και το ISO 39001:2012, αποτελούν ουσιαστικά μηχανισμούς εφαρμογής της στρατηγικής. Μέσω των συστημάτων διαχείρισης που θεσπίζουν, οι οργανισμοί μεταφράζουν τη στρατηγική τους σε συγκεκριμένες πολιτικές, στόχους και λειτουργικές πρακτικές. Τα πρότυπα αυτά ενσωματώνουν βασικές αρχές στρατηγικής διοίκησης, όπως η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η ηγεσία, ο σχεδιασμός, η διαχείριση κινδύνων και η συνεχής βελτίωση.

Επιπλέον, τα ISO συμβάλλουν στη δημιουργία ενός συνεκτικού πλαισίου διοίκησης, στο οποίο οι διαδικασίες, οι δείκτες απόδοσης και οι πόροι ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους. Η εφαρμογή τους ενισχύει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αποτελεσματικότητα, ενώ παράλληλα διευκολύνει την αξιολόγηση της απόδοσης και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

Συνεπώς, τα συστήματα διαχείρισης ISO δεν αποτελούν απλώς εργαλεία συμμόρφωσης με πρότυπα, αλλά στρατηγικά εργαλεία διοίκησης. Λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακής υλοποίησης, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και τη βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών (ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 και ISO 39001:2012).

3.4 Σύνδεση Ποιότητας με Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ποιότητα συνδέεται άρρηκτα με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον βασικό φορέα υλοποίησης των διαδικασιών και των συστημάτων διαχείρισης. Σε συνέχεια του Κεφαλαίου 2, καθίσταται σαφές ότι η αποτελεσματικότητα των συστημάτων ποιότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Αρχικά, η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για τη διασφάλιση της ποιότητας. Μέσω συστηματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι εργαζόμενοι αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις για την ορθή εφαρμογή των διαδικασιών και των απαιτήσεων των προτύπων, όπως το ISO 9001:2015, το ISO

45001:2018 και το ISO 39001:2012. Η συνεχής κατάρτιση συμβάλλει όχι μόνο στη συμμόρφωση, αλλά και στη βελτίωση της απόδοσης.

Παράλληλα, η συμμόρφωση σε καθορισμένες διαδικασίες αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη σταθερότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Οι εργαζόμενοι καλούνται να εφαρμόζουν τυποποιημένες πρακτικές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί ώστε να διασφαλίζουν την ποιότητα, την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών. Η συμμόρφωση αυτή ενισχύεται μέσω κατάλληλης καθοδήγησης, εποπτείας και ελέγχου.

Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης η ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας και ασφάλειας. Η κουλτούρα αυτή διαμορφώνεται μέσα από τη στάση της διοίκησης, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη συνεχή επικοινωνία. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία της ποιότητας και της ασφάλειας και συμμετέχουν ενεργά, ενισχύεται η πρόληψη λαθών και κινδύνων, καθώς και η συνεχής βελτίωση.

Επιπλέον, η αξιολόγηση της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό εργαλείο σύνδεσης ποιότητας και διοίκησης προσωπικού. Μέσω δεικτών επίδοσης (KPI's) και συστηματικής αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν αδυναμίες, να βελτιώνουν τις δεξιότητες των εργαζομένων και να ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών.

Συνολικά, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας. Χωρίς κατάλληλα εκπαιδευμένο, ενημερωμένο και ενεργά συμμετέχον προσωπικό, ακόμη και τα πιο ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης δεν μπορούν να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επομένως, η ενσωμάτωση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική ποιότητας αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την οργανωσιακή αριστεία.

3.5 Ποιότητα στις Μεταφορικές Επιχειρήσεις

Η ποιότητα στις μεταφορικές επιχειρήσεις αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητά τους, καθώς σχετίζεται άμεσα με την ασφάλεια, την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο κλάδος των μεταφορών χαρακτηρίζεται από αυξημένους κινδύνους, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τόσο την επίδοση του οργανισμού όσο και τη φήμη του.

Ειδικότερα, βασικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν τα τροχαία ατυχήματα, τη φθορά ή απώλεια φορτίου και τις καθυστερήσεις στις παραδόσεις. Τα ατυχήματα μπορεί να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην ανθρώπινη ζωή, στο κόστος λειτουργίας και στη νομική ευθύνη της επιχείρησης. Παράλληλα, η φθορά φορτίου επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών και οδηγεί σε οικονομικές απώλειες, ενώ οι καθυστερήσεις υπονομεύουν την αξιοπιστία και τη συνέπεια των υπηρεσιών.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται αναγκαία η εφαρμογή οργανωμένων και τυποποιημένων διαδικασιών. Η τυποποίηση συμβάλλει στη μείωση των λαθών, στη διασφάλιση της ποιότητας και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών. Επιπλέον, ο έλεγχος και η σωστή διαχείριση των οδηγών αποτελούν καθοριστικό παράγοντα, καθώς οι δεξιότητες, η συμπεριφορά και η εκπαίδευσή τους επηρεάζουν άμεσα την οδική ασφάλεια και την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η ασφάλεια, τόσο των εργαζομένων όσο και των μεταφερόμενων φορτίων, αποτελεί βασική προτεραιότητα για τις μεταφορικές επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη κουλτούρας ασφάλειας, η συνεχής εκπαίδευση και η παρακολούθηση της απόδοσης συμβάλλουν στη μείωση των κινδύνων και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία αποκτά η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης οδικής ασφάλειας, όπως το ISO 39001:2012, το οποίο παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο για την αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με την οδική κυκλοφορία. Η υιοθέτηση του προτύπου συμβάλλει στη μείωση των τροχαίων ατυχημάτων, στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί αναλυτικά η εφαρμογή του προτύπου μέσω μελέτης περίπτωσης, και ειδικότερα της ανάπτυξης ενός εγχειριδίου Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας, το οποίο θα αποτυπώνει τις απαιτήσεις και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή του.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία (Books)

1. Boiral O., 2012,b. ISO Certificates as Organizational Degrees? Beyond the Rational Myths of the Certification Process. *Organization Studies*, Vol. 33, No. (5-6).
2. Boppana, V. R. (2023). Ethical Considerations in Managing PHI Data Governance during Cloud Migration. *SSRN*.
3. Crosby, P. (1985). *Quality improvement through defect prevention*. Philip Crosby Associates, Inc.
4. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2016). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning.
5. Gotzamani, K. D. & Tsiotras, G. D. (2001). An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(10).
6. Hamid, S. R., Isa, S., Chew, B. C., & Altun, A. (2019). *Quality management evolution from the past to present: Challenges for tomorrow*. Organizacija, 52(3) from <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0011>
7. Juran, J. M., & DeFeo, J. A. (2017). *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Kaplan, R. S., Eisenhardt, K. M., Sull, D., Tufano, P., & Orit, S. (2002). Harvard Business Review on Advances in Strategy. Harvard Business School Press.
9. Montgomery, D.C. (2019). *Introduction to Statistical Quality Control* (8th ed.). Wiley.
10. Nickerson, J., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science*, 3(4).
11. Oakland, J. S. (2001). *Total Organizational Excellence: Achieving World-Class Performance*. Routledge.
12. Pidun, U. (2019). *Corporate Strategy: Theory and Practice*. Springer Gabler.
13. Pidun, U. (2019). *Corporate Strategy: Theory and Practice*. Springer Gabler.
14. Scherkenbach, W. W. (1986). *The Deming route to quality and productivity: Road maps and roadblocks*. Mercury Business Books.

15. Scherkenbach, W. W. (1990). *The Deming route to quality and productivity: Road maps and roadblocks*. Mercury Business Books.
16. Taguchi, G., & Clausing, D. (1990). "Robust Quality." *Harvard Business Review*, Vol. 68(5).
17. Κανελλόπουλος Κ. Χαρ. (1987). Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση». Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης .
18. Τσιώτρας, Γ.Δ., 1995. Διοίκηση ολικής ποιότητας. 1η έκδ. Αθήνα: Μπένου.
19. Ψωμάς, Ε., Τσαρούχας, Π. και Ντελίου, Κ., 2023. Διοίκηση ολικής ποιότητας: Ο δρόμος προς την επιχειρησιακή αριστεία. Επιμ. Ταμία, Μ.-Ν. Αθήνα: Δίσιγμα.

Άρθρα (Articles)

1. Andrian, G. N., & Modreanu, A. (2022). Corporate Strategy: An Overview. *Annals of the „Constantin Brancusi” University of Târgu Jiu, Economy Series*, Issue 1/2022. DOI: 10.1007/978-3-658-25426-1.
2. CMS. (2023). Quality, Safety & Oversight - Certification & Compliance. Retrieved from <https://www.cms.gov/medicare/health-safety-standards/certification-compliance>
3. Gremyr, I., et al. (2021). Ethical considerations in quality management. *Quality Management Journal*, 28(1).
4. Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and evolution of the term. *The TQM Journal*, 10(6). DOI/10.1108/09544789810231261

Ιστότοποι (Websites)

1. <https://gcert.gr/ypiresia/iso-39001/>
2. <https://www.bsigroup.com/en-GB/>

Διεθνή Πρότυπα (ISO Standards)

1. International Organization for Standardization (ISO). (2015). *Annex SL – High-Level Structure for management system standards*.
2. International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems-Requirements*.ISO.

3. International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems-Requirements with guidance for use*. ISO.
4. International Organization for Standardization (ISO/TC 241). (2012). *ISO 39001:2012 – Road traffic safety (RTS) management systems – Requirements with guidance for use*. ISO.

Κεφάλαιο 4

Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας (ISO 39001:2012) στην ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε.

4.1 Παρουσίαση της Εταιρείας

Η εταιρεία ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε. είναι ελληνική ανώνυμη εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρέχοντας υπηρεσίες μεταφοράς, διαχείρισης και αποθήκευσης εμπορευματοκιβωτίων, καθώς και λιμενικές υπηρεσίες φορτοεκφόρτωσης. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2003 από επαγγελματίες με εμπειρία στον χώρο των μεταφορών και αποτελεί εξέλιξη προϋπαρχουσών δραστηριοτήτων στον ίδιο τομέα . Η λειτουργία της βασίζεται στη χρήση ιδιόκτητου στόλου οχημάτων και στην απασχόληση οδηγών, οι οποίοι δραστηριοποιούνται τόσο στο δημόσιο οδικό δίκτυο όσο και σε βιομηχανικούς και λιμενικούς χώρους .

Η έδρα της βρίσκεται στον Ασπρόπυργο Αττικής, περιοχή με έντονη βιομηχανική και λιμενική δραστηριότητα, γεγονός που ενισχύει τον ρόλο της στην εξυπηρέτηση μεταφορικών και logistics αναγκών σε εθνικό επίπεδο. Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητο στόλο οχημάτων και σύγχρονες εγκαταστάσεις αποθήκευσης, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες όπως:

- χερσαίες μεταφορές φορτίων και containers,
- αποθήκευση και διαχείριση εμπορευμάτων,
- φορτοεκφορτώσεις και λιμενικές υπηρεσίες,
- λύσεις logistics και εφοδιαστικής αλυσίδας

Λόγω της φύσης του αντικειμένου της, η εταιρεία εκτίθεται σε σημαντικούς κινδύνους, όπως τροχαία ατυχήματα, φθορά φορτίου και καθυστερήσεις στις παραδόσεις. Για τον λόγο αυτό, η διαχείριση της οδικής ασφάλειας αποτελεί βασική προτεραιότητα και ενσωματώνεται στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης.

4.2 Αντικείμενο Μελέτης

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει το εγχειρίδιο Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας που εφαρμόζεται στην εταιρεία ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε., το οποίο έχει αναπτυχθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 39001:2012. Το εγχειρίδιο αποτελεί το βασικό τεκμηριωμένο έγγραφο του συστήματος και περιγράφει τις αρχές, τις διαδικασίες, τις αρμοδιότητες και τους μηχανισμούς ελέγχου που εφαρμόζονται για τη διαχείριση της οδικής ασφάλειας. Μέσω αυτού, καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία αναγνωρίζει και διαχειρίζεται τους κινδύνους, θέτει στόχους και παρακολουθεί την απόδοσή της. Το εγχειρίδιο Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας που χρησιμοποιείται για την ανάλυση της παρούσας μελέτης παρατίθεται στο Παράρτημα Α της εργασίας, και εφαρμόζεται στην εταιρεία ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε., αποτελώντας το βασικό τεκμηριωμένο εργαλείο για τη διαχείριση της οδικής ασφάλειας.

Η μελέτη του εγχειριδίου επιτρέπει την κατανόηση της πρακτικής εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης οδικής ασφάλειας σε μια πραγματική επιχείρηση και συμβάλλει στη σύνδεση της θεωρίας με την επιχειρησιακή πρακτική.

4.3 Σκοπός και Πεδίο Εφαρμογής Συστήματος

Το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας της εταιρείας έχει ως κύριο σκοπό τη συστηματική διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με την οδική κυκλοφορία, με στόχο τη μείωση των τροχαίων ατυχημάτων, την προστασία της ανθρώπινης ζωής και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης. Ειδικότερα, το σύστημα στοχεύει:

- στη μείωση της πιθανότητας πρόκλησης ή εμπλοκής σε τροχαία συμβάντα,
- στην αποφυγή σοβαρών τραυματισμών και απώλειας ανθρώπινης ζωής,
- στην προστασία του προσωπικού, των τρίτων και της περιουσίας της εταιρείας,
- στη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τον Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας.

Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος καλύπτει το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας που σχετίζονται με την οδική ασφάλεια, όπως η μεταφορά εμπορευμάτων, η λειτουργία του στόλου οχημάτων και οι δραστηριότητες σε λιμενικούς και αποθηκευτικούς χώρους .

Σε στρατηγικό επίπεδο, το σύστημα συνδέεται άμεσα με τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας, καθώς ενσωματώνει τη διαχείριση κινδύνων (risk management) και συμβάλλει στη διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας, της αξιοπιστίας και της ανταγωνιστικότητας. Μέσω της εφαρμογής του, η εταιρεία επιδιώκει όχι μόνο τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου, αλλά και τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής της.

4.4 Δομή και Διαδικασίες Συστήματος

Το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας της εταιρείας ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε. είναι δομημένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISO 39001:2012 και τεκμηριώνεται μέσω του σχετικού εγχειριδίου, το οποίο περιγράφει το σύνολο των διαδικασιών, των αρμοδιοτήτων και των μηχανισμών ελέγχου που εφαρμόζονται για τη διαχείριση της οδικής ασφάλειας .

Η δομή του συστήματος ακολουθεί τη λογική του προτύπου και περιλαμβάνει βασικές ενότητες όπως η πολιτική οδικής ασφάλειας, η διοίκηση, ο σχεδιασμός, η υποστήριξη, η λειτουργία, η αξιολόγηση απόδοσης και η συνεχής βελτίωση. Μέσω αυτής της δομημένης προσέγγισης, διασφαλίζεται η συστηματική διαχείριση των κινδύνων και η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. (βλ. Παράρτημα Α)

- **Πολιτική Οδικής Ασφάλειας:** Η εταιρεία έχει θεσπίσει Πολιτική Οδικής Ασφάλειας, η οποία αποτελεί το θεμέλιο του συστήματος και καθορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης στον τομέα αυτό. Η πολιτική περιλαμβάνει τη δέσμευση για συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τον Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας, τη λήψη προληπτικών μέτρων για την αποφυγή ατυχημάτων, καθώς και την προστασία της ανθρώπινης ζωής ως πρωταρχικό στόχο. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στη δημιουργία κουλτούρας οδικής ασφάλειας, μέσω της εκπαίδευσης και της ευαισθητοποίησης του προσωπικού, καθώς και στη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων του συστήματος.
- **Ρόλοι και Υπευθυνότητες:** Η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος βασίζεται στον σαφή καθορισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων. Κεντρικό ρόλο κατέχει ο Υπεύθυνος Συστημάτων Διαχείρισης, ο οποίος είναι αρμόδιος για τον συντονισμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας. Παράλληλα, η διοίκηση διασφαλίζει τη

διάθεση των απαραίτητων πόρων και την ενσωμάτωση του συστήματος στη λειτουργία της εταιρείας, ενώ οι οδηγοί και το λοιπό προσωπικό έχουν την ευθύνη της συμμόρφωσης με τις διαδικασίες και της εφαρμογής των απαιτήσεων του συστήματος.

- **Διαδικασίες Εκπαίδευσης και Διαχείρισης Προσωπικού:** Η εταιρεία εφαρμόζει δομημένες διαδικασίες για την επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού, με ιδιαίτερη έμφαση στους οδηγούς. Η επιλογή βασίζεται σε κριτήρια όπως η εμπειρία, η κατοχή κατάλληλης άδειας οδήγησης και η επάρκεια δεξιοτήτων, ενώ προβλέπεται και συνεχής αξιολόγηση της απόδοσής τους. Η εκπαίδευση καλύπτει θέματα όπως οι απαιτήσεις του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας, η πρόληψη κινδύνων, η διαχείριση συμβάντων και η χρήση εξοπλισμού. Παράλληλα, ενισχύεται η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τη σημασία της οδικής ασφάλειας και τις συνέπειες της μη συμμόρφωσης.
- **Διαδικασίες Διαχείρισης Συμβάντων:** Η εταιρεία έχει αναπτύξει διαδικασίες για την καταγραφή, διερεύνηση και αντιμετώπιση ατυχημάτων και συμβάντων. Σε περίπτωση περιστατικού, ενεργοποιούνται άμεσα διαδικασίες ειδοποίησης των αρμόδιων αρχών και παροχής βοήθειας, ενώ καταγράφονται τα δεδομένα για την ανάλυση των αιτιών. Η διερεύνηση των συμβάντων επιτρέπει τον εντοπισμό των παραγόντων που τα προκάλεσαν και τη λήψη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, συμβάλλοντας στη μείωση της πιθανότητας επανάληψης.
- **Παρακολούθηση Επίδοσης και Δείκτες:** Η εταιρεία εφαρμόζει σύστημα παρακολούθησης της επίδοσης μέσω συγκεκριμένων παραμέτρων, οι οποίες σχετίζονται με την έκθεση σε κινδύνους, τα αποτελέσματα ασφάλειας και τους ενδιάμεσους στόχους. Τα δεδομένα αυτά συλλέγονται, αναλύονται και αξιολογούνται, ενώ τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στη διοίκηση κατά την ανασκόπηση του συστήματος. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται η συνεχής παρακολούθηση και βελτίωση της επίδοσης.
- **Συνεχής Βελτίωση:** Το σύστημα περιλαμβάνει μηχανισμούς συνεχούς βελτίωσης, οι οποίοι βασίζονται στη διερεύνηση μη συμμορφώσεων, στην εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών και στην αξιοποίηση δεδομένων από ατυχήματα, επιθεωρήσεις και αναφορές. Η συνεχής βελτίωση αποτελεί βασική

αρχή του συστήματος και διασφαλίζει την προσαρμογή του στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς του.

Η ανάλυση της δομής και των διαδικασιών του συστήματος καταδεικνύει ότι το εγχειρίδιο δεν αποτελεί απλώς ένα σύνολο τυπικών απαιτήσεων, αλλά ένα λειτουργικό εργαλείο διοίκησης. Μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών, της σαφούς κατανομής αρμοδιοτήτων και της συνεχούς παρακολούθησης της επίδοσης, το σύστημα συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Επιπλέον, η δομημένη προσέγγιση που υιοθετείται επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων και την ενσωμάτωση της οδικής ασφάλειας στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Συνεπώς, το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας λειτουργεί ως μηχανισμός οργάνωσης και ελέγχου, ο οποίος υποστηρίζει τόσο τη λειτουργική αποδοτικότητα όσο και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

4.5 Σύνδεση με Ανθρώπινο Δυναμικό

Η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς οι εργαζόμενοι και ειδικότερα οι οδηγοί αποτελούν τον βασικό κρίκο στην εφαρμογή των διαδικασιών και στην επίτευξη των στόχων του συστήματος. Στην περίπτωση της ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε., η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνεται πλήρως στο σύστημα, αναδεικνύοντας τη στενή σχέση μεταξύ οδικής ασφάλειας και διοίκησης προσωπικού.

Αρχικά, η επιλογή και διαχείριση των οδηγών βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία περιλαμβάνουν την κατοχή κατάλληλων επαγγελματικών αδειών, την εμπειρία και την ικανότητα εκτέλεσης των απαιτούμενων καθηκόντων. Η διαδικασία αυτή διασφαλίζει ότι το προσωπικό που εμπλέκεται στις μεταφορές διαθέτει την απαιτούμενη επάρκεια για την ασφαλή εκτέλεση της εργασίας του .

Παράλληλα, η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί βασικό στοιχείο του συστήματος. Η εταιρεία υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης που καλύπτουν θέματα όπως η τήρηση του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας, η αναγνώριση και πρόληψη κινδύνων, η ασφαλής οδήγηση και η διαχείριση έκτακτων περιστατικών. Μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης, ενισχύεται η ικανότητα των οδηγών να ανταποκρίνονται σε απαιτητικές συνθήκες και να μειώνουν την πιθανότητα πρόκλησης ατυχημάτων.

Επιπλέον, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διαμόρφωση κατάλληλων συμπεριφορών και κουλτούρας ασφάλειας. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να τηρούν τις διαδικασίες, να αναφέρουν πιθανούς κινδύνους και να συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση του συστήματος. Η ανάπτυξη αυτής της κουλτούρας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας.

Η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων αποτελεί επίσης σημαντικό εργαλείο διαχείρισης. Μέσω της παρακολούθησης της συμπεριφοράς των οδηγών, της ανάλυσης συμβάντων και της χρήσης δεικτών απόδοσης, η εταιρεία είναι σε θέση να εντοπίζει αδυναμίες και να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και του ίδιου του συστήματος.

Συνολικά, καθίσταται σαφές ότι το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίς την ενεργή συμμετοχή και τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αποτελεί απλώς έναν εκτελεστικό μηχανισμό, αλλά έναν στρατηγικό πύλώνα, ο οποίος καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του συστήματος και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

4.6 Σύνδεση με Στρατηγική και Ποιότητα

Η εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας στην ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε. δεν αποτελεί μια απομονωμένη λειτουργική πρακτική, αλλά εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ και της διαχείρισης ποιότητας της επιχείρησης. Μέσω της υιοθέτησης του προτύπου ISO 39001:2012, η εταιρεία μεταφράζει τους στρατηγικούς της στόχους σε συγκεκριμένες διαδικασίες, πολιτικές και μηχανισμούς ελέγχου.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η οδική ασφάλεια συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση κινδύνων (risk management), καθώς η μείωση των τροχαίων ατυχημάτων περιορίζει σημαντικά τις λειτουργικές διαταραχές, τις οικονομικές απώλειες και τις νομικές επιπτώσεις. Η συστηματική αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων που εφαρμόζεται μέσω του συστήματος συμβάλλει στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και στην ενίσχυση της επιχειρησιακής συνέχειας.

Παράλληλα, το σύστημα συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η μείωση των καθυστερήσεων, η προστασία του μεταφερόμενου φορτίου και η αύξηση της αξιοπιστίας των μεταφορών ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών και τη συνολική εικόνα της εταιρείας στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό, η οδική ασφάλεια μετατρέπεται σε παράγοντα ποιότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, η εφαρμογή του συστήματος οδηγεί σε μείωση του λειτουργικού κόστους, καθώς περιορίζονται τα έξοδα που σχετίζονται με ατυχήματα, ζημιές οχημάτων, απώλειες φορτίου και ασφαλιστικές επιβαρύνσεις. Η οικονομική αυτή διάσταση ενισχύει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και καθιστά το σύστημα όχι μόνο απαραίτητο, αλλά και στρατηγικά ωφέλιμο.

Η ενσωμάτωση του ISO 39001:2012 στη λειτουργία της εταιρείας ενισχύει επίσης τη φήμη και την αξιοπιστία της, καθώς αποδεικνύει τη δέσμευσή της στην ασφάλεια, την υπευθυνότητα και την ποιότητα. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η πιστοποίηση και η εφαρμογή διεθνών προτύπων αποτελούν σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πελατών και συνεργατών.

Συνολικά, προκύπτει ότι το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας λειτουργεί ως εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής της επιχείρησης, συνδέοντας τη διαχείριση κινδύνων, την ποιότητα και την επιχειρησιακή επίδοση. Μέσω αυτού, επιτυγχάνεται η πρακτική εφαρμογή των αρχών που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, επιβεβαιώνοντας ότι η στρατηγική υλοποιείται μέσω οργανωμένων συστημάτων διαχείρισης και της ενεργού συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρούσα εργασία ανέδειξε τη σημασία των συστημάτων διαχείρισης ως βασικών μηχανισμών υλοποίησης της στρατηγικής και ενίσχυσης της οργανωσιακής απόδοσης. Μέσα από την ανάλυση των προτύπων ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 και ISO 39001:2012, διαπιστώθηκε ότι τα πρότυπα αυτά αποτελούν ολοκληρωμένα εργαλεία διοίκησης που συνδέουν τη στρατηγική με την καθημερινή λειτουργία των οργανισμών.

Αρχικά, επιβεβαιώθηκε ότι η ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς οι οργανισμοί αξιοποιούν τα συστήματα διαχείρισης για να μετατρέψουν τους στόχους τους σε μετρήσιμα αποτελέσματα μέσω διαδικασιών και

δεικτών επίδοσης. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη διαφάνεια, τη λήψη αποφάσεων και τη συνεχή βελτίωση.

Παράλληλα, αναδείχθηκε ο καθοριστικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης. Η εκπαίδευση, η ευαισθητοποίηση και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών και τη δημιουργία κουλτούρας ποιότητας και ασφάλειας.

Η ανάλυση του κλάδου των μεταφορών κατέδειξε ότι η διαχείριση της οδικής ασφάλειας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς επηρεάζει την ασφάλεια των εργαζομένων, την προστασία του φορτίου και την αξιοπιστία των υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, η εφαρμογή του προτύπου ISO 39001:2012 συμβάλλει στη συστηματική διαχείριση των κινδύνων και στη μείωση των τροχαίων ατυχημάτων.

Η μελέτη περίπτωσης της ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε. επιβεβαίωσε στην πράξη ότι η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας μπορεί να ενσωματωθεί επιτυχώς στη λειτουργία μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας στη βελτίωση της απόδοσης, στη μείωση του κόστους και στην ενίσχυση της εταιρικής φήμης. Το σύστημα αυτό λειτούργησε ως σύνδεσμος μεταξύ στρατηγικής, ανθρώπινου δυναμικού και ποιότητας.

Συνολικά, προκύπτει ότι η στρατηγική (Κεφάλαιο 1) υλοποιείται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού (Κεφάλαιο 2), το οποίο λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο οργανωμένων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (Κεφάλαιο 3), ενώ η πρακτική εφαρμογή αυτής της σχέσης αποδεικνύεται μέσω του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας (Κεφάλαιο 4). Η ολοκληρωμένη αυτή προσέγγιση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών.

Συμπεράσματα

Η ανάλυση του εγχειριδίου Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας που παρατίθεται στο Παράρτημα Α αναδεικνύει ότι η δομή και το περιεχόμενό του ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις του ISO 39001:2012 και ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας σύγχρονης μεταφορικής επιχείρησης.

Το εγχειρίδιο περιλαμβάνει βασικές ενότητες, όπως η πολιτική οδικής ασφάλειας, ο καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων, οι διαδικασίες λειτουργίας και οι μηχανισμοί παρακολούθησης της απόδοσης, οι οποίες συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης. Η δομημένη αυτή προσέγγιση επιτρέπει τη συστηματική οργάνωση των δραστηριοτήτων και τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Η ανάλυση του συστήματος αναδεικνύει ότι η δομή του δεν περιορίζεται σε μια τυπική παρουσίαση των απαιτήσεων του προτύπου, αλλά περιλαμβάνει στοιχεία προσαρμογής στις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης. Η επιλογή και οργάνωση των διαδικασιών, καθώς και η έμφαση σε κρίσιμους τομείς, όπως η διαχείριση των οδηγών και η παρακολούθηση της απόδοσης, υποδηλώνουν μια προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κλάδου των μεταφορών.

Παράλληλα, η σύνδεση των διαδικασιών με πρακτικά ζητήματα, όπως η πρόληψη ατυχημάτων και η βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ενισχύει τη λειτουργικότητα του συστήματος και καταδεικνύει ότι το εγχειρίδιο δεν αποτελεί απλώς ένα θεωρητικό πλαίσιο, αλλά ένα εφαρμόσιμο εργαλείο διοίκησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Εγχειρίδιο Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας (ISO 39001) – ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ Α.Ε.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΔΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Η Πολιτική Οδικής Ασφάλειας της εταιρείας είναι:

- ✓ Να εφαρμόζει την ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με την Οδική Ασφάλεια, αδειοδοτήσεις οδηγών και οχημάτων και τον Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας
- ✓ Να φροντίζει για την λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων για την διασφάλιση της οδικής ασφάλειας τόσο του προσωπικού της όσο και των τρίτων που εμπλέκονται στις δραστηριότητες της
- ✓ Να μειώσει την πιθανότητα εμπλοκής της εταιρείας στα πλαίσια των δυνατοτήτων, της σε τροχαία συμβάντα που μπορεί να οδηγήσουν σε σωματικές βλάβες και υλικές ζημιές, όσο αυτό είναι εφικτό.
- ✓ Να εξαλείφει την πιθανότητα πρόκλησης οδικού συμβάντος που μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρό τραυματισμό και θάνατο, κάτι που αποτελεί και τον κορυφαίο στόχο της
- ✓ Να διασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις του συστήματος οδικής ασφάλειας θα ενσωματωθούν στην καθημερινή δραστηριότητα της εταιρείας και να εμπεδωθεί νοοτροπία Οδικής Ασφάλειας σε όλους τους εργαζόμενους
- ✓ Να αναπτύσσει και να διατηρεί συνεργασία με άλλους φορείς ειδικούς σε θέματα οδικής ασφάλειας
- ✓ Να απασχολεί προσωπικό που επιλέγεται με βάση την επάρκεια και τις ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία
- ✓ Να εφαρμόζει πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού από εξειδικευμένους εκπαιδευτές.
- ✓ Να παρέχει στο προσωπικό της όλα τα αναγκαία μέσα προστασίας
- ✓ Να συλλέγει και να αξιοποιεί τα δεδομένα και τις πληροφορίες που τρίτους σχετικά με την οδική συμπεριφορά του προσωπικού της
- ✓ Να αξιοποιεί τη σύγχρονη τεχνολογία και να βρίσκεται σε διαρκή εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού προστασίας και αποφυγής συμβάντων.
- ✓ Να υλοποιεί τους Στόχους που θέτει, μέσα από την αποτελεσματική διαχείρισή των ενδιάμεσων παραμέτρων απόδοσης της οδικής ασφάλειας
- ✓ Να αποφύγει την εμπλοκή του ονόματος της εταιρείας σε συμβάντα σχετικά με την οδική ασφάλεια.

Για την επίτευξη των παραπάνω η εταιρεία έχει τεκμηριώσει και εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 39001:2012, που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την Οδική Ασφάλεια.

Το Σύστημα Οδικής Ασφάλειας είναι το εργαλείο για την προστασία της ακεραιότητας του προσωπικού και των τρίτων καθώς και της περιουσίας της και έχει την αμέριστη στήριξη της Διοίκησης σε θέματα πόρων - μέσων για την αποτελεσματική εφαρμογή και βελτίωσή του.

Η Πολιτική Οδικής Ασφάλειας που έχει θεσπίσει η εταιρεία είναι κατανοητή από το σύνολο του προσωπικού και αποτελεί καθημερινό τους μέλημα η εκπλήρωσή της.

Ημερομηνία:

Γενικός Διευθυντής



Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	1
Εισαγωγή	3
Έλεγχος Εγχειριδίου Οδικής Ασφάλειας	4
Σκοπός	5
Όροι και Ορισμοί του Προτύπου.....	5
Γενικές Απαιτήσεις	6
Γενικό Πλαίσιο	6
Ενδιαφερόμενα Μέρη – Ανάγκες και Προσδοκίες.....	6
Προσδιορισμός Ενδιαφερομένων Μερών.....	7
Απαιτήσεις και Προσδοκίες Ενδιαφερομένων Μερών.....	7
Πεδίο Εφαρμογής ΣΟΔΑΣΦ	8
Αντικείμενο ΣΟΔΑΣΦ	8
Δραστηριότητες και Διεργασίες	9
Προγραμματισμός	9
Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας.....	10
Διοίκηση	11
Δέσμευση της Διοίκησης.....	11
Πολιτική Οδικής Ασφάλειας.....	13
Οργάνωση Αρμοδιότητες Υπευθυνότητες	13
Σχεδιασμός Συστήματος Οδικής Ασφάλειας	14
Γενικά.....	14
Αναγνώριση Κινδύνων – Ανάλυση Επικινδυνότητας - Ευκαιρίες.....	14
Παράμετροι Απόδοσης Συστήματος Οδικής Ασφάλειας	14
Αντικειμενικοί Στόχοι και Προγράμματα	15
Υποστήριξη.....	15
Συντονισμός	15
Πόροι.....	15
Ικανότητα Προσωπικού	16
Ενημέρωση.....	17
Επικοινωνία	17
Έλεγχος Τεκμηρίωσης	19
Έλεγχος Εγγράφων	19
Έλεγχος Αρχείων	19

Έλεγχος Λειτουργίας.....	20
Επιχειρησιακός προγραμματισμός και έλεγχος.....	20
Αντιμετώπιση Εκτάκτων Αναγκών	21
Μέτρηση Απόδοσης.....	22
Παρακολούθηση, Μέτρηση, Ανάλυση και Αξιολόγηση	22
Διερεύνηση Ατυχημάτων και Συμβάντων	22
Εσωτερικές Επιθεωρήσεις	23
Ανασκόπηση από την Διοίκηση	23
Βελτίωση.....	24
Μη Συμμορφώσεις και Διορθωτικές Ενέργειες.....	24
Συνεχής Βελτίωση	25

Εισαγωγή

Τροποποιήσεις Εγγράφου

Ημερομηνία Τροποποίησης	Περιγραφή Τροποποίησης	Σελίδα	Τρέχουσα Έκδοση

Έλεγχος Εγχειριδίου Οδικής Ασφάλειας

Το Εγχειρίδιο εκδίδεται ως ένα ελεγχόμενο έγγραφο. Υπεύθυνος για την τήρηση και τον έλεγχο του Εγχειριδίου Οδικής Ασφάλειας είναι ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Συστημάτων (ΥΔΣ), ο οποίος είναι και ο μοναδικός που μπορεί να τροποποιήσει τα περιεχόμενά του.

Η ισχύουσα έκδοση των εγγράφων ελέγχεται από τον ΥΔΣ με χρήση του Καταλόγου Ελεγχόμενων Εγγράφων.

Οι υπόλοιποι χρήστες του συστήματος είναι σε θέση να διαβάσουν το εγχειρίδιο και τις διαδικασίες και να ενημερωθούν για τις τροποποιήσεις τους, αλλά δεν έχουν τη δυνατότητα να τα τροποποιήσουν χωρίς προηγούμενη έγκριση από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Συστημάτων.

Κάθε αντίγραφο του εγχειριδίου που διανέμεται για πληροφόρηση θεωρείται Μη Ελεγχόμενο.

Αν τροποποιηθεί το Εγχειρίδιο, ο αριθμός έκδοσης αυξάνεται κατά μία μονάδα και επανεκδίδεται. Υπεύθυνος για τη διανομή της νέας έκδοσης είναι ο ΥΔΣ.

Συνοπτική περιγραφή των τροποποιήσεων και η ισχύουσα έκδοση, αναγράφονται στην παράγραφο 1.1 «**Ιστορικό Τροποποιήσεων Εγχειριδίου**».

Ο ΥΔΣ τηρεί τις παλαιές εκδόσεις του Εγχειριδίου σε **Αρχείο Παλαιών Εκδόσεων**.

Σκοπός

Το παρόν Εγχειρίδιο Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας έχει ως σκοπό να περιγράψει συνοπτικά το Σύστημα Οδικής Ασφάλειας που εφαρμόζεται στην Εταιρεία.

Το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας έχει αναπτυχθεί ώστε να αντικατοπτρίζει την Πολιτική και τους Στόχους Οδικής Ασφάλειας της Εταιρείας και να καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 39001:2012, που αφορά τη Διαχείριση Οδικής Ασφάλειας στις δραστηριότητές της.

Αντικείμενο δραστηριότητας της εταιρείας που εμπλέκεται η Οδική Ασφάλεια είναι:

ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ.

ΛΙΜΕΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΦΩΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΣΕΩΝ ΕΠΙ ΠΛΟΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΥΛΗΣ ΛΙΜΕΝΟΣ

Το Εγχειρίδιο Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας είναι δομημένο ώστε να περιγράφει το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας ακολουθώντας κοινή αρίθμηση με αυτή των απαιτήσεων του Προτύπου ISO 39001:2012.

Όροι και Ορισμοί του Προτύπου

Οι όροι που χρησιμοποιούνται στο Εγχειρίδιο Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας και οι ορισμοί τους αναφέρονται αναλυτικά στο Διεθνές Πρότυπο ISO 39001:2012.

Γενικές Απαιτήσεις

Γενικό Πλαίσιο

Η εταιρεία έχει εντοπίσει και προσδιορίσει επαρκώς όλους τους παράγοντες, τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς οι οποίοι είναι σχετικοί με την δραστηριότητα και τους σκοπούς της και επηρεάζουν την ικανότητα της να επιτύχει τους προσδοκώμενους στόχους και αποτελέσματα από την εφαρμογή του Συστήματος Οδικής Ασφάλειας (ΣΟΔΑΣΦ).

Η εταιρεία:

- Έχει αναγνωρίσει την υποχρέωση της για συμμόρφωση με την νομοθεσία που είναι σχετική με την δραστηριότητα της καθώς και την οδική ασφάλεια (ισχύων Κώδικας Οδικής κυκλοφορίας - ΚΟΚ)
- έχει αναγνωρίσει την θέση της και τις ευθύνες της στην εφαρμογή του Συστήματος Οδικής Ασφάλειας
- έχει αναγνωρίσει το σύνολο των κύριων δραστηριοτήτων (διεργασίες), τις υποστηρικτικές δραστηριότητες καθώς και κάθε λειτουργία της που εμπλέκεται και πιθανώς αλληλοεπιδρά με την Οδική Ασφάλεια
- έχει προσδιορίσει τη σειρά και την αλληλεπίδραση αυτών των διεργασιών, των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων και των λειτουργιών η οποία παρουσιάζεται στο **«Διάγραμμα Αλληλεπίδρασης Διεργασιών»**

Ενδιαφερόμενα Μέρη – Ανάγκες και Προσδοκίες

Η εταιρεία έχει εντοπίσει και προσδιορίσει:

- Τα ενδιαφερόμενα μέρη που είναι σχετικά και εμπλέκονται με την εφαρμογή του ΣΟΔΑΣΦ
- Τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες αυτών των μερών
- Τις νομοθετικές, κανονιστικές και άλλες απαιτήσεις (πελατών, ΟΤΑ) που η εταιρεία οφείλει να λάβει υπόψη της στην εφαρμογή του ΣΟΔΑΣΦ

Προσδιορισμός Ενδιαφερομένων Μερών

Τα εμπλεκόμενα μέρη στην άμεση ή έμμεση λειτουργία του ΣΟΔΑΣΦ της Εταιρείας που καλούνται και ως Ενδιαφερόμενα Μέρη είναι τα εξής:

- Η Εταιρεία ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ ΑΕ
- Οι πελάτες της εταιρείας που κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Το κοινωνικό σύνολο
- Οι προμηθευτές και συνεργάτες που παρέχουν στην Εταιρεία εξοπλισμό και υπηρεσίες σχετικά με τα οχήματα και την οδική ασφάλεια (συνεργεία, ΚΤΕΟ)
- Το προσωπικό (Οδηγοί κλπ) της ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ ΑΕ που εμπλέκεται στις δραστηριότητες σχετικά με την Οδική Ασφάλεια
- Οι Αρχές

Απαιτήσεις και Προσδοκίες Ενδιαφερομένων Μερών

Οι ανάγκες και απαιτήσεις των Ενδιαφερομένων Μερών, στον τομέα της Οδικής Ασφάλειας είναι οι εξής:

Εταιρεία: Έχει αναπτύξει, εφαρμόζει και βελτιώνει Πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης της Οδικής Ασφάλειας, κάνει γνωστή την δέσμευση της και διαθέτει όλους τους αναγκαίους πόρους για την υποστήριξη του ΣΔΟΑΣΦ.

Απαιτήσεις

Η εταιρεία επειδή έχει στόλο αυτοκινήτων που κινείται το οδικό δίκτυο, έχει ανάγκη να αναπτύξει ένα διαχειριστικό σύστημα που θα της επιτρέψει να αναγνωρίσει τους κινδύνους που εκδηλώνονται στον τομέα της Οδικής Ασφάλειας.

Προσδοκίες

Η προσδοκία της εταιρείας είναι ότι αφενός μεν θα μειώσει τον κίνδυνο εκδήλωσης συμβάντος και αφετέρου, εφόσον εκδηλωθεί να γίνει με τέτοιο τρόπο η διαχείριση του ώστε να μειωθούν οι συνέπειες για όλους τους εμπλεκόμενους. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία προσδοκά επίσης ότι θα προστατευτεί από γεγονότα που πιθανώς να υπονομεύσουν την απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία της.

Πελάτες: Η Εταιρεία κατά την ανάληψη ενός έργου μεταφοράς, αναλαμβάνει την υποχρέωση απέναντι στον πελάτη, ότι η υπηρεσία θα παρασχεθεί σύμφωνα με τους όρους της συμφωνίας και της ισχύουσας νομοθεσίας.

Απαιτήσεις

Να τηρούνται οι όροι των συμφωνιών και κυρίως σε ότι αφορά τον προγραμματισμό φόρτωσης, παράδοσης, στην ακεραιότητα του φορτίου, να διασφαλίζεται η ασφάλεια του προσωπικού και να μη προκαλούνται εμπλοκές με τις αρχές με υπαιτιότητα της Εταιρείας

Προσδοκίες

Να τηρούνται οι όροι της συμφωνίας και να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις και οι ανάγκες τους.

Προμηθευτές και Συνεργάτες: Από τους προμηθευτές και συνεργάτες, η Εταιρεία αναμένει την προμήθεια αξιόπιστου υλικού και υπηρεσιών, έγκαιρη και επαρκή τεχνική υποστήριξη κυρίως όσο αφορά στην συντήρηση και επισκευή των οχημάτων.

Προσωπικό -Οδηγοί: Η εταιρεία απαιτεί και προσδοκά από το εμπλεκόμενο προσωπικό της και τους οδηγούς, την εφαρμογή των απαιτήσεων του ΣΟΔΑΣΦ. Η εταιρεία φροντίζει για την εκπαίδευση, και ευαισθητοποίηση των οδηγών σε θέματα οδικής ασφάλειας.

Οι οδηγοί προσδοκούν στην υποστήριξη της εταιρείας τόσο στον τομέα της παροχής υλικοτεχνικών μέσων ώστε τα οχήματα να είναι αξιόπιστα και ασφαλή όσο και στην λήψη διοικητικών ή άλλων μέτρων που σκοπό έχουν την μείωση των συμβάντων ή την μείωση των συνεπειών εφόσον εκδηλωθούν.

Αρχές: Η εταιρεία συνεργάζεται με τις Αρχές και εφαρμόζει το κανονιστικό πλαίσιο και την νομοθεσία.

Οι Αρχές απαιτούν από την εταιρεία την πλήρη συμμόρφωση της με την ισχύουσα νομοθεσία και την εφαρμογή των κανονισμών (ΚΟΚ).

Προσδοκά την απόλυτη συνεργασία της στην περίπτωση εκδήλωσης συμβάντος σχετικού με την Οδική Ασφάλεια.

Πεδίο Εφαρμογής ΣΟΔΑΣΦ

Αντικείμενο ΣΟΔΑΣΦ

Το αντικείμενο της δραστηριότητας της εταιρείας το οποίο καλύπτεται από το ΣΟΔΑΣΦ αναφέρεται στην ενότητα 2 «Σκοπός».

Δραστηριότητες και Διεργασίες

Η εταιρεία αναλαμβάνει την μεταφορά φορτίων και εμπορευματοκιβωτίων για λογαριασμό πελάτων.

Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιεί στόλο ιδιόκτητων οχημάτων και απασχολεί οδηγούς τους οποίους επιλέγει με βάση την εμπειρία τους και μετά από αξιολόγηση των ικανοτήτων τους. Πέρα της αρχικής αξιολόγησης και επιλογής, οι οδηγοί αξιολογούνται σε συνεχή βάση και παρακολουθείται η απόδοσή τους.

Τα οχήματα, προκειμένου να εκτελέσουν το έργο μεταφοράς που έχουν αναλάβει, κινούνται τόσο στο αστικό οδικό δίκτυο όσο και εντός γηπέδων αποθήκευσης φορτίων (άυλες), προαύλια εργοστασίων και αποθηκών και λιμενικών χώρων.

Η εταιρεία ενημερώνεται από τον πελάτη για την φύση του φορτίου (είδος, βάρος, όγκος, γεωμετρία) καθώς και τα σημεία φόρτωσης και παράδοσης και αποφασίζει για την δυνατότητα των οχημάτων της να επιτελέσουν το έργο.

Μετά την εξέταση των δεδομένων η εταιρεία αποφασίζει αν έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί και να υποβάλλει προσφορά.

Προγραμματισμός

Εφόσον η εταιρεία αναλάβει το έργο εφαρμόζει τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας και ειδικά τα αναφερόμενα στην ενότητα 6 του παρόντος εγχειριδίου.

Σκοπός της εταιρείας είναι να επιτύχει όλους τους στόχους που αναφέρονται στο ΣΟΔΑΣΦ και κυρίως να εξαλείψει στα πλαίσια των δυνατοτήτων της, την πιθανότητα εκδήλωσης ατυχήματος που μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρό τραυματισμό και θάνατο εργαζόμενου ή τρίτου προσώπου

Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας

Η ΤΡΑΝΣΚΟΝΤΕΪΝΕΡ ΑΕ έχει αναπτύξει, εφαρμόζει, επιτηρεί και βελτιώνει συνεχώς, Σύστημα Οδικής Ασφάλειας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 39001:2012.

Όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας καλύπτονται από το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας ενώ ο τρόπος εκτέλεσης, παρακολούθησης, ελέγχου, μέτρησης και ανάλυσης εξετάζεται από τον Υπεύθυνο Συστημάτων και από τη Διοίκηση κατά την ανασκόπηση του Συστημάτων Διαχείρισης, ώστε να είναι σύμφωνος με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 39001:2012.

Διοίκηση

Δέσμευση της Διοίκησης

Η Διοίκηση της εταιρείας έχει δεσμευτεί στην εφαρμογή του ΣΟΔΑΣΦ, διαθέτει όλους τους αναγκαίους πόρους για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της με κυρίαρχο στόχο μεταξύ των άλλων την εξάλειψη της διακινδύνευσης πρόκλησης ή εμπλοκής της εταιρείας σε συμβάν που μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρό τραυματισμό και θάνατο εργαζόμενου ή τρίτου.

Για την υλοποίηση της δέσμευσης, η εταιρεία:

- έχει αναπτύξει Πολιτική Οδικής Ασφάλειας η οποία έχει γίνει γνωστή στο σύνολο του προσωπικού
- έχει θέσει στόχους που σχετίζονται με τις Παραμέτρους Απόδοσης του ΣΟΔΑΣΦ. Σχετική αναφορά γίνεται στην ενότητα 6.3
- φροντίζει για την συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων, την εισαγωγή ενεργειών σχετικών με την Οδική Ασφάλεια στην καθημερινή δραστηριότητα (πχ ένταξη Δελτίου Συμβάντος, αποφυγή χρήσης δικύκλων κλπ). Σκοπός η εμπέδωση νοοτροπίας Οδικής Ασφάλειας στην καθημερινότητα.
- διαθέτει τους αναγκαίους πόρους για την διάθεση μέσων προστασίας στους εργαζόμενους (φωσφορίζοντα γιλέκα, φακούς, TETRA), εγκατάσταση συστημάτων προστασίας των οχημάτων (ABS, GPS, ηχητικά οπισθοπορείας κλπ). Η προμήθεια των υλικών δίνεται από εγκεκριμένους προμηθευτές, τα προϊόντα φέρουν τις απαιτούμενες σημάνσεις και εγκρίσεις και γίνεται σύμφωνα με τις διαδικασίες του ISO 9001 «Αξιολόγηση και έγκριση προμηθευτών» και «Αγορές – Προμήθειες»
- έχει θέσει ως κύριο και διαρκή στόχο την εξάλειψη της διακινδύνευσης πρόκλησης ατυχήματος ή εμπλοκής της εταιρείας σε συμβάν που μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρό τραυματισμό και θάνατο εργαζόμενου ή τρίτου.

- Συλλέγει, καταγράφει και εξετάζει αναφορές και καταγγελίες από πολίτες σχετικά με την οδική συμπεριφορά οδηγών της. Επίσης εξετάζει τα παρ'ολίγον συμβάντα που καταγράφονται στα Δελτία Συμβάντων και παραδίδονται από τους οδηγούς. Επίσης λαμβάνει υπόψη τις παρατηρήσεις των τεχνικών που διενεργούν τις συντηρήσεις των οχημάτων, τους τεχνικούς ελέγχους (ΚΤΕΟ) καθώς και τα πρόστιμα και κυρώσεις της Τροχαίας.
- Έχει προσδιορίσει και έχει αναθέσει καθήκοντα και αρμοδιότητες στους εργαζόμενους που εμπλέκονται με οποιονδήποτε τρόπο στα θέματα Οδικής Ασφάλειας όπως είναι ο Υπεύθυνος Γραφείου Κίνησης και οι οδηγοί των οχημάτων
- Προσδιορίζει και ιεραρχεί τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε η εφαρμογή του ΣΟΔΑΣΦ να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για να το επιτύχει ιεραρχεί την διακινδύνευση σύμφωνα με τα Ανάλυση Επικινδυνότητας και εκπονεί Προγράμματα ενεργειών για την επίτευξη στόχων των ενδιαμέσων παραμέτρων.
- Μέσα από συνεχή ενημέρωση, γνωστοποιεί στο προσωπικό πόσο σημαντικό είναι η αποτελεσματική εφαρμογή του ΣΟΔΑΣΦ και η επίτευξη των στόχων. Επίσης κοινοποιείται σε όλους οι μέρες χωρίς τροχαίο συμβάν και χωρίς καταλογισμό προστίμου ή κύρωσης από την Τροχαία.
- Παρέχει όλους τους πόρους για την ανάπτυξη, εφαρμογή διατήρηση και συνεχούς βελτίωση του ΣΟΔΑΣΦ.
- Ανασκοπεί περιοδικά τα αποτελέσματα του ΣΟΔΑΣΦ ώστε να διαπιστώνει τον βαθμό εκπλήρωσης των στόχων που έχουν τεθεί
- Προτρέπει το προσωπικό της να συμμετέχει στην προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του συστήματος, να εφαρμόζει πρακτικές που είναι προς αυτή την κατεύθυνση (πχ χρήση του φωσφοριζέ γιλέκο εκτός του οχήματος , τήρηση του ΚΟΚ κλπ)

- Επιδιώκει την συνεχή βελτίωση μέσα από τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, την αξιοποίηση των δεδομένων από τρίτα μέρη (αναφορές, καταγγελίες), πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού, αναβάθμισης τεχνικών μέσων προστασίας οχημάτων
- Προτρέπει όλα τα τμήματα της εταιρείας, ακόμα και αυτά που δεν έχουν άμεση εμπλοκή με την εφαρμογή του ΣΟΔΑΣΦ να λάβουν γνώση των δράσεων σχετικά με την οδική ασφάλεια και αν την εφαρμόσουν και στα τμήματα τους όπου αυτό είναι εφικτό.

Πολιτική Οδικής Ασφάλειας

Η εταιρεία έχει εκπονήσει Πολιτική οδικής Ασφάλειας η οποία:

- Είναι σχετική με το αντικείμενο δραστηριότητας της εταιρείας
- Παρέχει το πλαίσιο για τον προσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων
- Προβλέπει δέσμευση της εταιρείας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων σχετικών με την Οδική Ασφάλεια
- Προβλέπει δέσμευση για την επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης του ΣΟΔΑΣΦ

Η Πολιτική Οδικής ασφάλειας:

- Αναφέρεται στην πρώτη σελίδα του παρόντος εγχειριδίου
- Έχει γνωστοποιηθεί σε όλο το προσωπικό και προς κάθε ενδιαφερόμενο μέσα από την ανάρτηση της στο site της εταιρείας <http://www.transcontainer.gr/>

Οργάνωση Αρμοδιότητες Υπευθυνότητες

Η εταιρεία έχει ορίσει τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Συστημάτων ως τον αρμόδιο και υπεύθυνο για την διαχείριση και του ΣΟΔΑΣΦ. Το όνομα του ΥΣΔ αναφέρεται στα ετήσια πρακτικά ανασκόπησης των συστημάτων.

Οι υπευθυνότητες και οι περιγραφές κάθε θέσης της οργάνωσης αναφέρονται στην διαδικασία «Αρμοδιότητες, Υπευθυνότητες»

Στην ετήσια ανασκόπηση γίνεται αναφορά στην αποτελεσματικότητα του ΣΟΔΑΣΦ. Επίσης καταγράφονται και εξετάζονται οι υποδείξεις και οι προτάσεις που έχουν στόχο την βελτίωση του συστήματος.

Σχεδιασμός Συστήματος Οδικής Ασφάλειας

Γενικά

Η εταιρεία για να εξετάσει τον βαθμό απόδοσης του ΣΟΔΑΣΦ, προσδιορίζει την διακινδύνευση (risk) μέσα από την εκπόνηση Ανάλυσης Διακινδύνευσης Οδικής Ασφάλειας. Επίσης αναγνωρίζει και προσδιορίζει Παραμέτρους Απόδοσης του Συστήματος και θέτει σχετικούς στόχους. Μέσα από την αξιολόγηση επίτευξης των στόχων διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και η απόδοση του ΣΟΔΑΣΦ.

Αναγνώριση Κινδύνων – Ανάλυση Επικινδυνότητας - Ευκαιρίες

Η εταιρεία στα πλαίσια εφαρμογής του ΣΟΔΑΣΦ και της μέριμνα για αποφυγή τροχαίων ατυχημάτων προβαίνει σε εκπόνηση Γενικής Αναγνώρισης Κινδύνων και Εκτίμηση Διακινδύνευσης, η οποία αφορά στην αναγνώριση του συνόλου των κινδύνων που είναι δυνατό να εκδηλωθούν κατά την διάρκεια της δραστηριότητας της και

Η μεθοδολογία ανάπτυξης των Εκτιμήσεων Επικινδυνότητας , του υπολογισμού και της ταξινόμησης της Επικινδυνότητας, αναφέρεται στην διαδικασία **ΔΟΑ-04 «Αναγνώριση Κινδύνων και Εκτίμηση Διακινδύνευσης»**

Παράμετροι Απόδοσης Συστήματος Οδικής Ασφάλειας

Η εταιρεία αναγνωρίζει και αποτυπώνει τις παραμέτρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της απόδοσης του ΣΟΔΑΣΦ.

Οι παράμετροι απόδοσης κατατάσσονται σε :

1. Παράμετροι έκθεσης σε κίνδυνο (Risk Exposure Factors)
2. Τελικό αποτέλεσμα εφαρμογής ΣΟΔΑΣΦ (Final Safety Outcome factors)
3. Ενδιάμεσοι Στόχοι Οδικής Ασφάλειας (Intermediate Safety Outcome Factors)

Για την αποτύπωση και παρακολούθηση των παραμέτρων απόδοσης, των στόχων που ορίζονται, των ενεργειών που ήδη γίνονται και των ενεργειών που θα γίνουν, χρησιμοποιείται το έντυπο E-05.1

Σχετική είναι η διαδικασία **ΔΟΑ-05 «Αναγνώριση Παραμέτρων Απόδοσης Οδικής Ασφάλειας»**.

Αντικειμενικοί Στόχοι και Προγράμματα

Οι αντικειμενικοί στόχοι Οδικής Ασφάλειας, προσδιορίζονται από την εταιρεία (Γενικός Διευθυντής σε συνεργασία με τον ΥΔΣ) και αποτυπώνονται στην φόρμα «Αναγνώριση Παραμέτρων Απόδοσης Οδικής Ασφάλειας».

Για τον προσδιορισμό, προγραμματισμό και την παρακολούθηση των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων και επομένως την βελτίωση της απόδοσης του ΣΟΔΑΣΦ εκπονούνται από τον ΥΔΣ **Προγράμματα** τα οποία εγκρίνει ο Γενικός Διευθυντής.

Υπεύθυνος για την παρακολούθηση των Προγραμμάτων, είναι ο ΥΔΣ.

Οι εταιρεία φροντίζει να διαθέσει όλους τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Τα αποτελέσματα από την υλοποίηση των Προγραμμάτων και ο βαθμός επίτευξης των στόχων , αναφέρονται στα πρακτικά της ετήσιας ανασκόπησης των συστημάτων.

Υποστήριξη

Συντονισμός

Υπεύθυνος για την εφαρμογή, λειτουργία, επιτήρηση, έλεγχο και βελτίωση του ΣΟΔΑΣΦ είναι ο ΥΔΣ.

Ο ΥΔΣ είναι αρμόδιος επίσης για τον συντονισμό όλων των ενδιαφερομένων μερών που εμπλέκονται στην λειτουργία του συστήματος, τόσο εκ της εσωτερικής οργάνωσης της εταιρείας όσο και των φορέων ή άλλων σχετικών οργανισμό που εμπλέκονται.

Σκοπός του συντονισμού είναι να γίνουν όλες οι απαραίτητες ενέργειες από τα κατάλληλα μέρη ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του ΣΟΔΑΣΦ.

Πόροι

Η εταιρεία διαθέτει τους αναγκαίους πόρους. Οικονομικούς, ανθρώπινους, τεχνικούς για την ανάπτυξη, εγκατάσταση, εφαρμογή, λειτουργία, επιτήρηση και συνεχή βελτίωση του ΣΟΔΑΣΦ έτσι αν επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι που έχουν τεθεί.

Υπεύθυνος για τον προσδιορισμό των απαιτούμενων πόρων είναι ο ΥΔΣ σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Γραφείου Κίνησης. Για την έγκριση αρμόδιος είναι ο Γενικός Διευθυντής.

Η εισήγηση σχετικά με τους αναγκαίους πόρους υποβάλλεται στον Γενικό Διευθυντή στα πλαίσια της ετήσιας ανασκόπησης των Συστημάτων.

Στην περίπτωση έκτακτης ανάγκης ο ΥΔΣ γνωστοποιεί στον Γενικό Διευθυντή την ενέργεια που απαιτείται και την ανάγκη σε πόρους. Η τελικά απόφαση λαμβάνεται από τον Γενικό διευθυντή.

Ικανότητα Προσωπικού

Η εταιρεία έχει καθιερώσει μηχανισμούς για την επιλογή οδηγών οχημάτων περιπολίας ή άλλου προσωπικού εμπλεκόμενου με την οδική ασφάλεια (πχ Υπεύθυνος Γραφείου Κίνησης), ώστε να προσδιορίζει την απαραίτητη ικανότητα και επάρκεια να ανταποκριθεί στην εκτέλεση των καθηκόντων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις επιδόσεις της εταιρείας στην Οδική Ασφάλεια.

Η αρχική επιλογή διενεργείται αφού εξεταστούν:

- Το Βιογραφικό του εργαζομένου
- Η προηγούμενη εμπειρία του σε παρόμοιο αντικείμενο. Ειδικά για τους οδηγούς απαιτείται εμπειρία τουλάχιστον 3 ετών.
- Άδεια οδήγησης

Η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στο προσωπικό. Το Πρόγραμμα Εκπαίδευσης καλύπτουν θέματα :

- Στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία, σχετικά με την Οδική Ασφάλεια
- Τα συμβάντα που ενδεχομένως έχουν εκδηλωθεί
- Τις απαιτήσεις του ΚΟΚ, κυρίως όταν έχουν κοινοποιηθεί αλλαγές του Κώδικα
- Αναφορές, καταγγελίες πολιτών σχετικά με την οδηγική συμπεριφορά προσωπικού της εταιρείας
- Εισαγωγή και χρήση νέων μέσων προστασίας
- Την εφαρμογή του ΣΟΔΑΣΦ
- Την ανάγκη για συμπλήρωση εντύπων συστήματος (Δελτίο Συμβάντος κλπ)
- Οδηγίες αντίδρασης σε περίπτωση εκδήλωσης συμβάντος

Η εταιρεία φροντίζει επίσης για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού σχετικά με την σπουδαιότητα της συμμόρφωσης και ενεργούς συμμετοχής του στην αποτελεσματική λειτουργία του ΣΟΔΑΣΦ και με τις συνέπειες απόκλισης από τα προβλεπόμενα από το σύστημα.

Αναλυτική περιγραφή της διαδικασίας που ακολουθεί η εταιρεία για την εκπαίδευση, ευαισθητοποίηση και επάρκεια των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα οποία μπορεί να έχουν επίπτωση στην Οδική Ασφάλεια γίνεται στην διαδικασία του ISO 9001 «**Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και Εκπαίδευση**».

Ενημέρωση

Το προσωπικό της εταιρείας που εμπλέκεται άμεσα ή έμμεσα σε δραστηριότητες σχετικές με την Οδική Ασφάλεια είναι ενήμεροι για:

- Την Πολιτική Οδικής Ασφάλειας της εταιρείας μέσα από την κοινοποίηση της (ανάρτηση) στους χώρους της εταιρείας και την ανάρτηση της στο site στο internet
- Τον βαθμό εμπλοκής στην λειτουργία του Συστήματος ΟΔΑΣΦ μέσα από τις περιγραφές θέσης του
- Τις συνέπειες από την μη τήρηση του ΣΟΔΑΣΦ μέσα από τις ενημερώσεις που τους παρέχει η εταιρεία κατά την πρόσληψή τους, περιοδικά μια φορά τον χρόνο αλλά και μετά από την εκδήλωση συμβάντος
- Τα μεγάλα ατυχήματα που έχουν συμβεί κατά την διάρκεια της λειτουργία της εταιρείας
-

Επικοινωνία

Το Σύστημα Διαχείρισης ΟΔΑΣΦ που εφαρμόζει η εταιρεία έχει ως στόχο την διασφάλιση συνεχώς και αδιάλειπτης την αποφυγή εκδήλωσης συμβάντων που μπορεί αν οδηγήσουν σε θάνατο, τραυματισμό και υλικές ζημιές.

Επικοινωνία με τους οδηγούς

Η εταιρεία έχει εξοπλίσει το σύνολο των οχημάτων της με σύστημα TETRA ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής αδιάλειπτη επικοινωνία μεταξύ οδηγών και Γραφείου Κίνησης.

Εσωτερική Επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία γίνεται μέσω των εγγράφων του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας, (π.χ συμπλήρωση των Δελτίων Συμβάντων για ατυχήματα ή και για παρ' ολίγον), τα παράπονα των εργαζομένων και τις προτάσεις βελτίωσης / υποδείξεις σε θέματα Οδικής Ασφάλειας. Επίσης γίνεται με ηλεκτρονική αλληλογραφία, με εσωτερικές συναντήσεις και προφορικά.

Η εσωτερική επικοινωνία διασφαλίζεται σε όλα τα επίπεδα και τις δραστηριότητες της εταιρείας μέσω:

- της ανασκόπησης της διοίκησης και τα πρακτικά των συσκέψεων τα αποτελέσματα των οποίων διανέμονται/ανακοινώνονται σε όλο το αρμόδιο προσωπικό,
- των εσωτερικών επιθεωρήσεων που διενεργούνται με ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας από εξειδικευμένους επιθεωρητές στα πλαίσια λειτουργίας του υφιστάμενου Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας,
- του ίδιου του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας στο οποίο εμπεριέχονται όλα τα κανάλια επικοινωνίας (οργανόγραμμα, διαγράμματα διεργασιών, διαδικασίες).

Οι απαιτήσεις του Συστήματος κοινοποιούνται στο προσωπικό μέσω των ενημερώσεων, εκπαιδεύσεων και της διανομής των Διαδικασιών / Οδηγιών Εργασίας που τους αφορούν.

Εξωτερική Επικοινωνία

Πιθανοί τρόποι εξωτερικής επικοινωνίας είναι μεταξύ άλλων:

- Αλληλογραφία με Αρχές και Δημόσιους Φορείς
- Λήψη παρατηρήσεων ή καταγγελιών πολιτών για κακή οδική συμπεριφορά οχήματος εταιρείας. Η επωνυμία και τα στοιχεία επικοινωνίας της εταιρείας αναφέρονται στα οχήματα ή λαμβάνονται από το website.
- Επαφές με φορείς αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών (αστυνομία, πυροσβεστική κλπ.)
- Επαφές με ΜΜΕ
- Ανεπίσημες επαφές με φορείς του δημοσίου
- Επαφές με οργανισμούς, αντιπροσώπους της τοπικής αυτοδιοίκησης και με αντιπροσώπους ενώσεων σχετικών με το αντικείμενο.
- Επαφές με επιχειρηματίες

Οι γενικοί κανόνες που διέπουν όλες τις παραπάνω ενέργειες εξωτερικής επικοινωνίας είναι ότι όλες οι πληροφορίες που παρέχονται από την εταιρεία προς τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους πρέπει να:

1. αναλύονται και να επεξηγούνται κατάλληλα έτσι ώστε να γίνονται απόλυτα κατανοητές
2. παρουσιάζουν την ακριβή και επαληθεύσιμη εικόνα της εταιρείας και του Συστήματος ΣΔΟΑΣΦ

Έλεγχος Τεκμηρίωσης

Έλεγχος Εγγράφων

Το σύστημα ΟΔΑΣΦ της εταιρείας αποτελείται και τεκμηριώνεται από έγγραφα και στοιχεία μέσα στα οποία αντικατοπτρίζεται η πολιτική διαχείρισης ΟΔΑΣΦ της εταιρείας.

Συγκεκριμένα η εταιρεία TRANSCONTAINER ΑΕ έχει καθιερώσει το παρόν **Εγχειρίδιο Συστήματος Διαχείρισης της Οδικής Ασφάλειας**, το οποίο περιγράφει το αντικείμενο του Συστήματος, το πεδίο εφαρμογής του, και τον τρόπο που η εταιρεία εφαρμόζει το παραπάνω σύστημα σύμφωνα με το πρότυπο ISO 39001:2012.

Καθορίζει όλες τις διεργασίες αναγνώρισης αξιολόγησης και ελέγχου των κινδύνων για την Οδική Ασφάλεια και την σειρά εφαρμογής αυτών, τον βαθμό αλληλεπίδρασης τους, και αναγνωρίζει τις παραμέτρους απόδοσης του ΣΟΔΑΣΦ,. Μέσω του Εγχειριδίου Συστήματος Διαχείρισης καθορίζεται το πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο χαράσσεται η πολιτική και οι στόχοι της εταιρείας σε θέματα Οδικής Ασφάλειας

Έγγραφα και Υλικό Αναφοράς που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία για να παρέχουν καλύτερο έλεγχο των διεργασιών της, βοηθούν στην τεκμηρίωση των διαδικασιών και παρέχουν καθοδήγηση για τις καθημερινές δραστηριότητες αυτής (Έντυπα, Κατάλογοι, Διαγράμματα ροής, Νομοθεσία).

Τόσο το Εγχειρίδιο ΣΟΔΑΣΦ όσο και τα λοιπά έγγραφα και Υλικό Αναφοράς θεωρούνται ελεγχόμενα έγγραφα των οποίων η έκδοση, τροποποίηση και διανομή ακολουθούν την Διαδικασία του ISO 9001, «**Έλεγχος Εγγράφων**».

Έλεγχος Αρχείων

Γραπτά αρχεία

Τα αρχεία Οδικής Ασφάλειας είναι το αποτέλεσμα της εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας της εταιρείας και παρέχουν αποδείξεις για τη

συμμόρφωση του Συστήματος με τις απαιτήσεις του προτύπου και αντικειμενικά στοιχεία για την τήρηση, αποτελεσματικότητα και βελτίωσή του.

Οι υπεύθυνοι για την τήρηση, συλλογή και η διάρκεια φύλαξης κάθε αρχείου καθορίζονται μέσα στις Διαδικασίες.

Τα αρχεία Οδικής Ασφάλειας καταστρέφονται με ευθύνη του ΥΔΣ, όταν παρέλθει ο χρόνος που καθορίζεται.

Ηλεκτρονικά αρχεία

Η εταιρεία τηρεί ηλεκτρονικά αρχεία για την ασφάλεια των οποίων εφαρμόζει διαδικασία backup.

Σχετική είναι η διαδικασία του ISO 9001 «**Έλεγχος Αρχείων**»

Έλεγχος Λειτουργίας

Επιχειρησιακός προγραμματισμός και έλεγχος

Η εταιρεία αναλαμβάνει την μεταφορά φορτίων και εμπορευματοκιβωτίων για λογαριασμό πελάτων.

Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιεί στόλο ιδιόκτητων οχημάτων και απασχολεί οδηγούς τους οποίους επιλέγει με βάση την εμπειρία τους και μετά από αξιολόγηση των ικανοτήτων τους.

Πέρα της αρχικής αξιολόγησης και επιλογής, οι οδηγοί αξιολογούνται σε συνεχή βάση και παρακολουθείται η απόδοσή τους.

Τα οχήματα, προκειμένου να εκτελέσουν το έργο μεταφοράς που έχουν αναλάβει, κινούνται τόσο στο αστικό οδικό δίκτυο όσο και εντός γηπέδων αποθήκευσης φορτίων (αυλές), προαύλια εργοστασίων και αποθηκών και λιμενικών χώρων.

Η εταιρεία ενημερώνεται από τον πελάτη για την φύση του φορτίου (είδος, βάρος, όγκος, γεωμετρία) καθώς και τα σημεία φόρτωσης και παράδοσης και αποφασίζει για την δυνατότητα των οχημάτων της να επιτελέσουν το έργο.

Μετά την εξέταση των δεδομένων η εταιρεία αποφασίζει αν έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί και να υποβάλλει προσφορά.

Πριν την εκτέλεση του δρομολογίου ο Υπεύθυνος Γραφείου Κίνησης κάνει προεπισκόπηση της διαδρομής εφόσον διαθέτει στοιχεία από προηγούμενα δρομολόγια, ώστε να εντοπίσει

τις δυσκολίες της διαδρομής και να ενημερώσει τον οδηγό ο οποίος πρόκειται να αναλάβει το δρομολόγιο.

Επίσης ο Υπεύθυνος Γραφείου Κίνησης λαμβάνει υπόψη και άλλες παραμέτρους που πιθανόν προκαλέσουν προβλήματα όπως καιρικές συνθήκες, έκτακτα γεγονότα που εξελίσσονται στην περιοχή του δρομολογίου κλπ.

Αντιμετώπιση Εκτάκτων Αναγκών

Η άμεση αντιμετώπιση με επείγουσες ιατρικές υπηρεσίες σε συγκρούσεις οχημάτων είναι ένας σημαντικός τρόπος για να μειωθεί η σοβαρότητα των τραυματισμών .

Θύματα τροχαίων ατυχημάτων έχουν καλύτερη πιθανότητα ανάκτησης, ή και αποφυγής θανάτου , εφόσον λαμβάνουν γρήγορη ιατρική περίθαλψη στη σκηνή ενός τραυματισμού (συχνά αναφέρεται ως περίθαλψη «Χρυσής Ώρας» και αφορά την πρώτη ώρα μετά το ατύχημα.). Για το λόγο αυτό , η ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση των δεξιοτήτων Α΄ βοηθειών για τους οδηγούς της εταιρείας είναι επίσης ένας καλός τρόπος για τη αύξηση των πιθανοτήτων επιβίωσης τραυματισμένων μετά από ένα ατύχημα .

Οι ακόλουθοι παράγοντες είναι σημαντικοί για την αποτελεσματική φροντίδα, μετά το ατύχημα:

- Άμεση και αποτελεσματική γνωστοποίηση της έκτακτης ανάγκης. Ο οδηγός εφόσον δύναται καλεί άμεσα κατά σειρά, (ι) το 166, (ιι) την αστυνομία και πυροσβεστική (αν απαιτείται πυρόσβεση ή απεγκλωβισμός) (ιιι) την εταιρεία
- Παροχή των Βοηθειών στους τραυματίες
- Αποφυγή μετακίνησης τους, παρά μόνο εφόσον κινδυνεύουν άμεσα αν παραμείνουν στο σημείο του ατυχήματος

Για την περίπτωση που ο οδηγός είναι ο ίδιος τραυματίας και δεν δύναται αν προβεί στις απαραίτητες ενέργειες, η εταιρεία έχει επικολλήσει πινακίδιο επι των οχημάτων το οποίο αναφέρει το τηλέφωνο κλήσης άμεσης ανάγκης της εταιρείας και προτρέπει τους παραβρισκόμενους να καλέσουν την εταιρεία.

Η εταιρεία έχει αναπτύξει σχετική **Οδηγία Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών** η οποία βρίσκεται στον **Φάκελο Οχήματος**.

Μέτρηση Απόδοσης

Παρακολούθηση, Μέτρηση, Ανάλυση και Αξιολόγηση

Η εταιρεία έχει αναγνωρίσει τις Παραμέτρους Απόδοσης του ΣΟΔΑΣΦ, σύμφωνα με την απαίτηση του προτύπου και όπως αναφέρεται στην ενότητα 6.3 και τους έχει αποτυπώσει στην φόρμα «Αναγνώριση Παραμέτρων Απόδοσης ΣΟΔΑΣΦ & Στόχοι».

Στην «Αναγνώριση Παραμέτρων Απόδοσης ΣΟΔΑΣΦ & Στόχοι» αναφέρονται:

- Οι παράμετροι απόδοσης (έκθεσης σε κίνδυνο, τελικό αποτέλεσμα απόδοσης, ενδιάμεσοι παράμετροι και στόχοι)
- Οι αντικειμενικοί στόχοι για κάθε παράμετρο απόδοσης
- Οι ενέργειες που η εταιρεία κάνει για την επίτευξη των στόχων
- Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων (ενέργειες βελτίωσης)
- Τα Προγράμματα που έχουν εκπονηθεί για την υλοποίηση των ενεργειών βελτίωσης

Τα αποτελέσματα από την μέτρηση των Παραμέτρων Απόδοσης Συστήματος γνωστοποιούνται στην Διοίκηση κατά την ετήσια ανασκόπηση και εφόσον απαιτηθεί λαμβάνονται οι απαραίτητες αποφάσεις.

Διερεύνηση Ατυχημάτων και Συμβάντων

Η εταιρεία εφαρμόζει διαδικασία διερεύνησης των οδικών ατυχημάτων και συμβάντων που εμπλέκεται.

Υπεύθυνος της διερεύνησης είναι ο ΥΔΣ σε συνεργασία με το υπεύθυνο Γραφείου Κίνησης.

Για την διερεύνηση χρησιμοποιείται το έντυπο «**Διερεύνηση Ατυχήματος και Συμβάντος**».

Κατά την διερεύνηση:

- Προσδιορίζονται οι παράγοντες που έχουν προκαλέσει ή έχουν επηρεάσει το ατύχημα ή το συμβάν
- Εντοπίζονται οι ανάγκες για διορθωτικές ενέργειες ώστε να αποφευχθεί η επανάληψη
- Αναγνωρίζονται και εντοπίζονται οι ευκαιρίες για προληπτικές ενέργειες

Στο έντυπο Διερεύνησης αναφέρεται και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

Σχετική με την διαδικασία της διερεύνησης είναι και η διαδικασία ISO 9001 «**Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες**»

Εσωτερικές Επιθεωρήσεις

Ο ΥΔΣ εφαρμόζει και τεκμηριώνει πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων, που αξιολογεί την επάρκεια όλων των συνιστωσών του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας.

Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις Οδικής Ασφάλειας αξιολογούν:

- Τη συμμόρφωση των Διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας με τις απαιτήσεις του Προτύπου ISO 39001:2012.
- Εάν οι Διαδικασίες εφαρμόζονται ορθά και είναι αποτελεσματικές.
- Εάν τηρούνται τα Αρχεία και τα Έγγραφα που αποτελούν το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας.
- Εάν το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας είναι αποτελεσματικό και βρίσκεται σε πορεία βελτίωσης.

Σχετική με την ενότητα είναι η Διαδικασία του ISO 9001 **«Εσωτερικές Επιθεωρήσεις»**.

Ανασκόπηση από την Διοίκηση

Το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας ανασκοπείται από τη Διοίκηση τουλάχιστον μία φορά το χρόνο για έλεγχο της εφαρμογής - αποτελεσματικότητας - βελτίωσής του.

Επίσης επαληθεύει την καταλληλότητα της Πολιτικής Οδικής Ασφάλειας και την υλοποίηση των Στόχων Οδικής Ασφάλειας που έχει θέσει.

Τα αποτελέσματα των ανασκοπήσεων αρχειοθετούνται και παρακολουθείται η εξέλιξη πιθανών διορθωτικών - προληπτικών ενεργειών και προτάσεων που θα εγκριθούν.

Εκτός της τακτικής ανασκόπησης, οποτεδήποτε κριθεί αναγκαίο από τον ΥΔΣ, μπορεί να προγραμματιστεί και να διενεργηθεί έκτακτη ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας.

Σχετική με τα παραπάνω είναι η διαδικασία ISO 9001 **«Ανασκόπηση από τη Διοίκηση»**.

Βελτίωση

Μη Συμμορφώσεις και Διορθωτικές Ενέργειες

Η εταιρεία έχει αναπτύξει και χρησιμοποιεί τις κατάλληλες διαδικασίες, ώστε να διασφαλίζεται ο εντοπισμός και η αποκατάσταση των προβλημάτων και των συνθηκών που επιδρούν δυσμενώς στις επιδόσεις Οδικής Ασφάλειας, καθώς επίσης και των αιτιών τους, στις φάσεις δραστηριότητας της εταιρείας που εμπλέκεται η Οδική Ασφάλεια.

Εάν στα πλαίσια της εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας διαπιστωθεί:

- Μη τήρηση ή απόκλιση εκ μέρους των οδηγών ή άλλων εμπλεκομένων, των οδηγών του ΣΟΔΑΣΦ
- Συστηματική Παρέκκλιση από απαιτήσεις του
- Ελλιπής κάλυψη απαίτησης του Προτύπου ISO 39001:2012
- Ελλιπής αποτελεσματικότητα ή έλλειψη Διαδικασιών
- Προβλήματα προσωπικού, εκπαίδευσης, κατάρτισης
- Επαναλαμβανόμενα Προβλήματα-Μη Συμμορφώσεις
- Μεμονωμένη μη συμμορφούμενη ενέργεια που οφείλεται σε κακή πρακτική ή μη τήρηση του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας
- Αναφορές και καταγγελίες πολιτών για την οδηγική συμπεριφορά των οδηγών της εταιρείας
- Παράπονα που διατυπώνονται από το προσωπικό της εταιρείας,

ο ΥΔΣ ενημερώνεται και ενεργοποιείται η διαδικασία Διορθωτικών Ενεργειών, με σκοπό

- την επισήμανση της παρέκκλισης ή της μη συμμόρφωσης
- τη διερεύνηση των αιτιών και αμέσως μετά,
- την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών, ώστε να διορθωθεί το πρόβλημα που προέκυψε από την μη συμμορφούμενη ενέργεια και εξαλείφουν τα αίτια και να προλαμβάνεται η επανεμφάνισή τους.

Προληπτική ενέργεια λαμβάνεται εάν κριθεί από τον ΥΔΣ ότι έτσι

- προλαμβάνεται μία αστοχία,
- προλαμβάνεται μία πιθανή μη συμμόρφωση
- θεσπίζεται μία βελτίωση στη λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας.

Σχετική με την ενότητα είναι η Διαδικασία του ISO 9001 «**Διορθωτικές - Προληπτικές Ενέργειες**».

Συνεχής Βελτίωση

Η εταιρεία σχεδιάζει, υλοποιεί και επαληθεύει τη συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας που εφαρμόζει μέσα από

- Επικαιροποίηση, γνωστοποίηση και κοινοποίηση της Πολιτικής Οδικής Ασφάλειας
- Της παρακολούθησης των αντικειμενικών στόχων που έχει θέσει
- Τα δεδομένα που συλλέγει από τις αναφορές – καταγγελίες πολιτών και τα παράπονα, προτάσεις βελτίωσης των εργαζομένων
- Τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων
- Τα δεδομένα από τα Δελτία Συμβάντων και τις Διερευνήσεις Ατυχημάτων
- Τις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες