



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων
υπηρεσιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων,
Πολυτελείας και Α κατηγορίας της περιοχής
Ηρακλείου, μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.**



**Επόπτης καθηγητής: Απλαδάς Γεώργιος
Φοιτητής: Νεστούρης Δημήτριος
Α.Μ:4843**

**Φεβρουάριος 2011
Ηράκλειο**

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου &

στην οικογένεια του

Γεωργίου & Μαρίας Τζαβάρα .

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση της αξίας της ποιότητας μέσα στα ξενοδοχεία 4* και 5* μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η διερεύνηση του θέματος της παρούσας πτυχιακής εργασίας πραγματοποιείται εφαρμόζοντας τη βιβλιογραφική έρευνα (*Desk research*) σχετικά με τις αρχές Ποιότητας και την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως μέσο επίλυσης και την έρευνα πεδίου (*Field research*) για τον τρόπο εφαρμογής των παραπάνω.

Ειδικότερα, η πτυχιακή εργασία διαρθρώνεται σε τρία κεφάλαια .

Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εννοιολογική προσέγγιση της ποιότητας και η επιλογή στρατηγικών εξασφάλισής της. Γίνεται λόγος για το πόσο μεγάλο ρόλο παίζει η ποιότητα σε μια επιχείρηση, όπως επίσης της διαστάσεις που μπορεί να πάρει , τα βραβεία και τα προβλήματα που προκύπτουν από την κακή ποιότητα και τρόπους βελτίωσης της ποιότητας.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με τους ανθρώπινους πόρους. Οι άνθρωποι πόροι μίας επιχείρησης αναγνωρίζονται πλέον ως ένα από τα βασικά τμήματά της το οποίο όταν προγραμματιστεί και οργανωθεί κατάλληλα μπορεί να της δώσει προβάδισμα. Πλέον ο όρος «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» έχει αντικατασταθεί από τον όρο «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» και με αυτό τον τρόπο σηματοδοτείται μία συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού ως πόρος. Προφανώς ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης εκτός από τη διευκόλυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης είναι να προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται η τμηματική αυτή λειτουργία με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού.

Τέλος το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την έρευνα και τα αποτελέσματα αυτής βάσει των εννοιών που ασχοληθήκαμε στα δυο πρώτα κεφάλαια. Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με τα αναγκαία συμπεράσματα.

"Improving the quality of service ,in luxury and first class hotel area of Heraklion, through the Human Resources Management."

ABSTRACT

The objective of this thesis is to investigate the value of quality in hotels 4 * and 5 * average of human resource management. Exploring the topic of this thesis is carried out by applying a literature search (Desk research) on the principles of quality management and human resources as a means of solving and research field (Field research) on how to implement the above. In particular, the thesis is divided into three chapters.

The first chapter presents a conceptual approach to quality and selection of strategic assurance. There is talk about how great role played by the quality of a company, as well as dimensions that can get the awards and the problems arising from poor quality and ways to improve quality.

The second chapter deals with human resources. The human resources of a firm are recognized as one of the key parts of which, when properly planned and organized can give lead. Now the term 'human resources potential "has been replaced by" human resource management "and thus signaled a systematic and long-term effort to address the entire workforce as a resource. Obviously the role of human resource management department of a company other than to facilitate communication between employees and senior management is to plan the work force to align the divisional operation of the overall business strategy of the organization.

Finally, the third chapter deals with the investigation and the results based on the concepts dealt in the first two chapters. The thesis concludes with the necessary conclusions.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1 Ορισμός της ποιότητας.....	8
1.2 Σημασία της ποιότητας.....	8
1.3 Διαστάσεις ποιότητας.....	9
1.4 Μέτρηση ποιότητας.....	10
1.5 Βραβεία ποιότητας.....	11
1.6 Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας.....	12
1.7 Ποιότητα υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες.....	14
1.8 Τρόποι βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών.....	16
1.9 Φορείς ποιότητας ISO:14001.....	17
A. Ιστορικά στοιχεία.....	17
B. Συστήματα πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης.....	19
1. Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.....	20
2. Διεθνές πρότυπο ISO 14001.....	24
3. Συστήματα οικολογικής διαχείρισης και έλεγχου.....	26
4. Βήματα εφαρμογής.....	27
1. Περιβαλλοντική πολιτική.....	27
2. Περιβαλλοντική ανάλυση.....	28
3. Περιβαλλοντικοί στόχοι και πρόγραμμα	29
4. Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης.....	29
5. Περιβαλλοντικός έλεγχος.....	30
6. Περιβαλλοντική δήλωση.....	31
7. Περιβαλλοντική επικύρωση και καταγραφή.....	32
8. Οφέλη και κόστη εφαρμογής του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης(Σ.Π.Δ).....	33
1. Λόγοι εφαρμογής ενός (Σ.Π.Δ).....	33
2. Οφέλη εφαρμογής ενός (Σ.Π.Δ).....	34
3. Κόστη εφαρμογής ενός (Σ.Π.Δ).....	35
4. Σύγκριση εφαρμογής ISO 14001/EMAS.....	35

Κεφάλαιο 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	37
2.2 Από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων	
Α. Εισαγωγή.....	38
Β. Ιστορική αναδρομή.....	40
Γ. Το εργατικό κίνημα και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	47
2.3 Σημασία, στόχοι και αρμοδιότητες της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	
Α. Σημασία	52
Β. Στόχοι.....	55
Γ. Αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.....	56
Δ. Ρόλος.....	60
2.4 Οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων	63
Α. Που λαμβάνονται οι αποφάσεις.....	64
Β. Ποιος είναι υπεύθυνος για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	64
Γ. Ποια είναι η δομή του τμήματος	65
2.5 Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων	67
2.5.1 Ο στρατηγικός ρόλος του προγραμματισμού	68
2.5.2 Συνολική άποψη του προγραμματισμού.....	71
2.5.3 Υπευθυνότητα για τον προγραμματισμό.....	73
2.5.4 Αποτυχία στον σχεδιασμό.....	74
2.5.5 Εξέλιξη της στρατηγικής και ολοκλήρωση του σχεδιασμού.....	76
2.5.6 Ολοκλήρωση της στρατηγικής και του προγραμματισμού.....	77
2.5.7 Οι ειδοποιείς διαφορές της ενοποίησης	77
2.5.8 Τα οφέλη από το συγκερασμό του προγραμματισμού ανθρ. Πόρων και του στρατηγικού σχεδιασμού	79
2.5.9 Συνθήκες κάτω από τις οποίες ο συγκερασμός να μην είναι κατάλληλος	80
2.5.10 Ο manager ανθρωπίνων πόρων και ο στρατηγικός σχεδιασμός.....	82
2.5.11 Προβλήματα σχεδιασμού.....	82
2.5.12 Απαιτήσεις για managers ανθρωπίνων πόρων.	83

Κεφάλαιο 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Ερευνητική μεθοδολογία.....	85
3.1.1. Μεθοδολογία της έρευνας.....	85
3.1.2. Το δείγμα της έρευνας.....	86
3. 2. Επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας που αφορούν τα ζητήματα εφαρμογής της ποιότητας.....	86
3.2.1 Τμήμα ποιότητας.....	87
3.2.2 Στάνταρ ποιότητας.....	87
3.2.3 Βαθμός εφαρμογής ποιότητας.....	88
3.2.4 Εφαρμογές ποιότητας στα κυρίως τμήματα του ξενοδοχείου. Α. Υποδοχή.....	88
Β. Όροφοι.....	89
Γ. Εστιατόριο-μπαρ-κουζίνα.....	90
3.3. Επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας που αφορούν τα ζητήματα τμήματος ανθρωπίνων πόρων.....	91
3.3.1 Τμήμα ανθρωπίνων πόρων.....	91
3.3.2 Ευελιξία ωραρίου.....	92
3.3.3 Ευελιξία αμοιβής.....	92
3.3.4 Σύστημα αξιολόγησης.....	93
3.3.5 Βασικοί στόχοι της Δ.Α.Π.....	93
3.3.6 Κυρίαρχος ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων.....	94
3.3.7 Αρμοδιότητες της Δ.Α.Π.....	95
3.3.8 Προβλήματα και αίτιες κακής ποιότητας υπηρεσιών.....	97
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Έχουν δοθεί κατά καιρούς πολύ ορισμοί για την ποιότητα. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τους πιο αντιπροσωπευτικούς. Ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εννοούμε :

“Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη”.

“Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές”

“Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη”.

“Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του”.

“Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος, και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης”.

“Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη”.(Τσιόρτας Γ. 1995).

1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι σημαντική τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους πελάτες.

Α. Για την επιχείρηση η ποιότητα αποτελεί καθαρό κέρδος και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που δε μπορούν εύκολα να το αντιγράψουν οι ανταγωνιστές της. Ωφελείται και η επιχείρηση γιατί αυξάνει το κέρδος της αλλά και οι εργαζόμενοι μένουν ικανοποιημένοι.

Αντίθετα όταν μια επιχείρηση έχει κακή ποιότητα χάνει μεγάλο μέρος από τα κέρδη της και ζημιώνεται ποικιλοτρόπως. Πρώτον προσβάλλεται η φήμη που έχει μεγάλη αξία και δεν μπορεί να αντικατασταθεί με καμία διαφημιστική καμπάνια. Επίσης προσβάλλεται το κόστος και το μερίδιο της αγοράς, η υπευθυνότητα για το προϊόν και η διεθνής εικόνα της επιχείρησης.

Β. Για τον πελάτη που δαπανά χρήματα για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία η ποιότητα είναι πολύ σημαντική γιατί είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακόμα και περισσότερα χρήματα γι' αυτή. Σύμφωνα με μια σχετική έρευνα «ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22 ενώ από την άλλη πλευρά ένας ευχαριστημένος πελάτης φέρνει μόνο 8 νέους πελάτες».(Τσιόρτας Γ. 1995).

1.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Γνωρίζουμε πολύ καλά ότι για να μπορέσουμε να βελτιώσουμε κάτι θα πρέπει πρώτα να το μετρήσουμε. Να υπάρχει δηλαδή η δυνατότητα διάγνωσης-μέτρησης της υπάρχουσας ποιοτικής στάθμης.

Η μέτρηση της ποιότητας δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Χρειάζεται πριν γίνει οποιαδήποτε μέτρηση, να ορισθούν οι διαστάσεις της ποιότητας και μετά να γίνει η έρευνα για το ποία μέθοδο θα χρησιμοποιήσουμε για να τις ποσοτικοποιήσουμε.

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει ποιοτικές αλλά και ποσοτικές διαστάσεις, οι οποίες είναι ανεξάρτητες και η βαρύτητα κάθε μιας από αυτές καθορίζεται από τους πελάτες. Γενικότερα οι ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι:

- Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά: που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών.

- Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα: οι δείκτες που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη μέτρηση τους είναι, α) ο μέσος χρόνος μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη, β) ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.
- Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές: είναι οι προδιαγραφές με τις οποίες κατασκευάζεται το προϊόν (τεχνικές).
- Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση: αναφέρεται στη συμπεριφορά του προσωπικού πριν και μετά την αγορά του προϊόντος.
- Η αισθητική και η εμφάνιση: περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως η αφή, η γεύση, η μυρωδιά.
- Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας: προέρχεται από ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για τα συγκεκριμένα προϊόντα. (Τσιόρτας Γ. 1995)

1.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

«Το ποιοτικό σέρβις έχει δύο πρωταρχικές διαστάσεις, καθεμιά από τις οποίες παίζει σημαντικό ρόλο στην δημιουργία ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτές είναι:

A) **Διαδικαστική**: η οποία περιλαμβάνει όλους τους λειτουργικούς κανονισμούς δημιουργίας παροχής αγαθών και υπηρεσιών.

B) **Προσωπική**: η οποία περιλαμβάνει το πώς το προσωπικό που εμπλέκεται με την εξυπηρέτηση πελατών, χρησιμοποιώντας την συμπεριφορά του, την προφορική του επικοινωνία και την προσωπικότητά του γενικά, επιδρούν στους πελάτες».(Καταραχιάς Λ. 1998). Η διαδικαστική διάσταση αναφέρει τους κανόνες που εφαρμόζουν οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα υπάρχουν κάποιες τυποποιημένες ενέργειες για το στρώσιμο των κρεβατιών στα δωμάτια, για το σερβίρισμα του φαγητού και των ποτών στο εστιατόριο, για το καλωσόρισμα και την υποδοχή των πελατών κ.α. Η προσωπική διάσταση παίρνει σάρκα και οστά όταν ο υπάλληλος εκτελεί την εργασία του. Η εμφάνιση του υπαλλήλου, το χαμόγελό του, το πόσο φιλικός είναι, η διακριτικότητα και η λεπτότητα στους τρόπους του, το ενδιαφέρον που δείχνει στη δουλειά του και το ενδιαφέρον του για τη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη είναι στοιχεία που συμπληρώνουν τη διαδικαστική πλευρά και αν συνδυαστούν πετυχαίνουν την άριστη ποιοτική εξυπηρέτηση.

1.5 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα σπουδαιότερα βραβεία ποιότητας είναι το βραβείο Deming, το βραβείο Malcolm Baldrige και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Το **βραβείο Deming** απονέμεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν τις μεγαλύτερες βελτιώσεις και προόδους στο χώρο της ποιότητας. Απαιτείται σκληρή και προγραμματισμένη δουλειά για να κατακτήσεις το βραβείο. Γι' αυτό και λίγες επιχειρήσεις καταφέρνουν να το κατακτήσουν, όπως η Toyota Motors, η NEC/ IC Microcomputer Systems και η Kansai Power. Οι τέσσερις κατηγορίες ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας που πετυχαίνουν οι επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- ◆ «Ενέργειες που αφορούν τη λειτουργία και το ρόλο της Ανώτατης Διοίκησης».
- ◆ «Ενέργειες που αφορούν την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη».
- ◆ «Ενέργειες που αφορούν την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε όλες τις φάσεις του προγράμματος»
- ◆ «Ενέργειες που αφορούν την εκπαίδευση».

Το βραβείο **Malcolm Baldrige** θεσμοθετήθηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο και προσφέρεται στις επιχειρήσεις που παρουσίασαν πρόοδο στο χώρο της ποιότητας. Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται οι επιχειρήσεις για να κατακτήσουν το βραβείο είναι για την ηγεσία 10%, για πληροφορίες και ανάλυση 7%, για σχεδιασμό 6%, για ανθρώπινο δυναμικό 15%, για διασφάλιση ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες 14%, για αποτελέσματα της διασφάλισης ποιότητας 18% και για ικανοποίηση του πελάτη 18%. Οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να κατακτήσουν το βραβείο Malcolm Baldrige είναι οι: Westinghouse, Motorola, Xerox, Milliken, Cadillac, IBM, Federal, Express, Wallace, General Motors, Globe Metallurgical και η AT&T. Το **Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας**, θεσμοθετήθηκε από Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό οργανισμό ποιότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης των επιχειρήσεων για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας είναι για την ηγεσία 10%, για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού 9%, για την πολιτική και στρατηγική 8%, για τους πόρους 9%, για τις διαδικασίες 14%, για την εργασιακή ικανοποίηση 9%, για την ικανοποίηση του πελάτη 20%, για τις επιπτώσεις στην κοινωνία 6% και για τα οικονομικά αποτελέσματα 15%. Τέλος η αξιολόγηση γίνεται από ειδικούς ελεγκτές ποιότητας. (Τσίορτας Γ. 1995).

1.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η ποιότητα των υπηρεσιών σε ένα ξενοδοχείο αποτελεί δραστηριότητα τόσο των εργαζομένων, όσο και των ανώτερων στελεχών. Από έρευνα, που είχε ως αντικείμενο τη χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών και πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία πρώτης και πολυτελούς κατηγορίας (στην Αθήνα, την Κέρκυρα, τη Χίο και τα Ιωάννινα) διαπιστώθηκαν οι παρακάτω αιτίες και τα προβλήματα.

- Έλλειψη προτύπων για το τι έργο πρέπει να γίνει, πότε και πως. Έτσι κάθε εργαζόμενος όριζε τα δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.
- Ελλιπής οργάνωση και καταμερισμός εργασιών. Τα αποτελέσματα ήταν επικαλύψεις, ασαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων, πνεύμα ανευθυνότητας από κάποιους εργαζομένους και αδυναμία καταλογισμού ευθυνών.
- Ουσιαστική έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Έτσι ελάχιστοι υπάλληλοι ελέγχονταν για την ποιοτική και ποσοτική τους απόδοση και κατά συνέπεια ελάχιστοι αμείβονταν.
- Μη σωστή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αρκετές φορές η τιμή καθορίζονταν «αυθαίρετα» και το πρόβλημα ήταν η δυσαναλογία ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής. Έτσι ο πελάτης χαρακτήριζε μια υπηρεσία ποιοτική εξαιτίας της υψηλής τιμής της και όταν την κατανάλωνε δεν έμενε ικανοποιημένος.
- Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές. Οι προϊστάμενοι αδυνατούν να ηγηθούν, να καθοδηγήσουν και να εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους λόγω έλλειψης εμπειριών και γνώσεων. Τα αποτελέσματα είναι και πάλι απογοητευτικά γιατί δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων-προϊσταμένων και οι υφιστάμενοι παραμένουν ανεκπαίδευτοι.
- Μη αναγνώριση της καλής απόδοσης. Όταν ο προϊστάμενος δεν επαινεί τον υπάλληλο για την εργασία του, το αποτέλεσμα είναι η απογοήτευση του εργαζόμενου και εν συνεχεία η αδιαφορία για την εργασία του.

- Μη επαρκής αριθμός εργαζομένων. Κυρίως στο τμήμα του εστιατορίου και των ορόφων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να φορτώνονται οι υπάλληλοι με αρκετοί δουλειά (ιδίως σε περιόδους αιχμής), και να μην διαθέτουν στον πελάτη τον απαιτούμενο χρόνο και να μην τον εξυπηρετούν σωστά.
- Παντελής έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων. Έτσι το προσωπικό δεν έχει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και δεξιότητες συμπεριφοράς.
- Ανταμοιβή της πλειοψηφίας των εργαζομένων, με βάση το χρόνο εργασίας τους και την ειδικότητά τους και όχι με βάση την απόδοσή τους. Έτσι οι υπάλληλοι δεν έχουν τη διάθεση να αποδώσουν ποιοτικά στην εργασία τους.
- Σχετικά χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού. Οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν έχουν λάβει την ανάλογη παιδεία και έτσι δεν έχουν τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες και δεξιότητες συμπεριφοράς που είναι απαραίτητες στην εργασία τους. Το αποτέλεσμα είναι η μειωμένη συμβολή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Ουσιαστική έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα είναι να μη γνωρίζουν αν η ποιότητα που προσφέρουν ικανοποιεί τον πελάτη ή είναι ανάλογη της κατηγορίας του ξενοδοχείου.
- Μη εφαρμογή τεχνικών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Το συμπέρασμα είναι η έλλειψη πληροφοριών για το τι πραγματικά θέλει και ευχαριστεί τον πελάτη. (Χυτήρης Λ. 1991).

1.7 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1. Στη στέγαση

Το ξενοδοχειακό προϊόν συντίθεται από τα επιμέρους προϊόντα που προσφέρει ένα ξενοδοχείο, από το προϊόν των υπνοδωματίων, από το προϊόν του εστιατορίου, του μπαρ, της υποδοχής κ.λπ. Η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος επηρεάζεται από την ποιότητα των επιμέρους προϊόντων των τμημάτων εκμετάλλευσής του.

Όσον αφορά την στέγαση, ο πελάτης περιμένει ανάλογα με την κατηγορία του δωματίου που έκλεισε και τα χρήματα που έδωσε, να λάβει τις αντίστοιχες υπηρεσίες και την αντίστοιχη ποιότητα. Η ποιότητα δεν έχει να κάνει όμως με το πόσο ακριβά είναι τα παπλώματα ή οι κουρτίνες του δωματίου του αλλά και με την εξυπηρέτηση που θα λάβει από τους υπαλλήλους του ορόφου, τον υπάλληλο της υποδοχής, κ.λπ.

Σίγουρα κατά την παραμονή του ο πελάτης στο δωμάτιο του ξενοδοχείου θα απαιτήσει να έχει καθαρό δωμάτιο, επαρκείς πετσέτες, παροχή ζεστού νερού, καλή διακόσμηση, εξυπηρέτηση εγερτηρίου κ.πλ.

2. Στη σίτιση

Η ποιοτική κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών εστίασης, ποικίλλει κατά πελάτη, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και ανάλογα με την προσωπικότητά του. Ποιοτικά τρόφιμα και ποτά είναι αυτά που ικανοποιούν τις αισθήσεις και τις διαθέσεις του πελάτη.

Η ποιότητα του τμήματος τροφίμων και ποτών εξαρτάται άμεσα από το σχεδιασμό του προϊόντος, η οποία πάλι εξαρτάται από τις ανάγκες που επιθυμούν να καλύψουν οι πελάτες. Οι ανάγκες αυτές δεν αφορούν μόνο τα τρόφιμα και τα ποτά, αλλά αφορούν και την εξυπηρέτηση, την ατμόσφαιρα του χώρου κ.λπ. Έτσι δεν αρκεί να είναι καλομαγειρεμένο και νόστιμο το φαγητό για να μείνει ικανοποιημένος ο πελάτης αλλά παίζει ρόλο, η θέση του εστιατορίου, η διακόσμηση και η διαρρύθμιση, τα σκεύη, τα τρόφιμα και τα ποτά, η μουσική, η εξυπηρέτηση, η ατμόσφαιρα, η λοιπή πελατεία, οι τιμές. (Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. 1998).

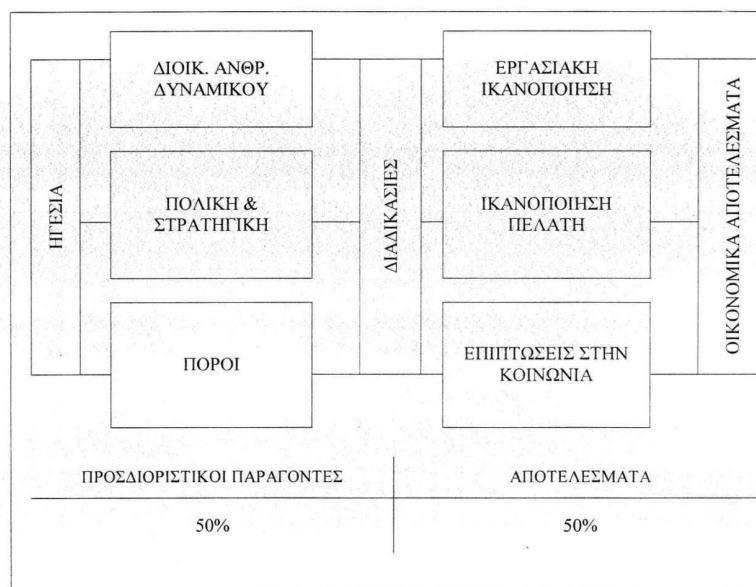
3. Στην ψυχαγωγία

Πέρα από τις βασικές ανάγκες για ύπνο και φαγητό, ο πελάτης έχει και την ανάγκη για διασκέδαση. Και η διασκέδαση ποικίλει ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, τη διάθεση και την προσωπικότητα του ατόμου. Το ξενοδοχείο καλείται να γνωρίσει τις ιδιαίτερες προτιμήσεις των πελατών του και στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει. Μπορεί να τις γνωρίσει μέσα από μια έρευνα που μπορεί να κάνει στο πελατολόγιό του.

Οι απαντήσεις που θα πάρει σίγουρα θα ποικίλουν. Άλλοι θα προτιμούν ήσυχες βραδιές στο μπαρ του ξενοδοχείου με απαλή μουσική, άλλοι έντονη νυχτερινή ζωή, άλλοι θα καλύπτονται με τις υπάρχουσες αθλητικές εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, ενώ άλλοι θα θελήσουν extreme sports και περιπέτεια.

Το πρόβλημα της ψυχαγωγίας θα μας απασχολήσει και μελλοντικά γιατί είναι σίγουρο ότι τα μέσα που υπάρχουν σήμερα για να ικανοποιήσουν τις ψυχαγωγικές ανάγκες ή επιθυμίες των πελατών δεν επαρκούν. Οι ανάγκες των πελατών ολοένα και αυξάνονται, γι' αυτό θα πρέπει να αναζητηθούν νέα και ταυτόχρονα υψηλής στάθμης ψυχαγωγικά μέσα.

Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας, EFQM
(European Foundation for Quality Management)



1.8 Τρόποι βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών

Η βελτίωση της ποιότητας δε μπορεί να γίνει από τη μια μέρα στην άλλη, ούτε τα ανώτερα στελέχη ενός ξενοδοχείου μπορούν να λύσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται με μαγικό τρόπο. Αυτό που μπορούν να κάνουν είναι να υιοθετήσουν στρατηγική πρόληψης των προβλημάτων που οδηγούν στη χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών. Τέτοιες στρατηγικές έχουν υιοθετηθεί σε πολλές τουριστικές χώρες του εξωτερικού. Είναι τα λεγόμενα προγράμματα εξασφάλισης ποιότητας ή προγράμματα βελτίωσης ποιότητας που εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Παρακάτω θα αναφέρουμε τα βήματα μιας τέτοιας στρατηγικής πρόληψης.

«Βήματα ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών».

1. «Να προσδιορίσουμε τις κατηγορίες των πελατών».
2. «Να προσδιορίσουμε τις ανάγκες αυτών των κατηγοριών πελατών».
3. «Να προσδιορίσουμε τους βασικούς παράγοντες ικανοποίησης αυτών των αναγκών, όπως υλικοτεχνική υποδομή, μείγμα υπηρεσιών ,άνθρωποι».
4. «Να καθορίσουμε πρότυπα διεθνών προδιαγραφών, αν οι πελάτες μας είναι στην πλειοψηφία τους αλλοδαποί».
5. «Να αναπτύξουμε μετρήσιμους δείκτες αυτών των προτύπων».
6. «Να προσδιορίσουμε και να ορίσουμε τους εργαζόμενους που είναι υπεύθυνοι για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών στον πελάτη».
7. «Να εκπαιδεύσουμε κατάλληλα τους εργαζόμενους στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου».
8. «Να μη βασίζονται οι επιχειρήσεις σε μη μόνιμους υπαλλήλους, για την επίτευξη και τη διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών».
9. «Να εφαρμόσουμε ένα σύστημα αξιολόγησης, απόδοσης εργαζομένων με έμφαση στην ποιότητα υπηρεσιών».
10. «Να δημιουργήσουμε ομάδες εργαζομένων, κατά τμήμα, υπεύθυνες για τον έλεγχο και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας».
11. «Να τιμολογήσουμε τις υπηρεσίες μας σύμφωνα με την ποιότητα των: α. παρεχόμενων υλικών αγαθών, β. των υπηρεσιών, γ. της κατηγορίας στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο, δ. τις εγκαταστάσεις στις οποίες παρέχεται η υπηρεσία».
12. «Να αναπτύξουμε συστήματα περιοδικού ελέγχου του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. (π.χ. ερωτηματολόγια για τον πελάτη)».(Χυτήρης Λ. 1991).

1.9 ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO:14001

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

A. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Από το 1960 περίπου ξεκίνησε το ενδιαφέρον των εθνικών πολιτικών για το περιβάλλον, το οποίο παρακολουθούσαν μέρα με τη μέρα να επιβαρύνεται από την ανεξέλεγκτη υποβάθμιση. Με την πάροδο του χρόνου αυτοί οι προβληματισμοί έγιναν πιο ισχυροί και πιο ανησυχητικοί, με κορύφωση τη δεκαετία του 1990 όπου σε ευρωπαϊκό αλλά και Παγκόσμιο επίπεδο παίζεται το μεγάλο στοίχημα της εξέλιξης της περιβαλλοντικής πολιτικής και των Θετικών αποτελεσμάτων της, σε ένα πλανήτη που συνεχώς καταστρέφεται.

Η νομοθεσία κανονιστικού τύπου η οποία κυριάρχησε σε εθνικό επίπεδο στις δεκαετίες '70 και '80 με την πάροδο των χρόνων απέδειξε ότι δεν είναι ικανή από μόνη της να εκτιμήσει και να ρυθμίσει την κατάσταση του περιβάλλοντος, προασπίζοντας της ζωτικές ανάγκες για άμεση προστασία του περιβάλλοντος και διατήρηση της ποιότητας ζωής. Παρόλα αυτά κρίθηκε αναγκαία και ιδιαίτερα χρήσιμη σε αρκετά ζητήματα όπως της Προστασίας των βιοτόπων, της βιολογικής ποικιλομορφίας με συμβάσεις (βλ. EEC 177 της 6.7.1988) και πλαίσια τα οποία επέβαλαν αρχές, τεχνικές και λειτουργίες προασπίζοντας καίρια ζητήματα περιβάλλοντος. Στη δεκαετία του 1990 η κριτική που ασκήθηκε σχετικά με την εξέλιξη της περιβαλλοντικής πολιτικής που υιοθετήθηκε είτε σε εθνικό είτε σε κοινοτικό επίπεδο, αποκαλύπτει πολλά μεμπτά σημεία όχι μόνο στο επίπεδο των νομοθετικών ρυθμίσεων, αλλά κυρίως στην εφαρμογή τους. Για πολλά χρόνια, τα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος έμειναν ανεφάρμοστα -συνολικά ή τμηματικά- οι δε πολιτικές προς την οικονομική ανάπτυξη αποδείχθηκαν σε πολλές περιπτώσεις μονόπλευρες, καθοδηγούμενες από οικονομικά συμφέροντα, τα οποία σπανίως συνυπολόγισαν το περιβαλλοντικό κόστος μπροστά στο κέρδος τους. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες σκόπευαν στην επίτευξη ποσοτικά μεγαλύτερων στόχων για την αύξηση των πωλήσεων προς κάλυψη της συνεχιζόμενης ζήτησης (καταναλωτικά πρότυπα), αδυνατούσαν να σκεφθούν ότι το πρόβλημα της ρύπανσης επιβαρύνει όχι μόνο την Ποιότητα του περιβάλλοντος αλλά μακροπρόθεσμα και αυτούς τους ίδιους τους στόχους της επιχείρησης (μείωση της ζήτησης, μείωση των κερδών).

Εκτός όμως από τα οικονομικά συμφέροντα, λίγων ισχυρών, ούτε η υπόλοιπη κοινωνία ευαισθητοποιήθηκε προς αυτή την κατεύθυνση. Με αυτό τον τρόπο ενσωματώθηκε σε ένα μονοδιάστατο καταναλωτικό πρότυπο συμπεριφοράς, παρακάμπτοντας την ανάγκη να ζήσει σε ένα περιβάλλον που Θα εξασφαλίζει – την ποιότητα της ίδιας της ύπαρξής της.

Τα τελευταία χρόνια (δεκαετία του '90) και κυρίως τα τελευταία τέσσερα χρόνια, παρατηρείται μία αλλαγή προσανατολισμού των ανθρώπων προς νέα Πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία ενδυναμώνουν την ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος σε παγκόσμιο επίπεδο. Το φαινόμενο αυτό αρχίζει να γίνεται πιο γενικευμένο γιατί τα σημάδια της διατάραξης του πλανήτη είναι πλέον ορατά και στον πιο απλό πολίτη. Δεν απαιτείται η εξειδικευμένη γνώση, η στατιστική εμπειρία ή οι δείκτες για να κατανοήσουμε όλοι μας την κατάσταση.

Η καθημερινή ζωή έχει υποβαθμιστεί σοβαρά, το αστικό περιβάλλον είναι επιβαρημένο, το νέφος είναι γεγονός, η μόλυνση των ακτών και των θαλασσών διαπίστωσή μας, η μείωση των δασών, το φαινόμενο του Θερμοκηπίου, οι κλιματολογικές αλλαγές. Πολλές ασθένειες έχουν τη ρίζα τους ή επιβαρύνονται από τη ρύπανση του περιβάλλοντος (αλλεργίες, ορμονικές διαταραχές, καρκίνος κ.λ.π.). Τα βιομηχανικά ή πυρηνικά ατυχήματα συμβαίνουν. Επομένως, δεν μπορούμε Να «κλείνουμε» τα μάτια.

Συγχρόνως, οι εθνικές και οι Κοινοτικές πολιτικές κανονιστικού τύπου (Command and Control-CAC) είναι πλέον πολλές σε αριθμό και δυσκολεύουν αντί να διευκολύνουν την περιβαλλοντική προσπάθεια. Η πολυπλοκότητα, ο μεγάλος όγκος πληροφοριών και ορίων δεν μπορεί να συστηματοποιηθεί εύκολα και να υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά τα κράτη —και γενικότερα οι φορείς ελέγχου- δεν μπορούν να ελέγξουν εύκολα και διεξοδικά την εφαρμογή της κανονιστικής νομοθεσίας από τις επιχειρήσεις.

Αποτέλεσμα της δυσκαμψίας αυτής ήταν η στροφή προς νέες πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος με νέα εργαλεία, που συμπληρώνουν τις προηγούμενες κανονιστικές ρυθμίσεις με νέες ρυθμίσεις πιο ευέλικτες που βασίζονται σε εκούσια (εθελοντική) βάση. Οι νέες ρυθμίσεις δεν ακυρώνουν τις κανονιστικές ρυθμίσεις αντίθετα λειτουργούν συμπληρωματικά σε αυτές και έχουν ως βασικό βήμα την νομοθετική συμμόρφωση της επιχείρησης με την κανονιστική νομοθεσία.

B. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Η Περιβαλλοντική Διαχείριση (Environmental Management) έχει καταστεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τον κόσμο των επιχειρήσεων στο τέλος του 20ού αιώνα. Η συμμόρφωση με τις ισχύουσες (αλλά και με τις μελλοντικές) νομοθετικές απαιτήσεις, η ανταπόκριση στις πιέσεις της αγοράς για προϊόντα και διαδικασίες που σέβονται τους φυσικούς πόρους και το περιβάλλον, τα πλεονεκτήματα που παρέχει στην επιχείρηση η λειτουργία ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που μειώνει το κόστος της ενέργειας, των αποβλήτων και εκπομπών και οι ευκαιρίες που δημιουργούνται για συνεργασίες με μεγάλα βιομηχανικά και εμπορικά συγκροτήματα που αναζητούν προμηθευτές με ξεχωριστή περιβαλλοντική επίδοση και τεκμηριωμένη περιβαλλοντική αξιοπιστία, είναι μερικοί από τους λόγους που οδηγούν τις επιχειρήσεις να επενδύουν στην ανάπτυξη Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, είτε σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001 σε διεθνές επίπεδο, είτε σύμφωνα με το σχήμα-πλαίσιο EMAS στην Ευρώπη.

Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι μία μεθοδολογία συστηματοποίησης των διεργασιών μίας επιχείρησης, με σκοπό τη βελτίωση των περιβαλλοντικών και οικονομικών της επιδόσεων.

Εκείνο που πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι ότι η εφαρμογή ενός ΣΠΔ δεν είναι μία ακόμη γραφειοκρατική επιβάρυνση για τα στελέχη, που ενδεχομένως να αποσπά την προσοχή της επιχείρησης από την καθημερινή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού(ιδίως όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις), αλλά και ευκαιρία για τη δημιουργία μίας μεθοδολογίας, που και τους στόχους του μάρκετινγκ μπορεί να υπηρετήσει, αλλά και τις αγωνίες του μάνατζμεντ για καλές οικονομικά επιδόσεις μπορεί να ικανοποιήσει.

Αρκεί να αξιοποιηθούν οι συσσωρευμένες γνώσεις και οι εμπειρίες που έχουν αποκτηθεί από την εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, σύμφωνα με τα Πρότυπα της σειράς ISO 9000, να μελετηθούν οι δυνατότητες που προσφέρουν τα εργαλεία της Ανάλυσης Κύκλου Ζωής (Life Cycle Analysis) και της Αντίστροφης Εφοδιαστικής (Reverse Logistics) και να προωθηθούν οι απαραίτητες πρωτοβουλίες και μηχανισμοί Πιστοποίησης, που Θα επιβραβεύουν, αλλά και Θα ενισχύουν τις πραγματικές περιβαλλοντικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, εκεί όπου Θα συνυπάρχει το όραμα για Βιώσιμη Ανάπτυξη με την πραγματικότητα της Καθαρής Παραγωγής.

1.9.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Στόχοι της πολιτικής και των προγραμμάτων δράσης για την προστασία του περιβάλλοντος των διεθνών οργανισμών και κυβερνήσεων είναι πλέον η πρόληψη, η μείωση, η ανάκτηση πρώτων υλών και ενέργειας και η δυνατή εξάλειψη της ρύπανσης. Η ενίσχυση των περιβαλλοντικών προβλημάτων, αλλά και η σύγχρονη τάση για διαδικασίες που σέβονται τους φυσικούς πόρους και το περιβάλλον και η συμμόρφωση με τις νομοθετικές απαιτήσεις οδηγούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Στο υφιστάμενο επιχειρηματικό περιβάλλον της διεθνούς και της εθνικής αγοράς, που χαρακτηρίζεται από διαρκείς μεταβολές, ραγδαία εξάπλωση των νέων τεχνολογιών, συνεχή αναζήτηση νέων αγορών και μεγαλύτερων μεριδίων, διαμορφώνεται η σύγχρονη αντίληψη της επιχειρηματικής δράσης με κύριο άξονα την ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής θέσης κάθε επιχείρησης.

Για την επίτευξη του στόχου αυτού, ένα από τα πιο διαδεδομένα και αποτελεσματικά εργαλεία είναι η ενσωμάτωση και ικανοποίηση συγκεκριμένων προδιαγραφών μέσω της εφαρμογής μιας σειράς προτύπων και κανονισμών. Κύριες επιδιώξεις που ενσωματώνονται μέσα σε αυτά τα πρότυπα και τους κανονισμούς είναι η βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας, είτε πρόκειται για προϊόντα και καταναλωτικά αγαθά, είτε για υπηρεσίες (για παράδειγμα, η σειρά προτύπων EN ISO 9000), η προστασία του περιβάλλοντος (ISO 14001, EMAS), η ασφάλεια χρήσης των παραγόμενων προϊόντων (οδηγίες «Νέας Προσέγγισης», HACCP), η ασφάλεια και η υγιεινή εργασίας στους εργασιακούς χώρους (BS 8800) και η τεκμηρίωση και διασφάλιση της εγκυρότητας των δοκιμών (EN 45001).

Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι «το τμήμα του γενικού συστήματος διοίκησης που περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, δραστηριότητες σχεδιασμού, υπευθυνότητες, πρακτικές και πόρους για την ανάπτυξη, υλοποίηση, συνεχή αξιολόγηση και διατήρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής ενός οργανισμού» (Αραβώσης, 2000). Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι μια μεθοδολογία συστηματοποίησης των διεργασιών μιας επιχείρησης, με σκοπό τη βελτίωση των περιβαλλοντικών και οικονομικών της επιδόσεων.

Περιλαμβάνει, σε γενικές γραμμές τα εξής (Hillary R, 1994):

- Αρχική περιβαλλοντική ανάλυση.
- Καθορισμό της περιβαλλοντικής πολιτικής και των αντικειμενικών σκοπών και στόχων και δημιουργία προγράμματος υλοποίησής του.
- Οργάνωση, επικοινωνία, εκπαίδευση και τεκμηρίωση.
- Έλεγχο δραστηριοτήτων της επιχείρησης που έχουν επιπτώσεις στο περιβάλλον.
- Διαδικασίες παρακολούθησης και μέτρησης.
- Διαρθρωτικές και προληπτικές ενέργειες, αρχεία και εσωτερικές επιθεωρήσεις.
- Αναθεώρηση στόχων σύμφωνα με τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα του ελέγχου για συνεχή βελτίωση.

Τα πλεονεκτήματα των Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι

(Αραβώσης, 2000):

- Η βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, με μείωση των παραγόμενων αποβλήτων και προστασία της ανθρώπινης υγείας.
- Η μείωση των δαπανών εξαιτίας της μείωσης των αποβλήτων και της προστασίας των αποθεμάτων.
- Η βέλτιστη χρήση των πόρων και η εξοικονόμηση ενέργειας.
- Η βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης και η μείωση κόστους παραγωγής και λειτουργίας.
- Η εκπλήρωση των νομοθετικών υποχρεώσεων.
- Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της εμπιστοσύνης από τους καταναλωτές ή τους χρήστες, και η βελτίωση της δημόσιας εικόνας.
- Η είσοδος σε νέες αγορές.
- Η αποδοχή από τους υπεύθυνους, και από το κοινό.

Τα δύο παγκοσμίως κυρίαρχα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι το πρότυπο ISO 14001 (International Organization for Standardization) και ο κανονισμός EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Το ISO είναι διεθνές πρότυπο με παγκόσμια αναγνώριση, εφαρμόζεται σε όλους τους οργανισμούς και στην παροχή υπηρεσιών. Αντίθετα, το EMAS αναγνωρίζεται μόνο στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Βασιλόπουλος, 1998). Η υιοθέτηση και των δύο είναι εθελοντική και οι διαφορές τους παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Διαφορές ISO και EMAS

ISO	EMAS
Παγκόσμια αναγνώριση	Αναγνώριση μόνο στην Ε.Ε
Δεν απαιτεί την καταγραφή σε κατάλογο, των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και των σχετικών με την επιχείρηση νομοθετημάτων.	Απαιτεί την καταγραφή σε κατάλογο, των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και των σχετικών με την επιχείρηση νομοθετημάτων.
Ετήσιος έλεγχος συμμόρφωσης του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.	Καθορισμός της περιόδου επανελέγχου από τους επιθεωρητές περιβάλλοντος, το ελάχιστο κάθε 3 χρόνια.
Δεν απαιτεί περιβαλλοντική δήλωση.	Απαιτεί περιβαλλοντική δήλωση.
Η περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού είναι ανακοινώσιμη στο κοινό.	Η περιβαλλοντική πολιτική πρέπει να δημοσιεύεται, μεταξύ άλλων, και στα πλαίσια της περιβαλλοντικής δήλωσης.
Λιγότερες απαιτήσεις.	Περισσότερες απαιτήσεις, πληρέστερο.

Ο σκοπός του συστήματος EMAS είναι η προώθηση της συνεχούς βελτίωσης των περιβαλλοντικών επιδόσεων. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της κατάρτισης και της εφαρμογής περιβαλλοντικών πολιτικών από τις επιχειρήσεις, της συστηματικής, αντικειμενικής και περιοδικής αξιολόγησης των επιδόσεων της ενημέρωσης του κοινού ως προς τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό, καθώς και κατάλληλη εκπαίδευση και διαρκή επιμόρφωση (Κανονισμός 761/2001 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου). Η Ευρωπαϊκή Ένωση ως κίνητρο για την συμμετοχή στο EMAS, προσφέρει επιχορηγήσεις (που μπορεί να φτάνουν και το 60% του προϋπολογισμού) για την εφαρμογή του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης σε μεταποιητικές επιχειρήσεις. Επίσης, χρηματοδοτεί πιλοτικά προγράμματα προώθησης της συμμετοχής μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο EMAS. Τα βασικά βήματα, από άποψη μεθοδολογικής προσέγγισης, που μπορεί μια επιχείρηση να ακολουθήσει ώστε να εφαρμόσει κάποιο πρότυπο ή κανονισμό, με δεδομένη την απόφαση και δέσμευση της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση, είναι η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης λειτουργίας της επιχείρησης, η σύγκριση αυτής της κατάστασης λειτουργίας με τις απαιτήσεις του επιλεγέντος προτύπου, ο εντοπισμός των αναγκών προσαρμογής, ο αρχικός σχεδιασμός απαιτούμενων παρεμβάσεων, ο καθορισμός και προγραμματισμός των αναγκαίων ενεργειών - παρεμβάσεων, η δρομολόγηση προγράμματος υλοποίησης και η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση αυτού.

1.9.2 ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 14001

Ο ISO (International Organization for Standardization) είναι διεθνής οργανισμός, εξειδικευμένος στη δημοσίευση προτύπων. Αποτελείται από εθνικούς φορείς τυποποίησης 91 χωρών. Έχει 180 περίπου Τεχνικές Επιτροπές, υπεύθυνες για αντίστοιχους τομείς εξειδίκευσης, που αναπτύσσουν διεθνή πρότυπα, με στόχο τη διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών και την ανάπτυξη διεθνούς συνεργασίας, στη σφαίρα των Πνευματικών, επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων.

Το 1996 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), διαβλέποντας τις ανάγκες της αγοράς, και με την εμπειρία των Προηγούμενων προτύπων ISO 9000 για τη διασφάλιση της ποιότητας Προϊόντων και των διαδικασιών τους, υιοθέτησε τα διεθνή Πρότυπα της σειράς ISO 14000 για θέματα διασφάλισης της Ποιότητας του περιβάλλοντος.

Πίνακας 2: Τα Πρότυπα της σειράς ISO 14000

Αριθμός	Τίτλος	Τύπος
ISO 14001	Συστήματα Διαχείρισης Περιβάλλοντος- Προδιαγραφές & οδηγίες χρήσης	IS
ISO 14004	Συστήματα Διαχείρισης Περιβάλλοντος – Γενικές οδηγίες επί των αρχών, Συστημάτων & υποστηρικτικών τεχνικών	IS
ISO 14010	Οδηγίες για περιβαλλοντική επιθεώρηση- Γενικές αρχές	IS
ISO 14011/1	Οδηγίες για περιβαλλοντική επιθεώρηση – Διαδικασίες επιθεώρησης - Επιθεώρηση Συστημάτων Διαχείρισης Περιβάλλοντος	IS
ISO 14012	Οδηγίες για περιβαλλοντική επιθεώρηση – Απαιτούμενα προσόντα των επιθεωρητών περιβάλλοντος	IS
ISO 14015	Εκτιμήσεις των περιβαλλοντικών θεμάτων	NWI
ISO 14020	Αρχές και στόχοι του περιβαλλοντικού σήματος	CD
ISO 14021	Περιβαλλοντικό σήμα- Όροι & εξηγήσεις	DIS
ISO 14022	Περιβαλλοντικό σήμα – Σύμβολα	CD
ISO 14023	Περιβαλλοντικό σήμα – Μέθοδοι επαλήθευσης & ελέγχου	WD
ISO 14024	Περιβαλλοντικό σήμα – Οδηγός διαδικασιών πιστοποίησης	CD
ISO 14031	Αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίδοσης	WD
ISO 14040	Εκτίμηση κύκλου ζωής προϊόντων – Αρχές & Οδηγίες	DIS
ISO 14041	Εκτίμηση κύκλου ζωής προϊόντων – Σκοπός & Ανάλυση απογραφής	DIS
ISO 14042	Εκτίμηση κύκλου ζωής προϊόντων – Εκτίμηση συνεπειών	CD
ISO 14043	Εκτίμηση κύκλου ζωής προϊόντων – Ερμηνείες	CD
ISO 14050	Όρισμοί & όροι – ορολογία της επιτροπής ISO/TC 207/SC	DIS

PWI Σε προκαταρκτικό στάδιο NP = Σε στάδιο μελέτης WD= Προσχέδιο

CD =Σχέδιο επιτροπής

DIS = Προσχέδιο διεθνούς προτύπου (ISO)

FDIS = Τελικό σχέδιο διεθνούς προτύπου (ISO)

IS = Διεθνές πρότυπο (ISO)

Από αυτά, το Πρότυπο ISO 14001 αποτελεί μοντέλο για ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που επιδέχεται αξιολόγηση από φορείς πιστοποίησης. Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό (ISO, 1996) ο σχεδιασμός ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης στηρίζεται στον εντοπισμό εκείνων των εργασιών μίας εταιρείας που επιβαρύνουν το Περιβάλλον. Καθορίζονται οι στόχοι, που οδηγούν σε μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, Ποσοτικοποιούνται και ορίζονται οι απαραίτητες διαδικασίες, των οποίων η διαρκής εφαρμογή εξασφαλίζει την επίτευξή τους. Ελέγχονται, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποιητική εφαρμογή τους και, αν χρειαστεί, γίνονται οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Παράλληλα, καταγράφονται οι υπευθυνότητες του προσωπικού που εκτελεί αυτές τις διαδικασίες, το οποίο και εκπαιδεύεται κατάλληλα.

Σχήμα 1: Τα στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής ΣΠΔ σύμφωνα με το ISO 14001



1.9.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ (EMAS)

Το Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Οικολογικού Ελέγχου, γνωστό και ως κανονισμός EMAS, αντιπροσωπεύει μια σχετικά καινούργια προσέγγιση στην προστασία του περιβάλλοντος, μέσω της χρήσης των μηχανισμών της αγοράς.

Το EMAS έχει ως στόχο να προαγάγει τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων σε θέματα περιβάλλοντος. Είναι ένα σύστημα που επιτρέπει σε οργανισμούς να αναλάβουν, σε εθελοντική βάση, τη δέσμευση να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους σε θέματα περιβάλλοντος.

Το EMAS είναι από τις λύσεις που προωθήθηκαν από την Ε.Ε. στα πλαίσια του 5ου Περιβαλλοντικού Προγράμματος Ανάπτυξης που είχε ως στόχο την 'πρόκληση' της βιώσιμης ανάπτυξης.

Το σύστημα άρχισε να λειτουργεί τον Απρίλιο του 1995 και αναθεωρήθηκε το 2001

(Καράμπελα, 2001). Το EMAS είναι εφαρμόσιμο σε κάθε οργανισμό του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα που αναλαμβάνει τη δέσμευση να βελτιώσει την περιβαλλοντική του επίδοση. Εφαρμόζεται από τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (Νορβηγία, Ισλανδία, Λιχτεστάιν). Όλο και περισσότερες υπονήφιες χώρες εφαρμόζουν επίσης, το σύστημα στο πλαίσιο προετοιμασίας τους για προσχώρηση στην Ε.Ε. Μέχρι τώρα περισσότεροι από 3000 καταχωρημένοι χώροι έχουν συμμετάσχει στο σύστημα.

Οι βασικοί στόχοι του EMAS είναι η βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης, η επίδειξη συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική νομοθεσία, και η γνωστοποίηση των περιβαλλοντικών επιτευγμάτων ενός οργανισμού στο ευρύτερο κοινό. Βασικός στόχος είναι ο κάθε οργανισμός να λάβει υπόψη περιβαλλοντικούς παράγοντες στην καθημερινή του λειτουργία.

Σκοπός του EMAS είναι η προώθηση των συνεχών περιβαλλοντικών επιδόσεων των οργανισμών (Κανονισμός 761/2001) με:

- Κατάρτιση και εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης από τους οργανισμούς
- Συστηματική, αντικειμενική και περιοδική αξιολόγηση των επιδόσεων των συστημάτων αυτών
- Ενημέρωση ως προς τις περιβαλλοντικές επιδόσεις, και ανοικτό διάλογο με το κοινό και άλλους ενδιαφερόμενους
- ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό, καθώς και κατάλληλη εκπαίδευση και διαρκή επιμόρφωση οι οποίες διευκολύνουν την δραστήρια συνεργασία στα καθήκοντά τους.

Το EMAS είναι μια εθελοντική διαδικασία, και δικαίωμα συμμετοχής έχει οποιοσδήποτε οργανισμός (σύμφωνα με τον νέο Κανονισμό) που θέλει να βελτιώσει τη συνολική περιβαλλοντική του επίδοση. Για αυτόν το σκοπό πρέπει να υιοθετήσει μια περιβαλλοντική πολιτική που θα περιέχει δεσμεύσεις με σκοπό τη συνεχή περιβαλλοντική βελτίωση. Η διαδικασία αρχίζει με μια αρχική περιβαλλοντική ανάλυση του χώρου δραστηριοτήτων. Στη συνέχεια, περιβαλλοντικό πρόγραμμα και σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης πρέπει να εισαχθούν με στόχο την εκπλήρωση των υποχρεώσεων που περιέχονται στην περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να ελεγχθεί, γι' αυτό ο οργανισμός διενεργεί ή αναθέτει σε άλλους τη διενέργεια περιβαλλοντικών ελέγχων. Ο κανονισμός του EMAS προχωρά λίγο περισσότερο και ζητά επικυρωμένη περιβαλλοντική δήλωση, την οποία διαβιβάζει ο οργανισμός στον αρμόδιο φορέα του κράτους μέλους, και εφόσον εγκριθεί, δημοσιοποιείται και παίρνει το δικαίωμα συμμετοχής στο EMAS.

1.9.4 ΒΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ EMAS

Παρακάτω παρουσιάζεται μία σύντομη παρουσίαση των βημάτων εφαρμογής, που χρειάζεται να εφαρμόσει ένας οργανισμός, για την συμμετοχή του στο EMAS. Στη διαδικασία εφαρμογής ο όρος 'οργανισμός' χρησιμοποιείται σύμφωνα με τον ορισμό που παρουσιάστηκε από τον νέο Κανονισμό 761/2001/EK.

1.9.4.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Ο κανονισμός του EMAS απαιτεί από τον εκάστοτε οργανισμό να προετοιμάσει και να συντάξει την περιβαλλοντική πολιτική της. Αυτή η πολιτική συνιστά γραπτή διακήρυξη των γενικών αντικειμενικών σκοπών και αρχών δράσης της επιχείρησης σε περιβαλλοντικά θέματα.

Η περιβαλλοντική πολιτική παρέχει την αρχική κατεύθυνση για το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Με την πολιτική ο οργανισμός δεσμεύεται για συνεχείς περιβαλλοντικές βελτιώσεις, για τη συμμόρφωση του με τη σχετική περιβαλλοντική νομοθεσία και για τη διασφάλιση περιβαλλοντικά υπεύθυνης συμπεριφοράς από όλο το προσωπικό του.

Η πολιτική είναι μία δέσμευση στην οποία οι υποσχέσεις πρέπει να τηρηθούν. Πρέπει να αντανakλά τη στρατηγική, τα οράματα και τους στόχους του οργανισμού, και να παρέχει ένα πλαίσιο για τους περιβαλλοντικούς αντικειμενικούς σκοπούς και το σύστημα διαχείρισης. Η πολιτική θα πρέπει να στοχεύει στις δραστηριότητες, προϊόντα και υπηρεσίες του και να συνιστά τη βάση για τη μελλοντική ενσωμάτωση του ΣΠΔ σε αυτόν.

Η περιβαλλοντική πολιτική πρέπει να:

- Γίνεται γραπτώς
- Υιοθετείται από το ανώτατο διοικητικό επίπεδο
- Επανεξετάζεται περιοδικά και ενδεχόμενα αναθεωρείται από τη διοίκηση (με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων).
- Είναι διαθέσιμη στο κοινό

1.9.4.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.

Η περιβαλλοντική ανάλυση είναι η βάση της περιβαλλοντικής εργασίας. Η αρχική ανάλυση πραγματοποιείται μία φορά, όταν ο οργανισμός προετοιμάζει μία αρχική χαρτογράφηση όλων των περιβαλλοντικών της επιπτώσεων.

Η ανάλυση παρέχει μία εποπτική εικόνα της κατανάλωσης πόρων του οργανισμού, των απορρίψεων του στα ύδατα και εκπομπών στην ατμόσφαιρα, και της παραγωγής αποβλήτων.

Ο πρωταρχικός στόχος είναι να διασφαλίζεται ότι ο οργανισμός γνωρίζει πλήρως την περιβαλλοντική της κατάσταση πριν ξεκινήσει την ιεράρχηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, τη δημιουργία προγραμμάτων βελτίωσης και το σχεδιασμό εφαρμογής του ΣΠΔ.

Στη διαδικασία εντοπισμού και καταγραφής όλων των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που συνδέονται με τις δραστηριότητες του χώρου δραστηριοτήτων, πρέπει να καταγράφονται τόσο οι άμεσες, όσο και οι έμμεσες πτυχές των δραστηριοτήτων, προϊόντων και υπηρεσιών του εκάστοτε οργανισμού. Ο κανονισμός του EMAS απαιτεί η ανάλυση να παράγει δύο αποτελέσματα:

- Καταχώρηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Καταχώρηση νομοθετικών, ρυθμιστικών και άλλων απαιτήσεων που

περιλαμβάνονται στην πολιτική.

Η ανάλυση απαιτεί τη δημιουργία ενός αρχείου με την καταγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση όλων των περιβαλλοντικών παραμέτρων που διέπουν το χώρο δραστηριοτήτων και τη δημιουργία ενός αρχείου με όλους τους σχετικούς κανονισμούς και νομοθετικές ρυθμίσεις που καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες αυτού.

Το πλεονέκτημα της διεξαγωγής μιας ανάλυσης είναι ότι παρέχει στην εταιρεία μία χρήσιμη εποπτική εικόνα των περιβαλλοντικών συνθηκών, μία εικόνα που πιθανόν να μην είχε προηγουμένως. Επίσης, παρέχει συνήθως νέες ιδέες ως προς το που και πως μπορούν να γίνουν βελτιώσεις και εξοικονομήσεις.

1.9.4.3. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Είναι απαίτηση του κανονισμού EMAS να ετοιμάζουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι οργανισμοί, με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης, ένα περιβαλλοντικό πρόγραμμα το οποίο περιγράφει πως πρέπει να υλοποιηθεί η περιβαλλοντική πολιτική.

Το περιβαλλοντικό πρόγραμμα είναι το ‘χρονοδιάγραμμα δράσης’ το οποίο καθοδηγεί τις περιβαλλοντικές βελτιώσεις. Μέσω του προγράμματος, ο οργανισμός καθορίζει τους περιβαλλοντικούς στόχους και τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να βελτιωθεί η περιβαλλοντική επίδοση και να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί. Επίσης, το πρόγραμμα προσδιορίζει τους υπεύθυνους για την έγκαιρη εφαρμογή αυτών των δραστηριοτήτων.

Το περιβαλλοντικό πρόγραμμα έχει μια ανεξάρτητη και δυναμική μορφή. Ο ίδιος ο οργανισμός αποφασίζει για τον τρόπο εκπλήρωσης των στόχων και το χρονοδιάγραμμα αυτών. Το πρόγραμμα θα πρέπει να αναθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να διασφαλίζει μια συνεχή και διαρκή περιβαλλοντική βελτίωση.

1.9.4.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.

Το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης κατανέμει ευθύνες και αρμοδιότητες και περιγράφει τα καθημερινά περιβαλλοντικά καθήκοντα. Οι διαδικασίες και οι οδηγίες που περιέχονται στο σύστημα διαχείρισης περιγράφουν το ποιος είναι υπεύθυνος και για ποια καθήκοντα, που έχουν σχέση με τις περιβαλλοντικές προσπάθειες του οργανισμού, και μία σαφής περιγραφή πως αυτά τα καθήκοντα θα εκτελούνται. Ο συνολικός στόχος του σχεδιασμού και της εισαγωγής ενός τέτοιου συστήματος είναι να διασφαλίσει ότι οι περιβαλλοντικές προσπάθειες του οργανισμού θα αποτελέσουν ένα αναπόσπαστο κομμάτι των γενικών δραστηριοτήτων της και των καθημερινών διοικητικών διαδικασιών, και ότι οι προσπάθειες αυτές θα λαμβάνουν χώρα καθημερινά.

Το πλεονέκτημα της ύπαρξης ενός τέτοιου συστήματος είναι ότι προσδιορίζονται όλες οι υπευθυνότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Συνεπώς, όλο το προσωπικό θα γνωρίζει τις καθημερινές ατομικές του υποχρεώσεις και επιπρόσθετα οι νέοι εργαζόμενοι μπορούν να εισαχθούν εύκολα στα περιβαλλοντικά καθήκοντα του οργανισμού.

1.9.4.5 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ

Είναι απαίτηση του EMAS, να επανεξετάζει η κάθε εταιρεία σε τακτά χρονικά διαστήματα, το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης τους με σκοπό να ελέγχουν την επαρκή λειτουργία του συστήματος, δηλαδή να πραγματοποιούν ένα περιβαλλοντικό έλεγχο. Αυτός ο έλεγχος θα καλύπτει τις δραστηριότητες για χρονικό διάστημα τουλάχιστον ενός έτους.

Ο περιβαλλοντικός έλεγχος ελέγχει αν το σύστημα διαχείρισης που εφαρμόζεται λειτουργεί στο σύνολό του. Οι ελεγκτές (οι οποίοι μπορεί να είναι εξωτερικοί ή εσωτερικοί) εξετάζουν αν οι στόχοι που έχουν τεθεί επιτυγχάνονται. Δηλαδή, ελέγχεται εάν τα λειτουργικά καθήκοντα που εφαρμόζονται είναι στο σωστό δρόμο και ολοκληρώνονται, καθώς και αν τα διαχειριστικά καθήκοντα, που έχουν ανατεθεί σε διάφορα διοικητικά επίπεδα, και οι αρμοδιότητες λειτουργούν όπως έχει προβλεφθεί.

Η διαδικασία του ελέγχου, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του EMAS, εφαρμόζεται με ελέγχους των αρχείων, γραπτών διαδικασιών και άλλων σχετικών γραπτών στοιχείων, με επιθεωρήσεις των συνθηκών εργασίας και του εξοπλισμού, και με συζητήσεις με το προσωπικό που απασχολείται στο συγκεκριμένο χώρο δραστηριοτήτων.

Ο περιβαλλοντικός έλεγχος συνεπώς, αποτελεί ένα εργαλείο με το οποίο ο οργανισμός είναι σε θέση να αποκτήσει μία εποπτική εικόνα της θέσης της, σε σχέση με τις περιβαλλοντικές ανησυχίες και τα περιβαλλοντικά θέματα που την διέπουν.

1.9.4.6 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΗΛΩΣΗ.

Μία ακόμα από τις απαιτήσεις του κανονισμού του EMAS είναι να προετοιμάσουν οι οργανισμοί μία δημόσια περιβαλλοντική δήλωση που να αφορά στην περιβαλλοντική εργασία αυτού, συμπεριλαμβανομένου της πολιτικής, των αντικειμενικών σκοπών και του συστήματος διαχείρισης. Η δήλωση είναι ένα μέσο πληροφόρησης του κοινού για την περιβαλλοντική πρόοδο που επιτεύχθηκε σε σχέση με τις διεργασίες που έλαβαν χώρα, και παράλληλα μία δέσμευση για συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων. Η περιβαλλοντική δήλωση πρέπει να προετοιμαστεί μετά το τέλος κάθε περιβαλλοντικού ελέγχου, δηλαδή κάθε χρόνο σαν ελάχιστη απαίτηση. Το πλεονέκτημα μιας περιβαλλοντικής δήλωσης είναι ότι ο οργανισμός δημιουργεί ένα καθολικό και αξιόπιστο έντυπο για τις περιβαλλοντικές συνθήκες και δραστηριότητες που την επηρεάζουν, το οποίο μπορεί να διανεμηθεί σε πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους, και να χρησιμοποιηθεί σε γενικότερες διαφημιστικές προσπάθειες. Με τη δήλωση ο οργανισμός επιθυμεί να βελτιώσει την εικόνα της ανάμεσα στους 'γείτονές του' αλλά και στο κοινό γενικότερα, και να τονίσει την περιβαλλοντική ευθύνη που τον διέπει. Κάποια από τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη σε αυτή τη διεργασία αφορούν τους πελάτες του, τους επενδυτές του, τις ασφαλιστικές εταιρείες, τους προμηθευτές του, περιβαλλοντικές μη κυβερνητικές οργανώσεις, ΜΜΕ, κ.α. Η περιβαλλοντική δήλωση πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Περιγραφή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο συγκεκριμένο χώρο που εφαρμόζεται το ΣΠΑ.
- Αξιολόγηση όλων των σημαντικών περιβαλλοντικών θεμάτων που έχουν σχέση με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες.
- Σύνοψη των αριθμητικών δεδομένων σχετικά με όλες τις περιβαλλοντικές πτυχές του.
- Άλλους παράγοντες που αφορούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις.
- Παρουσίαση της πολιτικής, του προγράμματος και του συστήματος διαχείρισης του οργανισμού για το περιβάλλον για το συγκεκριμένο χώρο δραστηριοτήτων.
- Την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας για την υποβολή της επόμενης δήλωσης.
- Το όνομα του διαπιστευμένου επιθεωρητή περιβάλλοντος.

1.9.4.7. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ & ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ

Ο κανονισμός του EMAS προβλέπει την εξωτερική επικύρωση της περιβαλλοντικής δήλωσης και του συστήματος διαχείρισης από ένα διαπιστευμένο περιβαλλοντικό επιθεωρητή που θα οδηγήσει στην καταγραφή του οργανισμού σύμφωνα με τον Κανονισμό.

Ο επιθεωρητής ουσιαστικά εξετάζει και εγκρίνει τη συμμόρφωση του χώρου δραστηριοτήτων προς όλες τις απαιτήσεις του Κανονισμού, την αξιοπιστία των δεδομένων και των πληροφοριών που περιλαμβάνει η περιβαλλοντική δήλωση και το αν η δήλωση καλύπτει επαρκώς όλα τα περιβαλλοντικά θέματα σχετικά με το συγκεκριμένο χώρο δραστηριοτήτων.

Ο οργανισμός, μετά την επικύρωση, έχει δικαίωμα να χρησιμοποιήσει το περιβαλλοντικό λογότυπο του EMAS, που ουσιαστικά αποτελεί ως έγκριση το ότι η εταιρεία έχει συμμορφωθεί με όλες τις απαιτήσεις του κανονισμού. Το λογότυπο του EMAS μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο στις ακόλουθες περιπτώσεις (Κανονισμός 761/2001):

- Σε επικυρωμένες περιβαλλοντικές δηλώσεις
- Σε επιστολόχαρτα καταχωρημένων οργανισμών
- Σε πληροφοριακό υλικό που προβάλλει τη συμμετοχή ενός οργανισμού στο

EMAS.

Το λογότυπο μπορεί να χρησιμοποιείται, επίσης, από τους οργανισμούς, σε συνδυασμό με περιβαλλοντικές πληροφορίες, όπως ενημερωτικά φυλλάδια που συνδέονται με δραστηριότητες, προϊόντα και υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι οι πληροφορίες και οι αναφορές περιλαμβάνονται στην περιβαλλοντική δήλωση και έχουν επικυρωθεί από τον επιθεωρητή, και το λογότυπο συνοδεύεται από τις λέξεις «επικυρωμένες πληροφορίες».

Το λογότυπο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις παρακάτω περιπτώσεις

(Κανονισμός 761/2001):

- Σε προϊόντα ή στη συσκευασία τους
- Σε συνδυασμό με συγκριτικούς ισχυρισμούς αναφορικά με προϊόντα, δραστηριότητες και υπηρεσίες
- Σε διαφημίσεις για προϊόντα, δραστηριότητες και υπηρεσίες.

1.9.4.8 ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

1. ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΣΠΑ

Μια αποδοτική περιβαλλοντική διαχείριση, κρίνεται ότι αποτελεί παράγοντα της βιωσιμότητας των οργανισμών στο προσεχές μέλλον, διότι (EMSI, 1999):

- Η περιβαλλοντική συνείδηση των πελατών, των προμηθευτών, των καταναλωτών
- και των συνεργατών, αυξάνει, όπως και των αρχών, των τραπεζών και των ασφαλιστικών οργανισμών αυξάνει.
- Η κατανάλωση στρέφεται σε προϊόντα κατασκευασμένα με φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους.
- Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί με περιβαλλοντικό προσανατολισμό
- καρπώνονται επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις δανείων.
- Οι τεχνικές για την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων επηρεάζουν τον κύκλο της ζωής τους
- Η περιβαλλοντική νομοθεσία γίνεται αυστηρότερη, η εφαρμογή της ολοένα και πιο σκληρή και με προσωπικές ευθύνες για τους διευθυντές των επιχειρήσεων
- Οι περιβαλλοντικές εισφορές και φόροι αυξάνονται συνέχεια
- Οι πληροφορίες για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των παραγωγικών δραστηριοτήτων επιβάλλεται να δημοσιοποιούνται στις αρχές και την κοινή γνώμη.
- Η αγορά του περιβάλλοντος είναι πλέον σημαντική
- Οι τιμές της ενέργειας και των πρώτων υλών θα συνεχίσουν να αυξάνουν

2. ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΠΔ

Γενικότερα, υπάρχουν πολλοί τομείς στους οποίους υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή ενός ΣΠΔ, για έναν οργανισμό ή μία επιχείριση, σύμφωνα με τον Κανονισμό EMAS ή το ISO 14001 (Spedding L.S. et al, 1993).

Στον τομέα των ασφαλειών, υπάρχει η δυνατότητα εξασφάλισης χαμηλότερων ασφαλιστρών, λόγω της εφαρμογής προληπτικών μέτρων. Στην παραγωγή υπάρχει η δυνατότητα μείωσης των δαπανών, λόγω της ορθολογικής διαχείρισης των πόρων και την εξοικονόμηση ενέργειας. Η κοινή γνώμη και οι πελάτες αποκτούν μία θετική εικόνα του οργανισμού ή της επιχείρησης, η οποία μπορεί να κάνει χρήση του λογότυπου του EMAS ή εφαρμόζει το ISO.

Επιπλέον, υπάρχουν αρκετά νομικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή ΣΠΔ, που βοηθούν στην αποφυγή ποινικών και αστικών συνεπειών, αφού υπάρχει μία τεκμηρίωση της τήρησης των θεσμοθετημένων προδιαγραφών όσον αφορά τις περιβαλλοντικές εκροές. Επιπλέον, δημιουργείται μια καλύτερη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του οργανισμού και των τοπικών αρχών, που βοηθά στις ταχύτερες διαδικασίες εγκρίσεων αιτημάτων του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν οφέλη και στο εσωτερικό του οργανισμού, κυρίως, στον οργανωτικό τομέα. Υπάρχει η δυνατότητα αξιολόγησης της υπάρχουσας κατάστασης, κάτι που πριν ίσως να μην ήταν εφικτό. Ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να ξεκαθαρίσει τους περιβαλλοντικούς του, αλλά και τους επιχειρηματικούς του στόχους.

Δημιουργείται μία αυξημένη περιβαλλοντική συνείδηση στους εργαζόμενους στον οργανισμό και παράλληλα μειώνεται ο κίνδυνος πρόκλησης ατυχημάτων πάνω στην εργασία. Συμπερασματικά, η εφαρμογή ενός ΣΠΔ από έναν οργανισμό δημιουργεί πολλά πλεονεκτήματα στην αγορά που κινείται αυτός, γιατί η εφαρμογή αυτού αποτελεί ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και στο περιβάλλον, αφού συμβάλει στην συνεχή βελτίωση της προστασίας αυτού.

3. ΚΟΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΠΔ

Τα πιθανά κόστη εφαρμογής ενός ΣΠΔ από έναν οργανισμό είναι (Αραβώσης, 2002):

- Κόστος επένδυσης και υποδομών
- Κόστος εξωτερικών συμβούλων - πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού που θα κάνει την «προετοιμασία» για την εφαρμογή
- Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού
- Κόστος υπεύθυνου περιβαλλοντικής διαχείρισης οργανισμού (εσωτερικός επιθεωρητής)
- Κόστος μελέτης
- Μικρό κόστος δημοσιοποίησης
- Μεγαλύτερο φορτίο εργασίας - επιπλέον εργατοώρες

Είναι προφανές ότι το συνολικό κόστος δεν είναι το ίδιο για κάθε οργανισμό. Αυτό εξαρτάται από το μέγεθος των οργανισμών (εργαζόμενοι - υποδομές), καθώς και από την προϋπάρχουσα εμπειρία που υπάρχει πάνω στην εφαρμογή ΣΠΔ (Kurt R, 1998).

4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ISO 14001 / EMAS

Σε γενικές γραμμές ,το ISO 14001 είναι πιο δημοφιλές από το EMAS. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στη διεθνή αναγνώριση που έχει το ISO 14001, ενώ το EMAS αναγνωρίζεται μόνο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ακόμη, όμως, και μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι σαφές το προβάδισμα του ISO 14001 σε σχέση με το EMAS, αφού, στην πλειοψηφία των χωρών, ο αριθμός των καταχωρημένων επιχειρήσεων σύμφωνα με το ISO 14001 είναι πολύ μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο αριθμό των επιχειρήσεων που έχουν καταχωρηθεί σύμφωνα με το EMAS. Σε ένα μικρό αριθμό χωρών (Νορβηγία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο) αντιστοιχούν περίπου ισάριθμες καταχωρήσεις επιχειρήσεων στο ISO 14001 και στο EMAS. Τέλος, σε δύο χώρες της ΕΕ, τη Γερμανία και την Αυστρία, οι καταχωρήσεις σύμφωνα με το EMAS υπερτερούν κατά πολύ τις αντίστοιχες καταχωρήσεις σύμφωνα με το ISO 14001, γεγονός που πιθανότατα οφείλεται στην πετυχημένη πολιτική προώθησης του EMAS που ακολουθούν οι δύο αυτές χώρες και η οποία θα έπρεπε να παραδειγματίσει και τις υπόλοιπες χώρες.

Ένας άλλος λόγος, για τον οποίο το ISO 14001 είναι πιο δημοφιλές από το EMAS, είναι το γεγονός ότι το ISO 14001 αναφέρεται μόνο στην εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, ενώ το EMAS έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις, όπως έχει προαναφερθεί (π.χ. συμμόρφωση με τη νομοθεσία, δημοσιοποίηση περιβαλλοντικής δήλωσης), και κρίνεται αυστηρότερο. Οι απαιτήσεις αυτές, βέβαια, που καθιστούν, κατά κάποιο τρόπο, το EMAS λιγότερο ελκυστικό στα «μάτια» των επιχειρήσεων, θα έπρεπε στην ουσία να αποτελούν πλεονέκτημα του EMAS, καθώς, με την ορθή κάλυψή τους, η επιχείρηση εξασφαλίζει καλύτερες σχέσεις με τις αρχές και το κοινό και κατ' επέκταση η προστασία του περιβάλλοντος είναι πιο αποτελεσματική. Το σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να τονιστεί από την Επιτροπή, καθώς και από τους αρμόδιους φορείς εντός των κρατών μελών, στη στρατηγική προώθησης του EMAS που ακολουθούν.

Ένας τρίτος λόγος για τον οποίο το ISO 14001 είναι πιο διαδεδομένο σε σχέση με το EMAS, είναι οι πολλές κοινές απαιτήσεις του προτύπου με τα πρότυπα για τα συστήματα ποιότητας ISO 9000. Έτσι, για επιχειρήσεις που ήδη εφαρμόζουν Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τα ISO 9000, είναι πιο εύκολο και πιο οικονομικό να εφαρμόσουν ΣΠΔ σύμφωνα με το ISO 14001.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι φαίνεται να οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Σε αυτή την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Porter να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μία επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν σε μία επιχείρηση, δηλαδή η οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οι ανθρώπινοι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι για την πρόσκαιρη απασχόλησή τους.

Αυτό σημαίνει ότι:

- Επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης
- Εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Ανταμείβονται για τους στόχους που επιτυγχάνονται και την προσφορά τους στην επιχείρηση
- Εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη.

Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υποβοηθά τη δέσμευση ευφυΐας, εμπειρίας και εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης δημιουργώντας μία επιχείρηση που ‘μαθαίνει’, γεγονός που σημαίνει ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος.(Ulrich, Sullivan 1998).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση διοίκησης του προσωπικού με τρόπους που υποστηρίζουν την ‘αφοσίωση’ ξεφεύγοντας από αυτήν του ‘ελέγχου’. Η τάση αυτή θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα μιας προσπάθειας μείωσης της δύναμης των συνδικάτων και ανταπόκρισης στις απαιτήσεις μιας εργατικής δύναμης που είναι περισσότερο μορφωμένη και απολαμβάνει περισσότερων κοινωνικών παροχών από ότι στο παρελθόν. Όμως σε ποιο βαθμό είναι δυνατή η εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων σε μια ευέλικτη επιχείρηση όπου οι όροι εργασίας αποδεσμεύονται όλο και περισσότερο από θεσμικές νομοθετικές ρυθμίσεις ενώ η αλματώδης εξέλιξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας φαίνεται να υποβοηθά την αποδέσμευση αυτή;

2.2 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν από αρκετά χρόνια ο Γενικός Διευθυντής της Διεθνούς Οργάνωσης για την Εργασία υποστήριξε: ‘Η αποτυχία ή η επιτυχία των σύγχρονων κοινωνιών θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο θα επιλυθούν οι σχέσεις ανάμεσα στην απασχόληση, στην αμοιβή της, στους όρους εργασίας και στον περιβάλλον της’. Σήμερα αυτό αρχίζει να γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης θα μπορούσαν να συνοψισθούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλίζεται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων.

Στην προσπάθειά τους να είναι ευέλικτες, για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης

.Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης συντελείται μία σταδιακή μετατόπιση. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με ‘διοίκηση των όρων απασχόλησης’ τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη ‘διοίκηση επιδόσεων’. Η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί αλλαγή και στη χρησιμοποιούμενη ορολογία. Συγκεκριμένα, ο όρος «διοίκηση προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του «μεσολαβητή» που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζομένους προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος».

Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του «μεσολαβητή» και προσανατολίζεται προς αυτόν του «εκτιμητή», του «συμβούλου», που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Στις αλλαγές που επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση ο ρόλος του υπευθύνου για τους ανθρώπινους πόρους θεωρείται καθοριστικός. (Κουφίδου Στέλλα, 2001).

2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, θεμελιωτής της οποίας ήταν ο F.Taylor και οι συνεργάτες του, ενδιαφέρθηκε για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor πίστευε ότι ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μεγίστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζομένου. Κατά τον Taylor η ευημερία του εργοδότη σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη αλλά και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να πληρώνει υψηλούς μισθούς. Για τον εργαζόμενο ευημερία σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια υψηλό μισθό αλλά και προσωπική ανάπτυξη ώστε να εκτελεί την εργασία που ταιριάζεις τις ικανότητές του κατά τον επιστημονικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα θα πληρώνεται ανάλογα. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης (Pugh D., 1971.Dessler ,1986):

- Την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σημαίνει «δίκαιη εργάσιμη μέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης» ώστε να είναι δυνατή και η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοσή του.
- Την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει «πρώτης τάξης»
- Τη σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικού επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη.
- Τη συνεχή και στενή συνεργασία Διοίκησης και εργαζομένων.

Η κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια ,από την οποία θεωρείται ότι προήλθε το επάγγελμα του Διευθυντή Προσωπικού, έστρεψε το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα. Η κίνηση αυτή συνιστούσε εθελοντικές προσπάθειες μεμονωμένων επιχειρηματιών οι οποίοι πίστευαν ότι ήταν υποχρέωση τους να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων στα εργοστάσιά τους. Σαν παράδειγμα, αναφέρονται οι Βρετανοί Owen (έχτισε χωριά και σχολεία), Rowntree και Boot, που προσέλαβαν στις επιχειρήσεις τους κοινωνικούς λειτουργούς οι οποίες κατείχαν περίοπτη θέση στην επιχείρηση και ήταν ιδιαίτερα σεβαστές από τους διευθυντές (Watson, 1977).

Ίσως όμως ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού ,δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους των εργοστασίων του ήταν ο Rowntree.Εργάστηκε στην σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του σαν χημικός και το 1897 ανέλαβε ως «Διευθυντής εργασίας» .Από το 1923 έως το 1936 ήταν ο πρόεδρος της εταιρίας η οποία πλέον του ανήκε.

Ως διευθυντής εργασίας εισήγαγε κυριολεκτικά πρωτοπόρα για την εποχή εκείνη προγράμματα τα οποία αφορούσαν στη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων όπως π.χ. ιατρικό τμήμα, ημερήσιο σχολείο, εβδομάδα πέντε ημερών, απασχόληση κοινωνικών λειτουργών, απασχόληση εκπαιδευμένων βιομηχανικών ψυχολόγων για την καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών της εταιρίας κ.ά.

Ο Rowntree, που θεωρείται από τους θεμελιωτές του Ινστιτούτου Διοίκησης Προσωπικού στη Βρετανία πίστευε σε δύο βασικές αρχές:

- Ότι οποιαδήποτε και αν είναι τα κίνητρα που παρακινούν ένα άτομο να απασχοληθεί στη βιομηχανία, ο αληθινός και βασικός σκοπός του πρέπει να είναι η υπηρεσία προς την κοινότητα και
- Ότι η βιομηχανία είναι μία ανθρώπινη δραστηριότητα μέσα από την οποία άντρες και γυναίκες κερδίζουν τη ζωή τους και από την οποία άντρες και γυναίκες έχουν δικαίωμα να περιμένουν μία ζωή «άξια για να τη ζήσουν».

Στην Αμερική, ο βιομήχανος, που ανησυχούσε για τις συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού του ενώ παρατηρούσε με ενδιαφέρον την επίδραση των συστημάτων αμοιβής με το κομμάτι στους εργαζόμενους, ίδρυσε το τμήμα προσωπικού στις επιχειρήσεις το 1914.Το τμήμα αυτό ονομάστηκε «κοινωνιολογικό τμήμα».

Το τέλος της δεκαετίας του 1890 και η αρχή της δεκαετίας του 1900 σηματοδοτεί την εμφάνιση της **βιομηχανικής ψυχολογίας**. Την περίοδο αυτή οι ψυχολόγοι προσπαθούν να μελετήσουν και να αναπτύξουν τεχνικές πωλήσεων και μεθόδους επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις. Από τους πιο γνωστούς βιομηχανικούς ψυχολόγους της εποχής ο Hugo Munsterberg.

Έχοντας προβλέψει τη σημασία της εφαρμογής των επιστημών της συμπεριφοράς στο κίνημα της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας ασχολήθηκε με:

- Την ανάλυση των απαιτήσεων των διαφόρων εργασιών από φυσική και νοητική και συναισθηματική άποψη και
- την ανάπτυξη δοκιμασιών (test) για την επιλογή των εργατών ενώ αναγνώρισε τη σημασία της αξιοπιστίας των δοκιμασιών αυτών.

Ο Walter Dill Scott, διδάκτορας ψυχολογίας έγραψε πολλά βιβλία σχετικά με την εφαρμογή των ψυχολογικών αντιλήψεων στη διαφήμιση και εμπορία προϊόντων αλλά και στην αποτελεσματική επιλογή προσωπικού.

Το έτος 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση και στις επιπτώσεις της συμπεριφοράς αυτής στην επίδοσή του. Την εποχή εκείνη το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρία Western Electric του Σικάγο άρχισαν μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «έρευνα Hawthorne». Σκοπός των ερευνών ήταν να διερευνηθεί η σχέση ανθρώπου προς έργο.

Η έρευνα στράφηκε στη αρχή στη διερεύνηση εξωτερικών παραγόντων επηρεασμού της απόδοσης (δηλαδή παραγόντων του φυσικού περιβάλλοντος) και συγκεκριμένα στη διερεύνηση του παράγοντα «φωτισμός».

Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων :

- μια ομάδα ελέγχου όπου ο φωτισμός διατηρούνταν σταθερός και
- μια ομάδα δοκιμής όπου ο φωτισμός άλλαζε ένταση κατά διαστήματα.

Η αρχική υπόθεση ήταν ότι όσο καλύτερος είναι ο φωτισμός τόσο μεγαλύτερη θα ήταν η απόδοση της ομάδας. Το πείραμα όμως διέψευσε αυτή την υπόθεση γιατί παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα:

- Όσο αυξάνονταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής ,αυξάνονταν και η απόδοσή της. Αυξημένη όμως απόδοση εμφανιζόταν και στην ομάδα ελέγχου, στη οποία ο φωτισμός δεν μεταβάλλονταν.

- Δοκιμάστηκε το αντίστροφο, δηλαδή μείωση του φωτισμού στην ομάδα δοκιμής ώστε να είναι μικρότερης έντασης από αυτόν που διοχετεύονταν στην ομάδα ελέγχου. Και πάλι παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης και των δύο ομάδων.
- Αύξηση της απόδοσης παρατηρήθηκε ακόμη και όταν διοχετεύονταν ελάχιστος φωτισμός.

Οι παρατηρήσεις αυτές προκάλεσαν μεγάλη έκπληξη στους ερευνητές οι οποίοι οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι ο φωτισμός ήταν παράγοντας μικρής σημασίας και αποφάσισαν να διερευνήσουν παράλληλα και την επίδραση άλλων εξωτερικών παραγόντων όπως τις ώρες εργασίας, τα διαλείμματα, την κλίμακα αμοιβών, τις μορφές εποπτείας.

Αδυνατώντας να εξηγήσουν αυτά τα παράδοξα για την εποχή εκείνη αποτελέσματα, οι ερευνητές ήταν έτοιμοι να θεωρήσουν το όλο πείραμα ως αποτυχία, όταν το 1927 ένας εξέχων ερευνητής, ο Elton Mayo, καθηγητής στο πανεπιστήμιο του ανέλαβε να συνεχίσει την έρευνα μαζί με τους συνεργάτες του F.J.Roethlisberg, M.L. Warner, T.N. Whitehead και G.E.Turner. Από την πλευρά της επιχείρησης πήραν μέρος οι μελετητές G.A. Pennock, M.L. Putham, H.A. Wright, W.J. Dickson, H.Hiburger και A.C.Moore (Roethlisberg and Dickson, 1972).

Η έρευνα διήρκεσε πέντε χρόνια και περιέλαβε 20.000 εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα όχι μόνο δικαίωσαν το Mayo αλλά προκάλεσαν σημαντικές και θεμελιώδεις επιδράσεις στη διοικητική σκέψη. Οι μελέτες συνεχίστηκαν ως εξής:

- Επελέγησαν 2 πεπειραμένες εργαζόμενες οι οποίες με τη σειρά τους διάλεξαν άλλες 4 συναδέλφους για να συμπληρωθεί η ομάδα δοκιμής και εγκαταστάθηκαν στην ιδιαίτερη αίθουσα εργασίας.
- Για ενάμιση χρόνο περίπου οι συνθήκες υπόκειντο σε αλλαγές ενώ η απόδοση της ομάδας μετρούνταν συνέχεια.

Οι αλλαγές αφορούσαν στην αμοιβή, στα διαλείμματα εργασίας, στη θέσπιση του Σαββάτου ως αργίας κ.λ.π Εάν σε μια συγκεκριμένη περίπτωση διαπιστώνονταν αύξηση παραγωγής μετά από μεταβολή των παραπάνω παραγόντων, αυτό θα σήμαινε ότι επρόκειτο για σωστή καινοτομία η οποία θα εφαρμόζονταν κατόπιν σε ολόκληρο το εργοστάσιο.

Σε όλες τις παραπάνω αλλαγές η ομάδα αντέδρασε με αύξηση της παραγωγής, γεγονός που προκάλεσε έκπληξη στους ερευνητές. Μετά από αυτό αποφασίστηκε να δοκιμασθεί η κατάργηση όλων των βελτιώσεων στις συνθήκες εργασίας και η επαναγορά στους αρχικούς όρους εργασίας. Και στην περίπτωση αυτή όμως η αύξηση της παραγωγής έφθασε το 25%.

Σύμφωνα με τη γνώμη των ερευνητών η αιτία του φαινομένου αυτού έπρεπε να βρίσκεται στις ίδιες τις εργαζόμενες και όχι στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Παρατηρήθηκαν επίσης αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας εκτελούσε την εργασία του. Οι τροποποιήσεις αυτές αποσκοπούσαν στο να κάνουν πιο ενδιαφέρουσα την εργασία. Υπέθεσαν ότι η απόδοση της ομάδας αυξάνονταν γιατί αυτή είχε γίνει αντικείμενο προσοχής.

Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε όταν ολοκληρώθηκε η έρευνα με τη διενέργεια συνεντεύξεων από όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφείλονταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου. Άρα η αποτελεσματική διοίκηση θα μπορούσε να είναι ένα είδος διοίκησης το οποίο θα έπρεπε να κατανοεί την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη μιας ομάδας.

Οι έρευνες του Mayo αποτελούν την πρώτη ενσυνείδητη ,επιστημονική προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις ,μιας προσπάθειας που για πρώτη φορά βασίστηκε και τεκμηριώθηκε σε ερευνητικά δεδομένα. Οι έρευνες αυτές άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Έριξαν φως σε μια άγνωστη μέχρι τότε πλευρά του προβλήματος (άτυπη οργάνωση) και αποτέλεσαν την αφετηρία για σχετικές έρευνες καθώς και τον πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις σε μια προσπάθεια διερεύνησης του όλου θέματος.

Οι απόψεις αυτές οδήγησαν σε ένα ορισμένο τρόπο σκέψης και διαμόρφωσαν τη **Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων** η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου μέσα στις οργανώσεις.

Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση όσο και αν προσπαθούν οι «χρονομέτρες» να περιορίσουν τον εργαζόμενο σε ένα σύστημα αυστηρής χρονομέτρησης και ανταμοιβών ,αυτός δεν παύει να είναι ένα πλάσμα με ψυχικές ανάγκες τις οποίες βέβαια δεν αποχωρίζεται όταν βρίσκεται στο εργασιακό περιβάλλον.

Το άτομο ωθείται από εσωτερική παρόρμηση να ενταχθεί σε μια ομάδα ,να αισθανθεί ότι παίρνει ενεργό μέρος στην επίτευξη των στόχων, να εκτελέσει ένα έργο για το οποίο θα είναι περήφανο και να αισθανθεί τη χαρά της δημιουργίας. Η ανάγκη της επικοινωνίας (επιτακτική ψυχική ανάγκη) δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ των συναδέλφων, αλλά αυτή αφορά και στην επικοινωνία με τον προϊστάμενο η οποία πρέπει να είναι συχνή και στενή.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Roethlisberger: «Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό όν καθώς και οικονομικός άνθρωπος. Έχει ανάγκες ατομικές και κοινωνικές .Η εργασία του αποτελεί για αυτόν τρόπο ζωής καθώς και μέσο εξασφάλισης των μέσων για να ζήσει. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή δυσφορία του κατά τη διάρκεια της εργασίας, οφείλουμε να κατανοήσουμε το κοινωνικό καθώς και το φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτυλίσσεται το έργο του».

Τα πειράματα Hawthorne έδωσαν την ώθηση για τη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς και των κοινωνικών συστημάτων .Εκτός από τους ερευνητές και επιστήμονες του πανεπιστημίου Harvard, δύο άλλα άτομα συνέβαλαν ουσιαστικά στην ανάπτυξη των νέων ιδεών αναφορικά με τη φύση της εξουσίας, την ανάγκη του συντονισμού της προσπάθειας και το σχεδιασμό των οργανώσεων με τρόπο που να εξασφαλίζει τις μεγαλύτερες δυνατότητες συντονισμένης προσπάθειας.

Αποτέλεσμα της βαθύτερης διερεύνησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο ήταν η θεώρηση των οργανώσεων ως «κοινωνικά συστήματα» .Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή όπως σε κάθε κοινωνία έτσι και μέσα στην οργάνωση ισχύουν κανόνες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τα οποία κάθε εργαζόμενος δεν είναι ένα απλό εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων.

Οι παρατηρήσεις αυτές ίσως θεωρούνται σήμερα αυτονόητες, την εποχή όμως που διατυπώθηκαν, αποτέλεσαν μεγάλη καινοτομία και οπωσδήποτε κλόνισαν τη μονόπλευρη κλασική θεώρηση των οργανώσεων και έθεσαν τα θεμέλια πάνω στα οποία δομήθηκε η σημερινή προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι οπαδοί της **Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων**, βασιζόμενοι στα πορίσματα της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, υποστήριξαν την ανάγκη βελτίωσης των σχέσεων, της επικοινωνίας και της κατανόησης των μελών των οργανώσεων. Ίσως η πιο σημαντική τους συμβολή να ήταν η διατύπωση της σκέψης ότι η υπακοή στις εντολές προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων υλικών και μη κινήτρων. Το πρόβλημα αυτό αποτέλεσε το κεντρικό σημείο διερεύνησης της **Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς** η οποία, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της **Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων**, έδωσε έμφαση στη μελέτη της συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Συγκεκριμένα ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης και αυτοελέγχου του ατόμου, λειτουργίας των ομάδων, ηγεσίας και συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, επικοινωνίας. Όλα αυτά τα θέματα διαμόρφωσαν αποφασιστικά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η έννοια της αλληλεπίδρασης που εισήγαγε η **θεωρία των συστημάτων** βοηθά τα στελέχη όλων των λειτουργιών να υιοθετήσουν μια ρεαλιστική στρατηγική και να παίρνουν αποφάσεις αφού αξιολογήσουν τις πιθανές επιπτώσεις τους σε όλους τους τομείς μιας οργάνωσης. Η προσέγγιση αυτή αποδείχθηκε αποφασιστικής σημασίας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός των **κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων εργασίας** προσπαθεί να συνδυάσει τις ανάγκες των εργαζομένων με αυτές της τεχνολογίας αποσκοπώντας στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής σχέσης. Δεδομένου ότι η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση εργασίας, μέσω της κλασσικής προσέγγισης, έδωσε έμφαση στο τεχνικό υποσύστημα, η προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων προσπάθησε να συνδυάσει και τα δύο.

3. ΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Στις δημοκρατικές κοινωνίες δημιουργήθηκαν εργατικά συνδικάτα τα οποία εκπροσωπώντας τους μισθωτούς αποσκοπούσαν στην προστασία τους από δυσμενείς όρους που δημιουργήθηκαν στη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων ήταν η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας. Αυτό αποτέλεσε ίσως και το έναυσμα δημιουργίας και εξάπλωσης, γύρω στο 1920, «ειδικών υπηρεσιών» προκειμένου να χειρισθούν παράπονα των εργαζομένων αλλά και τη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης με τις ταχέως αναπτυσσόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων. Τα τμήματα αυτά ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού ή τμήματα εργασιακών σχέσεων που σήμερα υιοθετείται όλο και περισσότερο η ονομασία τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τμήμα/Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων. Η κίνηση αυτή ξεκίνησε από την Αμερική και επεκτάθηκε αργότερα και στη Βρετανία. Οι αρμοδιότητες αυτών των τμημάτων περιλάμβαναν τη στρατολόγηση και επιλογή του εργατικού δυναμικού, την αντιμετώπιση παραπόνων που κυρίως αφορούσαν τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, την ανάλυση των έργων και τη χρονομέτρησή τους καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Από το 1911 που με νόμο οριστικοποιήθηκαν στην Αμερική οι προσπάθειες πληρωμής της αποζημίωσης (λόγω εργατικού ατυχήματος) από τον εργοδότη, τα τμήματα αυτά στελεχώθηκαν και με ειδικούς στην αποφυγή ατυχημάτων (Safety specialists). Τα τμήματα αυτά ήταν επιτελικά, δηλαδή συμβουλευτικά και για πολλά χρόνια θεωρούνταν ότι ασχολούνταν με διοικητικής φύσεως καθήκοντα. Σαν αποτέλεσμα η δύναμη και επιρροή που μπορούσαν να ασκήσουν αλλά και η σαφήνεια του ρόλου τους ήταν περιορισμένες (Watson, 1977. Legge, 1978).

.Παρατηρήθηκε επίσης το φαινόμενο για πολλά χρόνια, το τμήμα προσωπικού να υπάγεται οργανωτικά στον τομέα παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις και να δίνει αναφορά στον διευθυντή παραγωγής. Το γεγονός αυτό βασίστηκε στη λογική ότι ο τομέας παραγωγής συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων και κατά συνέπεια παρουσιάζει τα περισσότερα προβλήματα.

Το **Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού** περιγράφει τη Διοίκηση Προσωπικού ως:

- την υπευθυνότητα όλων όσων διοικούν ανθρώπους αλλά ταυτόχρονα και το έργο των ειδικών που ασχολούνται με αυτό τον τομέα
- το κομμάτι της Διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε έναν εργασιακό χώρο
- την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα από αυτά τα δύο δεν μπορεί να επιτευχθεί το άλλο
- την προσπάθεια συνένωσης και ανάπτυξης μέσα σε μια αποτελεσματική οργάνωση ανδρών και γυναικών που μετέχουν σε αυτή, δίνοντας στον καθένα τη δυνατότητα να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της ,τόσο σαν άτομο όσο και σαν μέλος της ομάδας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση Προσωπικού είναι εγγενής σε όλες τις οργανώσεις αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως τμήμα προσωπικού. Η πολιτική για το προσωπικό τους πηγάζει κυρίως από τον ίδιο τον εργοδότη όπου ασχολείται ο ίδιος προσωπικά ή παραχωρεί σε άλλα έμπιστα στελέχη την ευθύνη του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στην περίπτωση αυτή κυριαρχούν οι λειτουργίες της **παραγωγής και πώλησης** ενώ η πολιτική προσωπικού διαμορφώνεται συνήθως πρόχειρα χωρίς μακροχρόνιες προβλέψεις έτσι ώστε απλά και μόνο να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της στιγμής .Έτσι βέβαια δεν σταθμίζονται οι μακροχρόνιες συνέπειες.

Όσο όμως μία επιχείρηση μεγαλώνει και κατά τεκμήριο γίνεται πιο πολύπλοκη, τα στελέχη δεν μπορούν να χειρίζονται τα ποικιλόμορφα όντως προβλήματα του προσωπικού αποσπασματικά και ασυστηματοποίητα. Μία ειδική υπηρεσία επανδρωμένη με εκπαιδευμένο προσωπικό γίνεται απαραίτητη.Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας αυτής είναι ο προγραμματισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, οι προσλήψεις και η εκπαίδευση του προσωπικού, ο προσδιορισμός των αμοιβών και η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, ο χειρισμός των παραπόνων, η πρόληψη των ατυχημάτων και οι σχέσεις με το σωματείο.

Ποιος είναι ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού σύμφωνα με τα παραπάνω; Είναι με την πλευρά της εργοδοσίας ή των εργαζομένων; Ο ρόλος του είναι πραγματικά δύσκολος, γιατί βρίσκεται μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Έχει υποχρέωση να μεταφέρει τα μηνύματα της Διοίκησης προς τους εργαζομένους αλλά και αντίστροφα δηλαδή τις επιδιώξεις των εργαζομένων στη Διοίκηση. Είναι γεγονός ότι η ειρήνη στον εργασιακό χώρο θα εξαρτηθεί όχι μόνο από τις ικανότητές του αλλά και από το πώς βλέπει ο ίδιος το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση. Πέρα όμως από τις προσωπικές του ικανότητες και την αντίληψη που έχει για το ρόλο του η επιτυχία του εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά ,μπορεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους για την ορθότητα των απόψεών του. Η υπηρεσία προσωπικού θεωρείται επιτελική υπηρεσία και όπως συμβαίνει σε κάθε επιτελική μονάδα ο χαρακτήρας της είναι συμβουλευτικός. Με αυτό το πνεύμα ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού θα μπορούσε να περιγραφεί ως εξής:

1. Διαμορφώνει και εισηγείται την πολιτική για το προσωπικό.

Καταγράφει και παρουσιάζει στη διοίκηση τεκμηριωμένες ,τις προτάσεις και ιδέες του σχετικά με όλα τα θέματα προσωπικού όπως προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, υγιεινή και ασφάλεια, συνθήκες εργασίας. Οι πολιτικές που θα εγκριθούν δεν αποτελούν παρά μια ενιαία στάση Διοίκησης στα παραπάνω θέματα για όλους τους εργαζόμενους.

2. Συμβουλεύει.

Ενημερώνει τα στελέχη γραμμής για τις πολιτικές προσωπικού στα παραπάνω θέματα και δίνει συμβουλές για το πώς θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται με τους εργαζόμενους.

3. Προσφέρει υπηρεσίες.

Στο Διευθυντή Προσωπικού ανήκει η ευθύνη της προεργασίας για προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, αξιολόγηση, διαπραγμάτευση με το σωματείο, καθώς και τήρηση όλων των σχετικών αρχείων.

4. Ελέγχει.

Ελέγχει αν οι υπηρεσίες γραμμής, συμμορφώνονται πραγματικά με τις πολιτικές προσωπικού όπως αυτές συμφωνήθηκαν με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τη Διοίκηση του οργανισμού.

Εφόσον θεωρείται ότι το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους η επιτυχία ή η αποτυχία των πολιτικών προσωπικού είναι άρρηκτα δεμένη με αυτή της επιχείρησης. Σήμερα αυτό έχει αρχίσει να γίνεται ευρύτερα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που ήδη οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ριζική αναδιοργάνωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους ,τις αναγκάζει να αντιμετωπίσουν αυτό το τελευταίο ως **κεφάλαιο** πλέον και όχι ως κόστος(θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, Flamholtz 1996).

Έτσι σήμερα μιλούμε για διοίκηση ανθρώπινων πόρων και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο ,η επιχείρηση και η κοινωνία. Ο ορισμός αυτός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

1. Ωφέλεια ατόμου , επιχείρησης, κοινωνίας
2. Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Αυτό το τελευταίο φαίνεται να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε έναν οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της Διοίκησης Προσωπικού, περιλαμβάνοντας θέματα όπως : οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων εξελίσσεται και διαμορφώνεται πλέον σε:

- **διαγνωστικό**, οπότε προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της (αριθμό, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά, κ.ά.) σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο,

- **διευκολυντικό και συμβουλευτικό**, με την έννοια ότι αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία σαν «πελάτη» τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει ενώ ρυθμίζει και ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών,
- **απολογητικό**, με την έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται
- **καινοτόμο**, δεδομένου ότι αποτελεί την πηγή της ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές οι οποίες θα βοηθήσουν ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα.

Για να ανταποκριθεί στον καινούργιο αυτό ρόλο ο διευθυντής προσωπικού στη σύγχρονη επιχείρηση διαθέτει :

- ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- γνώσεις εφαρμογής πολιτικών
- ηγετικές ικανότητες
- ικανότητα δημιουργίας καλών ανθρωπίνων σχέσεων
- αναλυτική ικανότητα
- ικανότητα επικοινωνίας
- ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού

Γεννιέται όμως το ερώτημα: μπορεί να παίξει αυτούς τους ρόλους το μέχρι πρόσφατα τμήμα προσωπικού το οποίο σε πολλές επιχειρήσεις ήταν και ίσως είναι ακόμα υποβαθμισμένο; Η απάντηση είναι **ναι εφόσον** :

- οργανωθεί σωστά και καθορισθεί αν θα είναι συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά οργανωμένο
- καθορισθεί η υπευθυνότητα του καθενός (αρμόδιου διευθυντή, στελεχών γραμμής, διοίκησης, εργαζομένων)
- στελεχωθεί με ειδικούς επαγγελματίες που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις (εργατικής νομοθεσίας, βιομηχανικής ψυχολογίας, εργασιακών σχέσεων, διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα, οργανωσιακής ανάπτυξης, ιατρικής επιστήμης, ολικής ποιότητας, οργανωσιακής αλλαγής και σχεδιασμού)
- υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας
- ενστερνισθεί πρώτα η διοίκηση τη νέα αυτή προσέγγιση/φιλοσοφία.

2.3 ΣΗΜΑΣΙΑ , ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

A) Σημασία

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες υποστηρίζουν οι G.Hammel και C.K. Prahalad στο βιβλίο τους «Competing for the future». Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, διευκρινίζουν οι παραπάνω συγγραφείς, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται « όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης (Hammel and Prahalad, 1994).

Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Pfeffer, 1994 . Stewart, 1994.)

Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι και περισσότερη λόγω της φύσης της ,αξία με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις των ειδικών επαγγελματιών .Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα της αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια της αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή της στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας (Torrington, 1995).

Για τον σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δηλ. η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορούν (Torrington,1995):

- **την ευελιξία των όρων εργασίας.** Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να δια θέτουν προσωπικό που είναι ευέλικτο δηλ. που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις να ανταποκρίνονται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Διακρίνουμε τους εξής τύπους ευελιξίας:
 1. **λειτουργική ευελιξία** (task or functional flexibility) η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευρύ εύρος ικανοτήτων και γνώσεων με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εκτελέσουν διαφόρων ειδών έργα ή να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων. Αυτού του είδους η ευελιξία υποστηρίζει την ομαδική εργασία.
 2. **αριθμητική ευελιξία** (numerical flexibility) όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διαφόρους τύπους συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης, κ.λ.π.
 3. **ευελιξία ωραρίου** (temporal flexibility) όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο ωρών προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.
 4. **ευελιξία αμοιβής** (wage flexibility) η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική βάση, συνδυασμένο με την απόδοση ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει (skill based pay).

- **Την ποιότητα.** Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
- **Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.** Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει (inspire) και ενδυναμώνει (empower) τους εργαζομένους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης (facilitator, coach, mentor) που εμπνέει την ομάδα και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη (Kanter, 1982 και 1986). Η επίτευξη βέβαια της αφοσίωσης σε συνθήκες ευελιξίας των όρων εργασίας, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο το έργο της διοίκησης.
- **Τη συνεχή μάθηση (continuous learning).** Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλάμε για την επιχείρηση που «μαθαίνει» (learning organisation) η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» (knowledge workers) που αντιστέκονται στο πρότυπο της «διαταγής και του ελέγχου» (Drucker, 1998).
- Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της. (Daft, 1995).

Η σκιαγράφηση των παραπάνω στοιχείων κρίθηκε απαραίτητη σε αυτό το σημείο ώστε να υποστηριχθεί η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κάτι που επιβεβαιώνεται και από σχετικές έρευνες. (Schuler 1993).

B) Στόχοι

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται:

1.Βελτίωση παραγωγικότητας .Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σ' αυτήν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει με πολλούς τρόπους (Schuler et al. 1993):

- συμμετέχοντας στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής,
- επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές,
- αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια τα εκπαιδεύσουν.

2.Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο .Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία των μεταξύ τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

3. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια/προστασία των εργαζομένων ,τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις , τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους του τμήματος ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της διοίκησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

4.Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Εκπαίδευση ,αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.Ευελιξία εργατικού δυναμικού. Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

Γ) Αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων

1. **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.** Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι :
 - η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας
 - η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων
 - η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
 - η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
 - η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

2. **Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.** Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η όλη διαδικασία όμως προϋποθέτει μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων που είναι απαραίτητες για να γίνει συστηματικά και αποτελεσματικά η στελέχωση του συγκεκριμένου οργανισμού και οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις
- δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
- πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης
- διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους
- διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής
- διερεύνηση της αξιοπιστίας τους
- εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

3. **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.** Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

- Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης
- Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης
- Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων
- Την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών
- Το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- Τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής

4. **Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων** .Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον προϊστάμενο όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Ειδικότερα :

- καθορίζει τους αξιολογητές
- διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο
- οργανώνει τη διαδικασία
- σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης
- αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη

5. **Αμοιβή**. Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησής τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συνοψίζονται στα εξής:

- σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει , καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation) .
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος
- διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές
- καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης
- διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής
- οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα ωφελήματα που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους
- σε συνεργασία με τους λογιστές ,τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

6. **Προστασία εργαζομένων ,υγιεινή και ασφάλεια.** Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν την σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί ,για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα:

- πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες
- διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας
- διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων κι ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
- εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων
- εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

7.Εργασιακές σχέσεις. Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματίου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθειά του αυτή:

- διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση
- προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό
- χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία
- επιλύει τις συγκρούσεις
- χειρίζεται τις απολύσεις
- εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών (π.χ. συμφωνίες νέας τεχνολογίας)
- συζητά και ανταλλάσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας.

Δ) Ρόλος

Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων (Schuler et al.1993).

1) **Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική.** Παραδοσιακά τα «τμήματα προσωπικού» όπως ονομάζονταν για πολλά χρόνια μόνο με τα καθημερινά προβλήματα την πρόσληψη/απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού που πολλές φορές έμειναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται, την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα ο ρόλος τους αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση και εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών. Με άλλα λόγια αυτό σημαίνει ότι μετέχουν στον προσδιορισμό των αναγκών της συγκεκριμένης επιχείρησης και σχεδιάζουν πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

- **Βραχυπρόθεσμα** (λειτουργικό επίπεδο/operational level): Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία.(π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες, ωράριο, ατυχήματα εργατικά, πειθαρχικές ποινές κ.λ.π), διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού, παρακολουθεί τις προαγωγές και μετακινήσεις του προσωπικού και επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού σωματείου.
- **Μεσοπρόθεσμα** (διοικητικό επίπεδο/managerial level): Αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική, δημιουργεί «κέντρα αξιολόγησης» (assessment centers).Απαραίτητη προϋπόθεση για το τελευταίο είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη της συγκεκριμένης επιχείρησης. Δηλαδή τι είδους ηγέτες και διευθυντικά στελέχη είναι απαραίτητα στη συγκεκριμένη, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί σκοποί της και στόχοι.
- **Μακροπρόθεσμα** (στρατηγικό επίπεδο/strategic level): Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της δηλαδή την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από:
 - α) παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η φύση των προϊόντων-υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της Ανωτάτης Διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους, χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και

β) παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική ανταγωνισμού (κόστος, ποιότητα κ.λ.π.), ο κύκλος ζωής του κλάδου, οι κοινωνικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας και οι καταναλωτές.

Συμμετέχοντας στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι σε θέση να γνωρίζει , να εκτιμήσει και να αξιοποιήσει όλα τα παραπάνω ,οπότε μπορεί να προσδιορίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης όσον αφορά τον τύπο των ατόμων που θα χρειαστούν και 2)τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα αυτά θα επιδιώξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Άρα ο ρόλος του διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες (proactive) και όχι στο να ακολουθεί ή να «αντιδρά» στις ανάγκες (reactive) γεγονός που προσδίδει και την απαραίτητη ευελιξία.

2)Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θεωρείται επιτελικό τμήμα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της γραμμής και ενημερώνει ή επιλύει προβλήματα των εργαζομένων αναφορικά με τους όρους εργασίας τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση ,διευκολύνοντας τους και δημιουργώντας το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους τους. Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα ανθρωπίνων πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο:

- θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως «πελάτες» (customerization) στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.
- μελετά τους ανταγωνιστές ,πληροφορείται για τον τύπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (benchmarking).

3)**Καινοτομεί.** Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει την εργασία των στελεχών γραμμής και των υπολοίπων εργαζομένων, όπως αναφέραμε παραπάνω, αλλά στα πλαίσια συγκεκριμένων προϋπολογισμών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό σε κάθε χρονική περίοδο, προσωπικό που είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και επιδιώκει με όλες τις δυνάμεις του την επίτευξη των στόχων. Αυτό σημαίνει επίσης ότι παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές υιοθετεί καινοτόμους μεθόδους αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τούτο βέβαια μέσα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών.

Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους εξαρτάται από α) τον τρόπο που θα οργανωθεί και β) το πώς θα στελεχωθεί.

2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για την οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πρέπει να απαντηθούν τρεις ερωτήσεις:

- πού θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;
- ποιος είναι στην ουσία ο υπεύθυνος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων;
- ποια είναι η δομή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων;

α) Πού λαμβάνονται οι αποφάσεις

Εφόσον ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων απαιτεί σύνδεση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή (συγκεντρωτική μορφή διοίκησης) ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (αποκεντρωτική μορφή διοίκησης). Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Άλλωστε τόσο ο ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων που αναδεικνύεται στον εισηγητή των «οργανωσιακών αλλαγών» μέσα στην επιχείρηση όσο και η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, που απαντούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιτάσσουν για κάτι τέτοιο.(Schuler 1993).

β) Ποιος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων;

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά όλους μέσα σε μια επιχείρηση δεδομένου ότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της. Συγκεκριμένα αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα (French, 1994).

- 1) *του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.*
- 2) *των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους.* Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους δηλ. να τους αξιολογήσει, να τους ανταμείψει, να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει ακούγοντας τις ιδέες τους ή και τα προβλήματά τους. Άλλωστε, όπως αναλύσαμε παραπάνω τα στελέχη γραμμής πρέπει να συνεργάζονται στενά με το τμήμα ανθρώπινων πόρων.
- 3) *των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία .*Είναι ειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.
- 4) *των συνδικαλιστών στελεχών τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως π.χ. αξιολόγηση έργου, διερεύνηση παραπόνων, κλπ.*
- 5) *Όλων των εργαζομένων οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη των αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση παραγωγικότητας και θεωρούν τα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται ως «πελάτες».*

γ) Ποια η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων;

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση. Στην πολλή μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός του. Στη μικρή επιχείρηση (συνήθως 100 άτομα) ορίζεται ένα στέλεχος πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (συνήθως άνω των 150 ατόμων) δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρώπινων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Συνοπτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας (French, 1994):

Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού: Είναι ο γενικός διευθυντής στα θέματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εισηγείται ό,τι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ανωτάτη Διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Διευθυντής/προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων : Ασχολείται με τη ρύθμιση ή και τη διαπραγμάτευση των όρων εργασίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο, τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, τις συγκρούσεις, την επίλυση των συλλογικών διαφορών και οτιδήποτε προκύπτει κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και ειδικών συμφωνιών με το σωματείο.

Διευθυντής/προϊστάμενος στρατολόγησης/απασχόλησης: Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών στρατολόγησης και επιλογής και συγκεκριμένα με τη διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης, τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού απασχόλησης.

Διευθυντής/προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών: Στις αρμοδιότητές του ανήκει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και συγκεκριμένα η ανάλυση και αξιολόγηση των έργων, ή έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής, των συστημάτων bonus και διανομής κερδών, όπως επίσης και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων πρόσθετων παροχών.

Διευθυντής/προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης :Στις αρμοδιότητές του ανήκουν ο σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Συγκεκριμένα, εγκατάσταση και ενημέρωση νεοπροσλαμβανόμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, ο σχεδιασμός της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών και των προγραμμάτων διαδοχής, οι κύκλοι ποιότητας, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Διευθυντής/προϊστάμενος/υπεύθυνος υγιεινής και ασφάλειας: Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής για την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο σε συνεργασία με τα στελέχη παραγωγής. Γνωρίζει και ενημερώνεται συνεχώς για τη σχετική νομοθεσία και φροντίζει για την τήρηση των όρων ασφαλείας, την ελαχιστοποίηση των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, αλλά και για το σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων βοήθειας και στήριξης των εργαζομένων. (employee assistance programs).

Υπεύθυνοι διοικητικών υπηρεσιών/γραφείο προσωπικού: Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και πληροφοριακά συστήματα και ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

2.5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όπως έχει παρουσιαστεί ως τώρα, η συμβατική σκέψη υποδεικνύει ότι οι οργανισμοί προάγουν το σχεδιασμό ανθρώπινων πόρων ή εργατικού δυναμικού μετά τη διαμόρφωση στρατηγικής ως μέσο εφαρμογής. Παρόλα αυτά, όπου ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι πλήρως συνδεδεμένος και συναφής με τη στρατηγική και έχουν μία αμοιβαία σχέση, παρέχονται δεδομένα για τη διεργασία της εφαρμογής. Σε έναν τέτοιο εξελικτικό ρόλο, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων ίσως να ταυτοποιεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού ή ότι μπορεί να χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει την εφικτότητα των ποικίλων στρατηγικών εναλλακτικών σύμφωνα με τους όρους των δυνατοτήτων των ανθρώπινων πόρων.

Αυτός το κεφάλαιο θα αρχίσει με μία διαπραγμάτευση του συνεχώς αυξανόμενου στρατηγικού ρόλου του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια, θα εξερευνηθεί το θέμα παρέχοντας μία συνολική άποψη του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και των εμπλεκόμενων διοικητικών θεμάτων. Θα εξεταστούν τότε και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή τεχνικών πρόβλεψης, θα συζητηθούν συγκεκριμένες τεχνικές πρόβλεψης ζήτησης και προσφοράς, και τέλος θα δοθούν παραδείγματα της εφαρμογής τους.

2.5 .1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων συνδέεται με διάφορους τρόπους με τη διαμόρφωση στρατηγικής και την εφαρμογή της. Ένας τέτοιος σύνδεσμος είναι ο αναπτυξιακός της ρόλος.

- **Ο αναπτυξιακός προγραμματισμός για τη στρατηγική ηγεσία**

Ένας ειδικός ανάπτυξης διοίκησης παρατήρησε ότι υπάρχει περισσότερο ενδιαφέρον για το πλάνο διαδοχής από ότι υπήρχε τα τελευταία 30 χρόνια. Εξαιτίας των ραγδαίων αλλαγών του περιβάλλοντος στο οποίο οι εταιρίες πρέπει να ανταγωνιστούν ,υπάρχει ανησυχία ότι θα υπάρξει έλλειψη των ιδιωτών με τα απαιτούμενα προσόντα και ταλέντα που μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρίες στον 21^ο αιώνα. Δεδομένου του σημαντικού κόστους των αποτυχιών της ηγεσίας στα υψηλότερα οργανωσιακά επίπεδα, είναι σημαντικό οι θέσεις των υψηλόβαθμων στελεχών να δίνονται σε άτομα με τα κατάλληλα προσόντα. Το πλάνο διαδοχής, μία μορφή προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων που θα συζητηθεί αργότερα, αποτελεί το σημαντικότερο μέρος της λύσης στο πρόβλημα διαδοχής. Τέτοιος προγραμματισμός όπως και άλλες μορφές προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, γίνεται όλο και πιο κρίσιμη στην επιτυχή διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών. Το πλάνο διαδοχής είναι μία πρόκληση στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον επειδή τα προσόντα τα οποία θα χρειαστούν στο μέλλον δεν είναι καλώς καθορισμένα. Εντούτοις, η εφικτή στρατηγική συμβολή του πλάνου διαδοχής είναι ουσιαστική.(Eichinger 1994).

- **Αξιολόγηση των στρατηγικών εναλλακτικών**

Καθώς οι ανθρώπινοι πόροι του οργανισμού χρησιμοποιούνται πιο συχνά ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων και οι προβλέψεις θα γίνουν πιο κρίσιμες για τη διεργασία στρατηγικού σχεδιασμού. Θα είναι απαραίτητο για τα στελέχη ανθρώπινων πόρων ή και για άλλα στελέχη να είναι δυνατό να προβλέψουν την μελλοντική διαθεσιμότητα των εργαζομένων που έχουν τη γνώση σε τέτοιες κρίσιμες περιοχές όπως η τεχνολογία. Οι εταιρίες οι οποίες αναπτύσσουν μία σημαντική ομάδα υπαλλήλων που είναι καταρτισμένοι σε ένα συγκεκριμένο τομέα τεχνολογίας μπορούν να κερδίσουν μια πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρομοίως, οι πληροφορίες που αφορούν το υπόβαθρο βασικών γνώσεων παρέχουν σημαντικά δεδομένα για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Αντιθέτως, έχοντας μία συγκεκριμένη στρατηγική εναλλακτική, είναι χρήσιμο για τα στελέχη ανθρώπινων πόρων, καθώς και άλλα στελέχη να είναι δυνατό να προβλέψουν τους ανθρώπινους πόρους που είναι απαραίτητοι για να εκτελέσουν ποικίλες στρατηγικές.

- **Δίνοντας αξία**

Η βιβλιογραφία συχνά δηλώνει ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων γίνεται όλο και πιο σημαντικός για τους οργανισμούς. Όπως μερικοί παρατηρητές έχουν υπογραμμίσει τις δυσκολίες του σχεδιασμού κατά τη διάρκεια πολυτάραχων περιόδων και έχουν παίξει τον προσωρινό ρόλο του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων υπάρχει η ένδειξη ότι άλλοι οργανισμοί δίνουν πολλή έμφαση στο πλάνο διαδοχής για τα στελέχη υψηλού επιπέδου, καθώς και άλλες μορφές σχεδιασμού. Οι λόγοι που παραπέμπουν σε προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν δημογραφικά στοιχεία, αναλογία του συνολικού κόστους που υπολογίζεται από τα εργατικά κόστη και ανταγωνιστικές πιέσεις για την παγκόσμια επικοινωνία. (Meehan 1990).

Επιπροσθέτως, μία εκτεταμένη μελέτη 968 οργανισμών από τον Mark Huselid έδειξε ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι θετικά συνδεδεμένος με την ένταση των ερευνών ενός οργανισμού ή τις προσπάθειες ανάπτυξής του. Υπάρχουν επίσης εμπειρικά δεδομένα όπου ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι θετικά συνδεδεμένος με την οικονομική απόδοση. Παρόλο που ποικίλες μελέτες παρέχουν όχι τόσο κατανοητά δεδομένα σε αυτή τη σχέση, μεθοδολογικά προβλήματα φαίνεται να είναι υπεύθυνα για μερικές ασυνέπειες στα αποτελέσματα. (Wood 1979).

Πιο συγκεκριμένα, θα υποθεθεί επίσης ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι σχετικός με την κερδοφορία. Παρόλα αυτά υπάρχει καλός λόγος να προσδοκά κανείς τέτοιες προσπάθειες σχεδιασμού να αυξήσουν την κερδοφορία, επιπλέον οι περιορισμοί στις μεθοδολογίες έχουν αποτρέψει την εμπειρική ακύρωση αυτής της υπόθεσης. Η εγκαθίδρυση μίας τέτοιας σχέσης είναι πολύ δύσκολη εξαιτίας των πολλών πιθανών έμμεσων συνεπειών του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και ο χρόνος που απαιτείται για τις συνέπειές του να φαίνεται στην κερδοφορία. Εντούτοις, η πρόσφατη εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι μία θετική σχέση μεταξύ του πλάνου διαδοχής των διευθυντικών στελεχών και της κερδοφορίας της εταιρίας.(Zajac 1990).

Δυστυχώς ,είναι τυπικά δύσκολο να ποσοτικοποιήσουν την αξία που προστίθεται στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Τα αποτελέσματα μερικών προγραμμάτων ανθρώπινων πόρων και τακτικών αναμφίβολα έχουν βασικό αντίκτυπο στα κίνητρα και το ηθικό, παρόλο που αυτοί δεν είναι εύκολο να μετατραπούν σε δολάρια. Παρόλα αυτά, πολλά προγράμματα ανθρώπινων πόρων πιθανώς να μην προσθέτουν αξία και δεν συμμορφώνονται με την προοπτική των επενδύσεων που συνηγορείται σε αυτό το κείμενο. Δυστυχώς, έχει συντελεστεί μικρή πρόοδος στον τομέα της μέτρησης με τέτοιες τεχνικές όπως η ανάλυση χρησιμότητας.(Nkomo 1987).

• Η συνεισφορά στην στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Πέρα από τα ανέκδοτα δεδομένα στη στρατηγική σημασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, οι έρευνες που αφορούν τις εταιρικές πρακτικές επίσης παρέχουν μία ένδειξη της αυξανόμενης σημασίας των στρατηγικών εφαρμογών. Κατά τη διεξαγωγή μίας έρευνας από τα στελέχη ανθρώπινων πόρων 137 εταιριών ζητήθηκε να υποδείξουν τους λόγους για τους οποίους οι εταιρίες τους δεσμεύονται στις προβλέψεις ανθρώπινων πόρων, οι οποίες είναι βασικό συστατικό μέλος του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων. Οι 3 κυριότεροι λόγοι ήσαν οι εξής : 1) για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, 2) για την αποφυγή ελλείψεων προσωπικού (77.6%) και 3) για την απόκτηση σημαντικών πληροφοριών που αφορούν σε αποφάσεις (73.1%).Ένα δεύτερο σετ λόγων για τις προβλέψεις των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τα ακόλουθα: τις καταφατικές προσπάθειες δράσης (63,6%),τον προϋπολογισμό (62,1%) και το σχεδιασμό καριέρας (59,7%).Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, οι προβλέψεις είναι πιθανώς απαραίτητες για την ανάπτυξη υπολογισμών του πότε οι στόχοι θα επιτευχθούν. Παρομοίως, μία άλλη έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της ανάπτυξης των στρατηγικών καταφατικής δράσης και του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.(Nkomo Stella 1986)

- **Ο στρατηγικός προγραμματισμός των αμοιβών**

Όπως σημειώθηκε νωρίτερα ,τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι πάνω από το 60% των εταιριών προάγουν τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων για προϋπολογιστικούς σκοπούς. Ένα θέμα σχετικό με τον προϋπολογισμό είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός των αμοιβών. Με πού ενδιαφέρον, παρατηρούμε ότι τα συστήματα αποζημίωσης είναι από τα λίγα επιχειρηματικά συστήματα που έχουν παραμείνει σχετικώς στάσιμα. Εντούτοις, για την αποτελεσματική υλοποίηση, τέτοια συστήματα πρέπει να αλλάζουν αν είναι ασύμφωνα με τις οργανωσιακές στρατηγικές. Καθώς η σημασία του να υπάρχουν συστήματα αποζημίωσης τα οποία είναι σύμφωνα με τους οργανωσιακούς στόχους είναι ευρέως γνωστή, στην πραγματικότητα τέτοια συμφωνία είναι σπάνια εφικτή .Ο στρατηγικός προγραμματισμός αμοιβών ξεπερνάει την διασφαλισμένη συμφωνία και χρησιμοποιεί την ουσία της στρατηγικής.(Risher 1993)

Θεμελιωδώς, η στρατηγική διοίκηση απορρίπτει την έννοια της κατανομής των πόρων στη συμπεριφορά των ανταγωνιστών και αντιθέτως συνηγορεί στην συγκέντρωση των πόρων.(Henn 1985).

Αυτή η λογική για τον προγραμματισμό των αμοιβών δηλώνεται ακολούθως:

Ρεαλιστικά, λίγοι υπάλληλοι μπορούν να δικαιολογήσουν τους εργάτες άνω του μέσου όρου σε όλες τις θέσεις. Μία επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού οδηγεί σε μία στρατηγική στελέχωσης και με τη σειρά της παρέχει μία βάση για την ανάπτυξη της χρειάζονται σε μερικές θέσεις κλειδιά. Αν η επιτυχία του οργανισμού είναι εξαρτημένη, για παράδειγμα από το μάρκετινγκ, αυτό ίσως δικαιολογεί υψηλότερα επίπεδα αμοιβών σε αυτή τη λειτουργία.(Risher 1993).

Εντούτοις, ο στρατηγικός προγραμματισμός αμοιβών, ο οποίος βασίζεται σε σχέδια ανθρώπινων πόρων, παρέχει ένα ακόμη παράδειγμα του στρατηγικού ρόλου των ανθρώπινων πόρων.

2.5.2 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Παρόλο που ένας σύντομος ορισμός του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων δόθηκε νωρίτερα, ένας πιο περιεκτικός και κατανοητός ορισμός είναι κατάλληλος για την εις βάθος αντιμετώπιση της διεργασίας. Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων κατευθύνεται στα ακόλουθα βήματα:

1. Πραγματοποιώντας τον συγκερασμό του στρατηγικού σχεδιασμού και της εξέτασης του περιβάλλοντος
2. Απογράφοντας τους τρέχοντες ανθρώπινους πόρους της εταιρίας
3. Προβλέποντας τις απαιτήσεις για ανθρώπινους πόρους
4. Προβλέποντας την προσφορά των ανθρώπινων πόρων μέσα στον οργανισμό και στην εξωτερική αγορά εργασίας
5. Συγκρίνοντας προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς
6. Σχεδιάζοντας τις απαραίτητες δραστηριότητες που αφορούν σε προσδοκώμενες ελλείψεις ή πλεονάσματα προσωπικού
7. Ανατροφοδοτώντας τέτοιες πληροφορίες στη διεργασία (Walker James 1976).

Αυτός το τμήμα θα δώσει έμφαση στην αληθινή διεργασία των προβλέψεων ανθρώπινων πόρων.

- **Προγραμματισμός σε ένα γενικό πλαίσιο αλλαγών**

Εξαιτίας των βασικών θεμάτων που αφορούν στις στρατηγικές απόψεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, μία μακροπρόθεσμη προοπτική έχει υιοθετηθεί. Από τότε που η στρατηγική και ο προγραμματισμός είναι απαραίτητα δραστηριότητες προβλέψεων, είναι πολύ σημαντικές οι ευθύνες των γενικών διευθυντών. Παρόλο που ο προγραμματισμός και η στρατηγική απορρίπτονται μερικές φορές εξαιτίας της πίεσης των τρεχόντων απαιτήσεων, σε περιπτώσεις που αυτές οι δραστηριότητες προγραμματισμού επίσης λαμβάνουν μια αδικαιολόγητη αίσθηση σημασίας, και μπορεί να αποσπάσει τους managers από τους πραγματικούς τους στόχους του οργανισμού. Η λογική και η προληπτική φύση της διεργασίας, αποφορτίστηκε από τα πολύ αληθινά προβλήματα της εφαρμογής του, ίσως προκαλέσει τους προγραμματιστές να ξεχάσουν ότι ασχολούνται με τα μεταβαλλόμενα φαινόμενα.

Οι κίνδυνοι του να υπάρχει ένα σχέδιο πολύ συμπαγές και λιγότερες μορφές ακαμψίας είναι γνωστές. Η ταχύτητα του και η εμβέλεια των περιβαλλοντικών αλλαγών που μπορεί να επηρεάσει τις στρατηγικές ανθρώπινων πόρων και τα σχέδιά τους είναι τρομερά μεγάλη και δεν θα έπρεπε να αγνοηθούν. Για παράδειγμα, οι ετήσιες πωλήσεις της Cisco Systems αυξήθηκαν από 1,2 δις το 1994 σε 13 δις το 1999, κατά τη διάρκεια του οποίου η εταιρία πήρε στην κατοχή της 41 αποκτήματα. Επιπροσθέτως, η εταιρία σχεδίασε να αποκτήσει περισσότερα από 25 αποκτήματα το 2000. Καθώς ο αριθμός των αποκτημάτων της Cisco είναι αξιοσημείωτος, η επιτυχία της στην αφομοίωση των αποκτηθέντων εταιριών έχει λειτουργήσει σαν ένα από τα κλειδιά στην επιτυχία της. Η ευέλικτη σχεδιασμένη προσέγγιση της Cisco για την αφομοίωση των νέων υπαλλήλων από αποκτήματα έρχεται σε αντίθεση με τις εμπειρίες πολλών άλλων εταιριών που έχουν μεταχειριστεί λανθασμένα το 'κλειδί' των αποκτημάτων, συχνά εξαιτίας της αποτυχίας τους να προγραμματίσουν τα θέματα των ανθρώπινων πόρων. Επίσης, η έγκαιρη εφαρμογή του διαδικτύου που επέλεξε η Cisco, υπέδειξε το θεμελιώδη ρόλο της αλλαγής της. (Pitta Julie 2000).

2.5.3 ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Πιο παλιά, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων ήταν συχνά αρμοδιότητα ενός ειδικού στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Αυτός ο προγραμματισμός προάχθηκε μερικές φορές με την μικρή παρέμβαση και των άλλων στον οργανισμό. Χωρίς να μας εκπλήσσει, όταν ο προγραμματισμός κατευθυνόταν με αυτό τον τρόπο, τα δεδομένα που προσφέρονται για χρήση στην πρόβλεψη ήσαν συχνά ανακριβή. Από τους managers ζητείται να εκμεταλλευτούν όσο χρόνο χρειάζονται για να αποκτήσουν πληροφορίες για οτιδήποτε δεν έχουν αντιληφθεί ορθά. Επειδή δεν είδαν πώς οι προβλέψεις θα μπορούσαν να βοηθήσουν την επίδοση στη δουλειά τους, η αξία των προβλέψεων δεν εκτιμήθηκε. Αυτές οι πρώτες εμπειρίες αποκαλύπτουν ότι όταν η διαδικασία σχεδιασμού είναι πολύπλοκη και δυσβάσταχτη, όπως είναι πιο πιθανό σε μία συγκεντρωτική βάση, που βέβαια η αξία της για τους managers δεν είναι προφανής. Περαιτέρω, όταν ο σχεδιασμός σε μία απλή μονάδα συλλογικού προγραμματισμού, το υπόλοιπο προσωπικό διοίκησης μπορεί να χάσει το κίνητρό του από τον αποκλεισμό τους από τη διεργασία στρατηγικού προγραμματισμού.

Οι αδυναμίες του συγκεντρωτικού σχεδιασμού είναι ακόμη πιο εμφανείς σε μεγάλες εταιρίες που διαθέτουν διαφορετικά λειτουργικά τμήματα .Σε αυτές τις εταιρίες, ο αποκεντρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός φαίνεται να είναι πιο κατάλληλος. (Baytos Lawrence 1984).

Ευτυχώς, η διείσδυση του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων έχει αλλάξει. Υπάρχουν στοιχεία πολύ καλύτερης διοικητικής ανάμειξης στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων και επίσης μεγαλύτερου στρατηγικού αντίκτυπου. Έρευνες πρακτικών προγραμματισμού αποκαλύπτουν ότι μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στη χρήση απλών προγνωστικών τεχνικών με την ανάμειξη της διοίκησης σε αντίθεση με την έντονη εξάρτηση από τον συγκεντρωτικό προγραμματισμό και τις πολιτικές προβλέψεων οι οποίες βασίζονται σε εκλεπτυσμένες ποσοτικές τεχνικές. Ακόμη και με εκτεταμένη ανάμειξη της διοίκησης στην όλη διεργασία και την αναγνώριση της αξίας της, η εκτεταμένη ανάμειξη του προσωπικού ακόμα επιβάλλεται για να εγκατασταθεί η διαδικασία .Ο Martin Geller και ο David Nee έχουν εντοπίσει την απαίτηση για την εξισορρόπηση των ευθυνών μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού στις παρακάτω 2 δηλώσεις :1) «Ο manager ξέρει τι χρειάζεται να γίνει κι έχει τον έλεγχο των καθημερινών εργασιών που επιτρέπουν την πραγματοποίηση πραγματικής ανάπτυξης.2)Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων απαιτεί ότι κάποιος θα δίνει την πρέπουσα προσοχή στη διαδικασία ,χρόνο με το χρόνο και όχι μόνο όταν υπάρχει κρίση.»(Greller Martin 1989).

2.5.4 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Υπάρχει ένας αριθμός από απλά παραδείγματα στα οποία η αποτυχία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων έχει μία κύρια επίδραση στους οργανισμούς. Για παράδειγμα, η General Electric κάποτε αντιμετώπισε δυσκολίες εξαιτίας της έλλειψης ταιριάσματος μεταξύ των δεξιοτήτων του προσωπικού μηχανικών και της εργασίας που πρέπει να γίνει. Εκείνη την εποχή, η General Electric έχει 30,000 ηλεκτρολόγους μηχανικούς των οποίων οι δεξιότητες γίνονταν σε μεγάλο βαθμό άσχετες επειδή οι ανάγκες της εταιρίας προσανατολιζόνταν προς δεξιότητες που διέθεταν οι μηχανικοί. Τελικά η εταιρία αναγνώρισε ότι οι δυσκολίες της προκλήθηκαν από μία αποτυχία να προγραμματίσει σε πρώιμα χρόνια. Προβλήματα όπως αυτά κινητοποίησαν τον διευθυντή της General Electric να προωθήσει τους managers της να διεξάγουν τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων. Μία πολυεθνική επιχείρηση η οποία σχεδίασε ένα τεχνολογικό χυτήριο χαλκού για κατασκευή στη Βραζιλία παρέχει ένα παρόμοιο παράδειγμα. Επειδή η εταιρία δεν αξιολόγησε την διαθεσιμότητα των τεχνικών Η/Υ και των εργαζομένων στη γεωγραφική περιοχή. Έπρεπε να κάνει ακριβές αλλαγές στα σχέδιά της ώστε να συνδυάσει την εγκατάσταση με τα διαθέσιμα εργατικά χέρια.

Οι εταιρίες λογιστικής παρέχουν ένα άλλο παράδειγμα. Μερικές από τις δυσκολίες στις εταιρίες λογιστικής έχουν αποδοθεί στην αποτυχία να προγραμματίσουν τη διαδοχή των διευθυντών σε υψηλές θέσεις. Μέρος αυτής της αποτυχίας σχεδίασης φαίνεται να είναι σχετική με τη μοναδική φύση της. (Goldstein Michael 1992).

Ο δημόσιος τομέας δεν έχει υπάρξει απρόσβλητος όσον αφορά αυτά τα προβλήματα. Ένα παράδειγμα μίας αποτυχίας να προγραμματίσει κανείς την κατασκευή μίας ακριβής εγκατάστασης φυλακών στο Fort του Texas ως λύση στα σοβαρά προβλήματα του υπερβολικού πλήθους των τροφίμων. Κατά τη φάση της πραγματικής κατασκευής του σχεδίου, οι υπεύθυνοι σοκαρίστηκαν όταν έμαθαν ότι η εγκατάσταση η οποία είχε ενσωματώσει πρόσφατες καινοτομίες στο σχέδιο, θα ήταν πολύ περισσότερο ακριβή για να λειτουργήσει από ότι είχαν υποθέσει επειδή το σχέδιο απαιτούσε υψηλά επίπεδα. Αφού τα εργατικά κόστη είναι το πιο σημαντικό κόστος στη λειτουργία μίας φυλακής, οι επιπτώσεις αυτής της παράβλεψης ήσαν έντονες. (Mahlburg Bob 1989).

Άλλα αίτια για αποτυχία στο σχεδιασμό ή αποτυχίες στη σχεδίαση είναι συνυφασμένα με στην ευρύτερη στρατηγική διαδικασία μάνατζμεντ. Μία έρευνα έδειξε ότι το πιο κοινό πρόβλημα στη σχεδίαση των ανθρώπινων πόρων είναι η έλλειψη

ακρίβειας στα λειτουργικά επιχειρηματικά πλάνα. Ένα παράδειγμα μπορούμε να πάρουμε από την παρακάτω δήλωση του επίτιμου προέδρου της εταιρίας Quaker Oats: «Λίγα μπορούμε να αποκομίσουμε δημιουργώντας ένα σχέδιο ανθρώπινων πόρων από ένα μη αξιόπιστο επιχειρηματικό σχέδιο.» (Baytos Lawrence 1984).

Ο Quinn Mills έχει αναφέρει μία παρόμοια ανταπόκριση από ένα στέλεχος: «Έχω πει στο προσωπικό μου να σταματήσει αν μου μιλάει για προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων» είχε πει ένα στέλεχος. «Εμείς δεν μπορούμε να προγραμματίσουμε τους ανθρώπους επειδή εμείς αναλαμβάνουμε τη μίζερη δουλειά του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Και δεν επιθυμώ άλλη μία φωλιά από σχεδιαστές στρατηγικής στην εταιρία.»

Παρόλο που η βιβλιογραφία είχε συνηγορήσει στο ότι οι εταιρίες θα έπρεπε να εναποθέσουν αυξημένη έμφαση στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, υπήρχε ακόμη μία έλλειψη ενθουσιασμού για τη διαδικασία από τους επαγγελματίες για πολλά χρόνια. Εντούτοις, στο τέλος της δεκαετίας του '70 ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων φάνηκε να έχει αυξηθεί. Μερικοί παρατηρητές στην κρίσιμη καμπή της υπόθεσης παρέθεσαν μία δραστική απάντηση στην ανάγκη να συμμορφωθούν με τη νομοθεσία ίσων ευκαιριών απασχόλησης και την κερδοφορία των εταιριών. Προκειμένου να συμμορφωθούν με τους κατηγορηματικούς στόχους δράσης και τα χρονοδιαγράμματα, ο μερικός σχεδιασμός είναι μία πρακτική αναγκαιότητα. Οι εμπειρίες από το σχέδιο της φυλακής που μόλις περιγράφηκαν μπορούν να έρθουν σε αντίθεση με τις εμπειρίες των λειτουργιών του Αμερικάνικου Ναυτικού στις οποίες η συνολική εργατικά δύναμη των 80,000 μειώθηκε στις 72,000. Εξαιτίας των προβλέψεων, εναλλακτικές δράσεις έδωσαν τη δυνατότητα στο Ναυτικό να πετύχει αυτές τις μειώσεις ενώ έπρεπε να απολύσουν μόνο 58 εργαζομένους.

Παρομοίως, τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι εταιρίες που κάνουν εκτεταμένο προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων είχαν τη δυνατότητα να ελαχιστοποιήσουν τις απολύσεις κατά τη διάρκεια μίας οικονομικής κάμψης. (Mills 1985)

2.5.5 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Υπάρχουν πιθανότατα τέσσερα στάδια στην εξέλιξη των συνδέσμων μεταξύ του προγραμματισμού επιχειρηματικής στρατηγικής και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Το πρώτο στάδιο καλείται διοικητικός σύνδεσμος παρόλο που δεν υπάρχει πραγματική σύνδεση, τα πρώην στελέχη λειτουργούν σαν το κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό να είναι πάντα διαθέσιμο στην αγορά εργασίας, και η μονάδα Ανθρώπινου Δυναμικού να παίζει τυπικό-γραφειοκρατικό ρόλο. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει ένα σύνδεσμο μονής κατεύθυνσης στον οποίο η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού αναμιγνύεται μόνο ως προς την εφαρμογή. Στο τρίτο στάδιο, υπάρχει ένας σύνδεσμος διπλής κατεύθυνσης. Αυτός συμπεριλαμβάνει μία αμοιβαία σχέση στην οποία η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά να εφαρμοσθούν τα επιχειρηματικά στρατηγικά σχέδια και επίσης παρέχει δεδομένα στην διαμόρφωση στρατηγικής. Το τελευταίο στάδιο ονομάζεται ενοποιητικός σύνδεσμος. Αυτό το στάδιο υφίσταται ανεξάρτητο από την ανάπτυξη άλλων στρατηγικών επιχειρηματικών σχεδίων, συμπεριλαμβάνοντας θέματα εκτός της περιοχής ανθρώπινων πόρων. Με πολύ ενδιαφέρον μπορούμε να πούμε ότι ένας πλήρως ενοποιητικός σύνδεσμος μπορεί να περιγραφεί ως ανεπίσημος. (Golden Karen 1985).

2.5.6 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η ολοκλήρωση της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής-σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική για μακροπρόθεσμες σχεδιαστικές προσπάθειες. Αναλυτικότερα, αναγνωρίζοντας τις ενδεχόμενες συνεισφορές του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, οι managers γραμμής έχουν αναλάβει μεγαλύτερες ευθύνες για αυτές τις προσπάθειες προγραμματισμού. Αυτό που ακολουθεί μας παρέχει μία ζωνρή περιγραφή γιατί θα έπρεπε να υπάρχει αρτιότερη ολοκλήρωση των διεργασιών: Επειδή υπάρχει μεγαλύτερη κατανόηση στο ότι η δυναμική της εργασίας του οργανισμού δεν μπορεί να αφηθεί στην τύχη, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού κερδίζει έδαφος. Είναι μια δραστηριότητα που απαιτεί ολοκλήρωση των δεξιοτήτων και γνώσεων του προγραμματιστή Ανθρώπινων Πόρων και όλων των υπολοίπων στελεχών που είναι υπεύθυνα. (Jackson, Schuler 1989).

2.5.7 ΟΙ ΕΙΔΟΠΟΙΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΗΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η στρατηγική και ο σύνδεσμος Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων επηρεάζεται από έναν αριθμό παραγόντων, συμπεριλαμβάνοντας περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως ο έντονος ανταγωνισμός που συχνά απαιτεί βελτίωση της παραγωγικότητας και μείωση του εργατικού δυναμικού, τεχνολογικές αλλαγές οι οποίες απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες καθώς και αλλαγές στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Η μικρότερη ενοποίηση είναι πιο πιθανή στα σταθερά περιβάλλοντα. Άλλος παράγοντας είναι το επίπεδο της ποικιλομορφίας, εξάλλου η μεγαλύτερη ενοποίηση λαμβάνει χώρα σε εταιρίες με μία κυρίαρχη επιχείρηση σε αντίθεση με τις ποικιλόμορφες εταιρίες. Στο αντίθετο πέρας του άξονα, όπου τα τμήματα του οργανισμού είναι σε διαφορετικές επιχειρήσεις, μια αποκεντρωμένη δομή θα ήταν πιο πιθανή. Μεγαλύτερη συγκεντρωτικότητα επίσης συμβαίνει όπου το ανώτερο στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ισότιμο κύρος με τους επικεφαλής των άλλων λειτουργικών περιοχών και αξιόπιστη εμπειρία στη γραμμή παραγωγής. Επίσης μεγαλύτερη συγκεντρωτικότητα πραγματοποιείται χωρίς λόγο όπου υπάρχουν ελλείψεις δεξιοτήτων

.Επίσης μεγάλη συγκεντρωτικότητα πραγματοποιείται όπου το σύστημα αποζημίωσης ανταμείβει τις επιδόσεις των στελεχών. Με παρόμοιο τρόπο συμβαίνει το εξής: όπου οι managers γραμμής αντιλαμβάνονται ότι ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να τους βοηθήσει να εφαρμόσουν τις στρατηγικές που θα επεκτείνουν τους στόχους της εταιρίας.(Buller 1967).

Ένας τρόπος με τον οποίο τα οφέλη του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να επιδειχθεί δίνεται από την ακόλουθη πρακτική συμβουλή από τον διευθυντή της Ανάπτυξης και Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων στην τάξη Corning : «Εντοπίστε τα θέματα που δυσκολεύουν τους managers της γραμμής και τότε εξηγήστε πώς ο καλός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να βοηθήσει στη λύση μερικών από εκείνα τα προβλήματα». Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, η μεταβολή των απαιτήσεων των δεξιοτήτων επίσης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη δυνατότητα να επηρεάσει το βαθμό συγκεντρωτικότητας μεταξύ του προγράμματος στρατηγικής και ανθρώπινων πόρων με την πτώση στα ποσοστά εργασίας η οποία εξηγείται από την παραγωγή και το ύψος των υπηρεσιών, υπάρχει μια μεταβαλλόμενη απαίτηση για όσον αφορά τα προσόντα των υπαλλήλων. Στη βιομηχανία υπηρεσιών, υπάρχει ταυτόχρονη δημιουργία και κατανάλωση της υπηρεσίας από τον καταναλωτή. Σαν αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι υπηρεσιών είναι αναμεμιγμένοι και αφοσιωμένοι στον οργανισμό.

Για να δημιουργηθούν οι θεσμικές διεργασίες οι οποίες δίνουν πληροφορίες και μερίδιο δύναμης απαραίτητο για τους υπαλλήλους ώστε να λειτουργήσουν με αυτό τον τρόπο, οι εταιρίες πρέπει να σχεδιάσουν εκ των προτέρων και να κάνει βασικές αλλαγές στην κατεύθυνση του οργανισμού. Εντούτοις, υπάρχει αναμενόμενη σύγχυση σχετικά με την παραγωγή και τη σημασία της στις ΗΠΑ. Παρόλο που ένα μικρότερο μερίδιο του εργατικού δυναμικού μπορεί να εργάζεται μελλοντικά στην παραγωγή εξαιτίας του μεγαλύτερου αυτοματισμού, της ρομποτικής, και των νέων τεχνολογιών, η σημασία της παραγωγής στις ΗΠΑ δεν θα έπρεπε να υποτιμηθεί. (Flint 1993).

Όπως είναι προφανές, η μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού μπορεί επίσης να προκαλέσει μεγαλύτερη συγκεντρωτικότητα μεταξύ στρατηγικής και Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων. Οι προσπάθειες Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες προβλέπουν ποικιλομορφία μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να ταχτοποιήσουν τις υπερδραστήριες προσπάθειες που απαιτούνται για να τεθούν υπό εκμετάλλευση οι μοναδικές προοπτικές που διαφοροποιούν τους υπαλλήλους σε ένα χώρο εργασίας. Στο μέλλον θα υπάρξουν ουσιαστικά περισσότερες γυναίκες, μειονότητες και μετανάστες στο εργατικό δυναμικό των ΗΠΑ.

Θα υπάρξουν παλαιότεροι υπάλληλοι που θα τους έλξει πίσω στο εργατικό δυναμικό, ίσως με τη βοήθεια των καινοτόμων προγραμματισμένων προσεγγίσεων και άλλων κινήτρων. Περαιτέρω, σαν αποτέλεσμα των Αμερικανών που δραστηριοποιήθηκαν -όσον αφορά τα άτομα με αναπηρίες-θα υπάρξουν περισσότεροι υπάλληλοι αυτής της ομάδας να κατέχουν θέσεις εργασίας. Τελικά, θα υπάρξει μεγαλύτερη ποικιλία σχετική με δραστηριότητες συνεργασίας που θα προκύπτει από παγκόσμια τροφοδότηση εργατικών χεριών. (Jackson, Schuler 2000).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν να προκαλέσουν ισχυρότερους συνδέσμους μεταξύ προγραμματισμού και στρατηγικής. Το ζοφερό αρχείο τους λαμβάνοντας υπόψη και την οικονομική επίδοση τους και τις δυσμενείς επιπτώσεις στους υπαλλήλους μπορεί να βελτιωθεί όταν τα θέματα Ανθρώπινων Πόρων προγραμματίζονται πριν τη συγχώνευση. Σε εταιρίες που έχουν πρόσφατη εμπειρία συγχώνευσης, οι managers Ανθρώπινων Πόρων αναφέρουν ότι το υψηλό επίπεδο διοικητικό ταλέντο μπορεί να αποκτηθεί είναι το σημαντικότερο κριτήριο όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους που λαμβάνεται υπόψη πριν τη συγχώνευση. Εντούτοις, οι αναφερθείσες αποτυχίες σχετικά με αυτά τα θέματα πριν από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές δείχνουν ότι υπάρχει δυσκολία στην ενοποίηση μεταξύ του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων και της διεργασίας Στρατηγικού προγραμματισμού.

Αντιστρόφως, η ενοποίηση είναι λιγότερο πιθανή όπου η πρώην διοίκηση λανθασμένα συμπεράνει ότι υπάρχουν οι υπάλληλοι με τα απαιτούμενα προσόντα στην εξωτερική αγορά εργασίας και συγκεκριμενοποιεί ότι οι τομείς όπως τα οικονομικά και το μάρκετινγκ θα έπρεπε να έχει η ίδια την υπευθυνότητα για το στρατηγικό σχεδιασμό. Τα στελέχη ανθρώπινων πόρων που δεν διαθέτουν μια στρατηγική προοπτική επιχειρήσεων. Επίσης παρακωλύουν την ενοποίηση. Μερικά οφέλη του συνδέσμου και της ενοποίησης παρουσιάζονται παρακάτω. (Craft 1988).

2.5.8 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΚΕΡΑΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Δημιουργεί περισσότερες και διαφορετικές λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα του οργανισμού2. Επιβεβαιώνει την εξέταση των ανθρώπινων πόρων σε διεργασίες υποβολής στόχων του οργανισμού3. Διαβεβαιώνει την εξέταση των ανθρώπινων πόρων στην αξιολόγηση των ικανοτήτων του οργανισμού όσον αφορά την επίτευξη στόχων και την εφαρμογή των στρατηγικών4. Η αμοιβαία ενοποίηση των παραπάνω σχεδιασμών εμποδίζει τη διαμόρφωση της στρατηγικής που βασίζεται σε υποκειμενικές προτιμήσεις του προσωπικού |
| <ol style="list-style-type: none">5. Διευκολύνει την ταυτόχρονη επεξεργασία των στρατηγικών πλάνων και της διοικητικής διαδοχής. |

2.5.9 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ Ο ΣΥΓΚΕΡΑΣΜΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΗΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ

Η στρατηγική ολοκλήρωση είναι κατάλληλη μόνο αφού η λειτουργία διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει προοδεύσει μέσα από νεότερες μορφές ανάπτυξης. Στην πραγματικότητα, ο Baurd και Meshoulam δηλώνουν ότι μια ειδοποιός διαφορά κατά ένα μέρος της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι ο βαθμός στον οποίο ταιριάζει στο στάδιο ανάπτυξης του οργανισμού. Για παράδειγμα, χωρίς διοικητική αντίληψη τέτοιων διεργασιών όπως η εξέταση περιβάλλοντος, η ανάπτυξη στρατηγικής, η διοικητική διαδοχή και οι πόροι που θα αφιερωθούν σε στρατηγικές ολοκλήρωσης θα σπαταληθούν. Επίσης, ένα εκλεπτυσμένο πρόγραμμα αποζημίωσης μπορεί να αποτύχει επειδή τα πληροφοριακά και διοικητικά συστήματα που απαιτούνται για την εφαρμογή τους μπορεί να μην αναπτυχθεί. Επιπλέον, μπορεί να ακολουθεί το ότι το στάδιο ανάπτυξης στη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να ταιριάζει στο στάδιο ανάπτυξης του αρχικού οργανισμού. (Baird 1989).

Τα πέντε στάδια ανάπτυξης της ανάπτυξης του οργανισμού είναι τα εξής:

1. **Αρχικοποίηση**, η έναρξη ή το επιχειρησιακό στάδιο χαρακτηρίζεται από ανεπισημότητα
2. **Η λειτουργική ανάπτυξη**, το στάδιο στο οποίο η λειτουργική εξειδίκευση και μια πιο τυποποιημένη δομή αναπτύσσεται
3. **Η ελεγχόμενη ανάπτυξη**, το στάδιο στο οποίο η επαγγελματική διοίκηση εισέρχεται ,οι γραμμές παραγωγής επεκτείνονται και η παραγωγικότητα και ο έλεγχος κόστους αποκτά έμφαση
4. **Η λειτουργική ολοκλήρωση**, το στάδιο στο οποίο ο συντονισμός αυξάνεται για να ασχοληθεί με αλληλεξαρτήσεις μεταξύ λειτουργιών και υπάρχει μια αύξηση στη στρατηγική έμφαση
5. **Η στρατηγική ολοκλήρωση** ,το ανώτερο στάδιο ανάπτυξης στο οποίο υπάρχει η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του εργατικού δυναμικού, η εκτεταμένη χρήση ομαδικής δουλειάς, η ευρεία κατανομή των ευθυνών Ανθρώπινου Δυναμικού και τα δεδομένα Ανθρώπινων Πόρων που εισάγονται στις στρατηγικές διεργασίες λήψης αποφάσεων.

Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει την αναπτυξιακή ποικιλία των διαφόρων στρατηγικών πλευρών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, συμπεριλαμβάνοντας την διοικητική πραγματοποίηση των εφικτών συνεισφορών των ανθρώπινων πόρων, τον έλεγχο της δομής της λειτουργίας τους, τις προσφορές του προγραμματισμού, την τεχνολογία πληροφορίας και την εξέταση του περιβάλλοντος. (Ibid 1988).

1. **Διοικητική αντίληψη.** Ποικίλλει από μια εστίαση σε διοικητικές ανάγκες ,όπως η πρόσληψη και η απόλυση, σε μια πλήρη ενοποίηση των θεμάτων Ανθρώπινων πόρων σε ό,τι αφορά τη διοικητική λήψη αποφάσεων.
2. **Λειτουργική διοίκηση.** Περιλαμβάνει τη δομή της λειτουργίας Ανθρώπινων Πόρων, τον προγραμματισμό, την κατανομή και τον έλεγχο των πόρων. Η δομή μπορεί να ποικίλλει από πολύ χαλαρή ή να είναι και ανύπαρκτη μέσω μεθόδων αποκέντρωσης.
3. **Αρχείο προγραμμάτων.** Ποικίλλει από τον απλό μισθό της διοίκησης και το πρόγραμμα διατήρησης αρχείου σε πολύ πολύπλοκη και λεπτομερή αποζημίωση, εξέταση περιβάλλοντος και προγραμματισμό σχεδιασμού μεγάλης ποικιλίας.
4. **Δεξιότητες προσωπικού .**Οι επαγγελματίες που απαρτίζουν το προσωπικό χρειάζονται χρειάζονται τα κατάλληλα προσόντα .Τα βασικά και απλά προγράμματα απαιτούν βασικές δεξιότητες. Η προσθήκη πολύπλοκων πληροφοριακών προγραμμάτων και η αύξηση του μεγέθους των απαιτεί πιο προχωρημένα, διαφοροποιημένα και ειδικά προσόντα.
5. **Τεχνολογία πληροφορίας.** Τα εργαλεία πληροφορίας ποικίλλουν από το γραπτό αρχείο σε εκλεπτυσμένα καταναμημένα συστήματα με δυνατότητες μοντελοποίησης. Οι τεχνολογίες πληροφορικής ποικίλλουν από την απουσία επίσημων εργαλείων ανάλυσης σε προχωρημένες προβλέψεις και προσομοιώσεις που βασίζονται σε στατιστικά εργαλεία.
6. **Αντίληψη του περιβάλλοντος .**Στο αρχικό στάδιο, εξαιτίας των πιέσεων που εμπλέκονται στο ξεκίνημα, η διοίκηση δεν αξιολογεί συστηματικά και δεν αντιδρά στο περιβάλλον. Στο στρατηγικό στάδιο ολοκλήρωσης, η διοίκηση γνωρίζει πολύ καλά τις τα εσωτερικά και εξωτερικά περιβάλλοντα καθώς και τον αντίκτυπό τους παραμένουν ευέλικτα και προσαρμόζονται στις ευκαιρίες και τα ρίσκα που προκύπτουν.

2.5.10 Ο MANAGER ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η λειτουργία Ανθρώπινων Πόρων μερικές φορές αποτυγχάνει να παίξει κύριο ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού εξαιτίας των ανεπαρειών του προγραμματισμού των στελεχών Ανθρώπινων Πόρων. Παρόλα αυτά, οι δυσκολίες προγραμματισμού δεν είναι μοναδικές σε τέτοια στελέχη. Πράγματι οι managers από όλους τους λειτουργικούς τομείς με το στρατηγικό σχεδιασμό .Αυτός ο τομέας θα επιθεωρήσει αυτά τα γενικά προβλήματα και θα επισημάνει τις συγκεκριμένες επιπλοκές για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.(Burack 1985).

2.5.11 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Είναι γνωστό ότι οι managers προσανατολίζονται στο να δρουν συχνά υποτιμώντας τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων ή τις αλληλεπιδράσεις της λύσης των προβλημάτων. Σε αντίθεση, μέρος της διεργασίας σχεδιασμού πραγματοποιείται ανεξάρτητα .Υπάρχει έλλειψη τροφοδότησης ή γνώσης των αποτελεσμάτων για επιμηκυμένες περιόδους χρόνου. Περαιτέρω, είναι δύσκολο να δικαιολογηθεί ο χρόνος που χρειάζεται για το σχεδιασμό σε σχέση με πιο άμεσα προβλήματα που πιέζουν για την εύρεση λύσης. Εντούτοις, παρόλη την αξία του πολλοί managers δεν αρέσκονται στο να σχεδιάζουν. Επιπροσθέτως αυτών των γενικών προβλημάτων σχεδιασμού υπάρχουν ευρύτερα προβλήματα σχεδιασμού που αφορούν στο στρατηγικό σχεδιασμό επειδή συχνά έχει ως αποτέλεσμα την ανακατανομή πόρων που καθορίζουν τη δύναμη του οργανισμού. Συνέπειες της επιθυμίας να διατηρήσουν το κύρος τους, μέσω της αντίστασης στην αλλαγή, είναι εμφανείς σε συμπτώματα όπως η εκτεταμένη υπεράσπιση της κατανομής πόρων που υπάρχουν, τα αποθέματα πληροφοριών και ο εκτεταμένος έλεγχος της διεργασίας του σχεδιασμού μέσω της κατάλληλης διαμόρφωσης των θεμάτων που ορίζονται για επίλυση. Προσπάθειες για να διατηρήσει την υπάρχουσα κατάστασή του μπορεί να είναι εμφανείς στα συμπτώματα όπως οι απαιτήσεις του προϋπολογισμού. (Bedeian 1989).

Άλλες αιτίες προβλημάτων στη διεργασία σχεδιασμού στρατηγικής περιλαμβάνουν το ότι δεν ταιριάζουν οι εργασίες σχεδιασμού και οι αντίστοιχες δεξιότητες των manager. Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί σκέψη στο σύνολο των όρων του οργανισμού καθώς και όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ οργανισμού και των υπεράριθμων παραγόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον του. Η δυνατότητα να δει κανείς τα σχέδια σε μακροπρόθεσμο επίπεδο είναι πιο σημαντικό από τα διαδικαστικά τμήματα πληροφορίας ώστε να βρουν τις στο βραχυπρόθεσμο επίπεδο. Ένα από τα συμπτώματα τέτοιων ελλείψεων συνάφειας είναι μία υπερβολή για να επιστρέψουν σε διαδικαστικά θέματα καθώς και η αδυναμία να ολοκληρώσουν κάποιες εργασίες. Ένα τελικό πρόβλημα είναι η έλλειψη της ανώτατης δέσμευσης στη διοίκηση στρατηγικού σχεδιασμού. Τα συμπτώματα αυτού του προβλήματος περιλαμβάνουν τις προσπάθειες των managers για να αντιληφθούν τι συμβαίνει ώστε να αποφασίσει τις ανώτερες πραγματικές απόψεις της διοίκησης όσον αφορά την επιτακτικότητα της διεργασίας. Συνοψίζοντας αυτές τις δυσκολίες αναφέρουμε την τυπική απουσία των ανταμοιβών για τις καλές επιδόσεις σχεδιασμού. (Lenz 1986).

2.5.12 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ MANAGERS ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα στελέχη ανθρώπινων πόρων δε διαθέτουν μερικές φορές τα προσόντα για να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στις διεργασίες στρατηγικού σχεδιασμού. Οι απαιτήσεις για εκείνους που μπορούν να λειτουργήσουν στη διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις του λειτουργικού ανταγωνισμού. Η έρευνα όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του ρόλου αποκαλύπτει τα ακόλουθα προσωπικά προσόντα για κάθε τέτοια ανάμειξη:

1. Δεξιότητες πληροφοριακής διοίκησης – στατιστικά, ανάλυση και έρευνα
2. Δεξιότητες σχεδιασμού – η γνώση του προγραμματισμού και των σχεδιαστικών μεθοδολογιών καθώς και οι τεχνικές στατιστικής
3. Διοικητικά προσόντα – δεξιότητες σε ποικίλες λειτουργίες επιχειρήσεων και ανάλυση περιβάλλοντος και ανάλυση περιβάλλοντος
4. Προσόντα συνδυασμού και ολοκλήρωσης – ικανότητα στις διεπαφές του οργανισμού, προσόντα στην αξιολόγησή του και επιπλέον τοποθέτηση προτεραιοτήτων

5. Προσόντα αλλαγής της διοίκησης – η ικανότητα προσμονής του μέλλοντος ,εγκαθίδρυσης αλλαγών και ανάπτυξης των οργανωσιακών δραστηριοτήτων. (Baird Meshoulam, 1988).

Πέρα από την επιλογή των στελεχών ανθρώπινων πόρων με βάση τα προσόντα και τις αδυναμίες του τρέχοντος προσωπικού μπορεί να ξεπεραστεί όπου υπάρχει έλλειψη της συνάφειας των γνωστικών δεξιοτήτων. Για παράδειγμα, το να συνδυάζει κανείς σχεδιαστές με ικανότητες αντιστάθμισης αδυναμιών και η επάνδρωση ομάδων σχεδιασμού μπορεί να μειώσει την επιρροή των γνωστικών αδυναμιών .Οι εργασίες σχεδιασμού μπορούν επίσης να διασπαστούν σε φάσεις, μερικές από τις οποίες μπορούν να αποδοθούν από εκείνα τα γνωστικά προσόντα που δεν ταιριάζουν καλά στην διοίκηση στρατηγικής. Για παράδειγμα, οι μεγαλύτερες ευθύνες σχετικά με τη συγκέντρωση πληροφοριών θα μπορούσαν να ανατεθούν σε εκείνους που οι δυνατότητές τους δεν είναι συνεπείς με τη στρατηγική σκέψη. Το να χρησιμοποιείς ομάδες για την αντιστάθμιση των αδυναμιών φαίνεται να έχει πλεονέκτημα. Παρόλο που ο οικουμενικός manager μπορεί να έχει χάσει την αίγλη του, εντούτοις η οικουμενική ομάδα διαμόρφωσης διοίκησης μοιάζει να έχει κερδίσει έδαφος . (Lengnick 1989).

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1.1. Μεθοδολογία της έρευνας

Βασική επιδίωξη της έρευνας που διεξήχθη για τους σκοπούς της παρούσης διπλωματικής εργασίας, αποτελεί η καταγραφή και η όσον το δυνατόν πληρέστερη απεικόνιση της ισχύουσας κατάστασης, όσον αφορά τις απόψεις των ιθυνόντων των ξενοδοχείων.

Με τον όρο «έρευνα» (*research*), αναφερόμαστε στην οργανωμένη, συστηματική, αντικειμενική, επιστημονική και βασισμένη στα δεδομένα αναζήτηση ή εξέταση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, η οποία πραγματοποιείται με σκοπό την ανεύρεση απαντήσεων ή λύσεων σχετικά με αυτό (Sekaran, 2003).

Σύμφωνα με τον Middleton (2001), υπάρχουν διάφορες κατηγορίες ερευνητικών μεθόδων, οι οποίες χρησιμοποιούνται επί των πλείστων και χωρίζονται στις παρακάτω τύπους:

- Συνεχής (*continuous*) ή επί τούτου (*ad hoc*).
- Ποσοτικές (*quantitative*) ή ποιοτικές (*qualitative*).
- Πρωτογενής (*primary*) ή δευτερογενής (*secondary*).
- Γενικής (*omnibus*) ή περιορισμένης (*syndicated*) χρήσης.
- Λιανικής (*retail*) ή καταναλωτικής (*consumer*) σκοπιάς.

Συνεπώς, με βάση την παραπάνω ανάλυση, την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσης διπλωματικής εργασίας, μπορούμε να τη χαρακτηρίσουμε ως *ad hoc*, αφού δεν αποτελεί μέρος μιας συνεχούς έρευνας. Παράλληλα, αποτελεί συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας αφού χρησιμεύει τόσο στη συλλογή στατιστικών δεδομένων, όσο και στη συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών που δεν έχουν προβλεφθεί. Επιπλέον, για τη συγκεκριμένη έρευνα τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν αποτελούν στην πλειοψηφία τους, πρωτογενή στοιχεία (*primary data*), αφού αναφέρονται σε πληροφορίες οι οποίες συλλέχθηκαν «από πρώτο χέρι» για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας..

Βασικά, η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μια «θεμελιώδη έρευνα» (*basic research*), μιας και γενικός στόχος της είναι η προσπάθεια κατανόησης μίας συγκεκριμένης κατάστασης (ή προβλήματος) και η δημιουργία μίας βάσης δεδομένων, για μελλοντική χρήση, μέσα από τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά «εφαρμοσμένη» (*applied research*), αν αφορά την άμεση επίλυση ενός προβλήματος, το οποίο αντιμετωπίζει μία επιχείρηση και σκοπός της είναι η λήψη μέτρων με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας (Sekaran, 2003).

3.1.2. Το δείγμα της έρευνας

Σαν βασικός τρόπος συλλογής των παραπάνω δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο μοιράστηκε σε 10 ξενοδοχεία της περιοχής ηρακλείου. Από αυτά τα 8 ξενοδοχεία ήταν Α κατηγορίας και τα 2 ήταν πολυτελείας. Επίσης σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειώσουμε ότι από το σύνολο των υποκειμένων που αφορά την έρευνα στα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης δέχτηκε με προθυμία να μιλήσει μαζί μας παρά το φόρτο εργασίας. Τα ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκαν στο μεγαλύτερο μέρος τους με προσωπική επαφή.

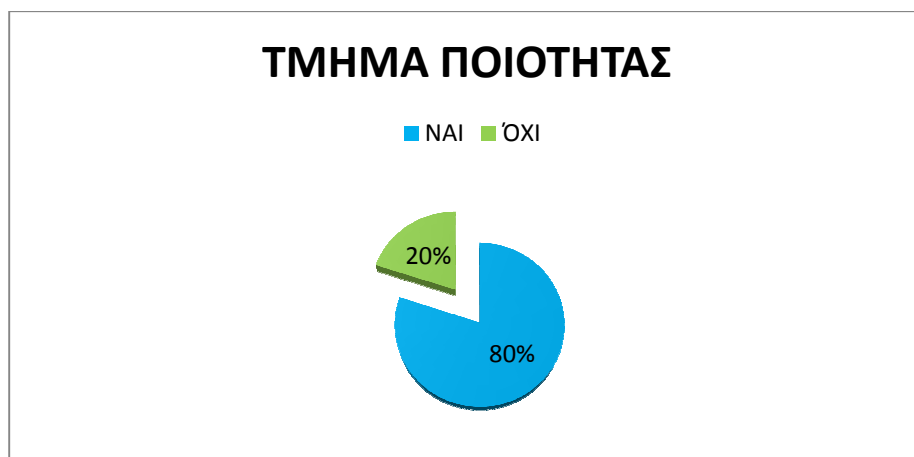
3. 2. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα πληροφοριακά στοιχεία που έχουν συλλεχθεί με βάση τα ερωτηματολόγια έγιναν αντικείμενο επεξεργασίας και ανάλυσης. Τα σχόλια και οι επισημάνσεις μας, παρατίθενται στα επόμενα σημεία. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα I.

3.2.1 ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πρώτη ερώτηση που αφορά στο αν υπάρχει τμήμα ποιότητας στα ξενοδοχεία, μας δείχνει ότι το 80% των ξενοδοχειακών μονάδων έχουν τμήμα ποιότητας , ενώ το 20% δεν έχει.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.

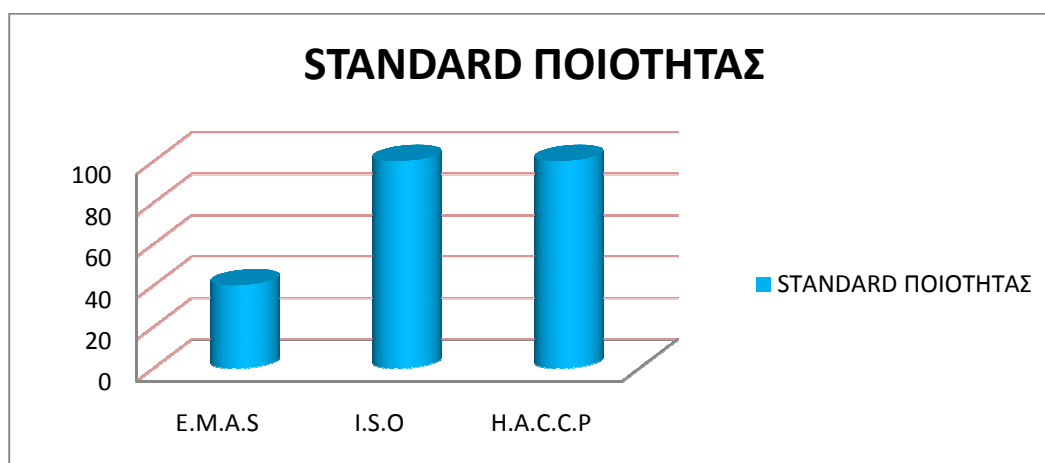


Σχήμα 1: Τμήμα ποιότητας.

3.2.2 STANDARD ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ερώτηση που αφορά στα στάνταρ ποιότητας που πληρούν τα ξενοδοχεία, μας δείχνει ότι το I.S.O και το H.A.C.C.P έχουν ποσοστό εφαρμογής 100% ενώ το E.M.A.S αγγίζει μόλις το 40%.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.



Σχήμα 2: Standard ποιότητας

3.2.3 ΒΑΘΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην ερώτηση που αφορά στο βαθμό εφαρμογής των αρχών ποιότητας, απαντήθηκε ότι οι αρχές ποιότητας εφαρμόζονται σε πολύ καλό βαθμό από το 80% των ξενοδοχείων ενώ μόλις το 20% απάντησε ότι οι αρχές εφαρμόζονται σε καλό βαθμό. Κανείς όμως δεν απάντησε ότι υπάρχει μέτρια εφαρμογή των αρχών ποιότητας. Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.



Σχήμα 3: Βαθμός εφαρμογής ποιότητας

3.2.4 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΚΥΡΙΩΣ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Α. ΥΠΟΔΟΧΗ

Στην ερώτηση που αφορά της εφαρμογής ποιότητας στην υποδοχή και κατά ποσό την έχουν επηρεάσει το 20% πιστεύει ότι η εφαρμογή τους είναι πάρα πολύ σημαντική, το 50% πιστεύει ότι η εφαρμογή τους είναι πολύ σημαντική. Το άλλο 20% πιστεύει ότι είναι ελάχιστα σημαντικό ενώ ένα 10% πιστεύει ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό. Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.

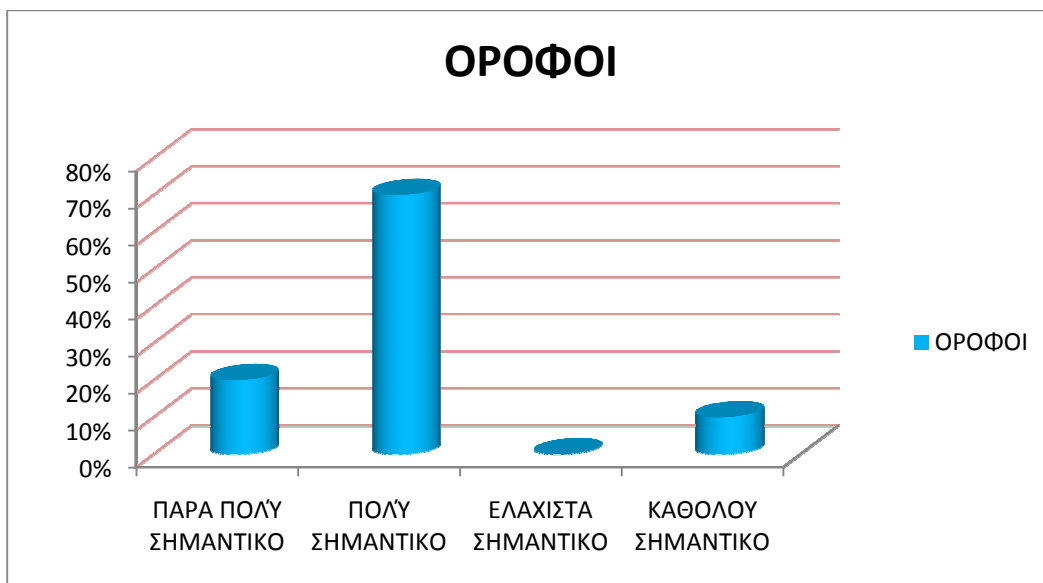


Σχήμα 4: Τμήμα υποδοχής

Β.ΟΡΟΦΟΙ

Στην ερώτηση που αφορά της εφαρμογές ποιότητας στους ορόφους και κατά πόσο έχουν επηρεαστεί ,το 20% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό ενώ το 70% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Ένα 10% πιστεύει ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό και κάποιες δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα σημαντικό.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.

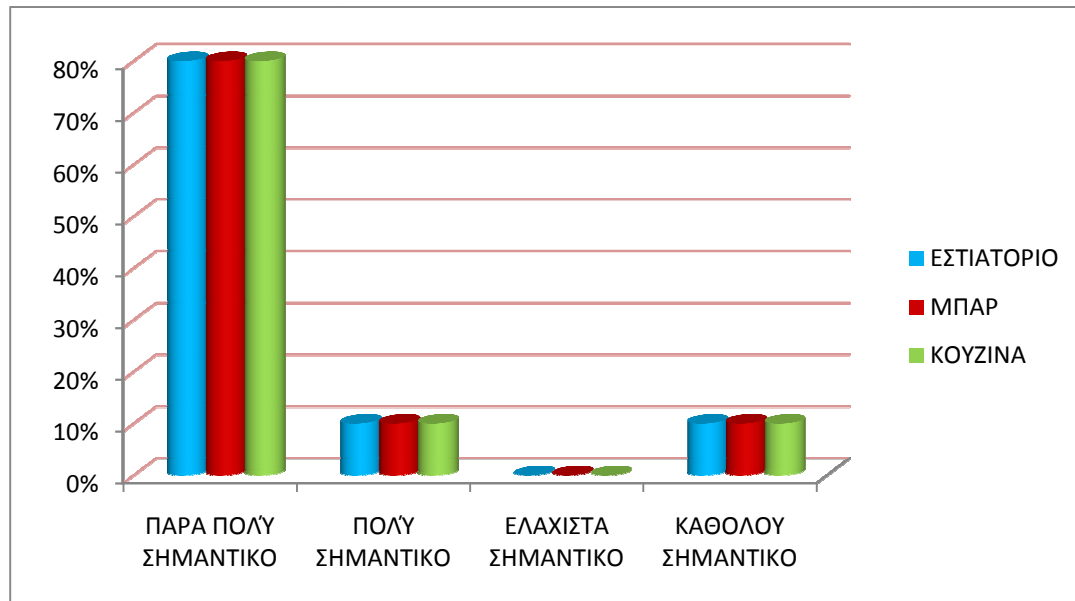


Σχήμα 5: τμήμα ορόφων

Γ. ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ-ΜΠΑΡ-ΚΟΥΖΙΝΑ

Στην ερώτηση που αφορά το βαθμό εφαρμογής της ποιότητας στα επισιτιστικά τμήματα και κατά πόσο έχει επηρεαστεί το 80% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, το 10% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Ένα 10% πιστεύει ότι είναι καθόλου σημαντικό ενώ κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα σημαντικό.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα



Σχήμα 6: επισιτιστικά τμήματα

3.3. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩ ΠΟΡΩΝ

Τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί με βάση τα ερωτηματολόγια έγιναν αντικείμενο επεξεργασίας και ανάλυσης. Τα σχόλια και οι επισημάνσεις μας, παρατίθενται στα επόμενα σημεία.

3.3.1 ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στην ερώτηση αν υπάρχει τμήμα ανθρωπίνων πόρων στο ξενοδοχείο το 50% απάντησε θετικά πως έχει, ενώ το άλλο 50% απάντησε αρνητικά πως δεν έχει.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα

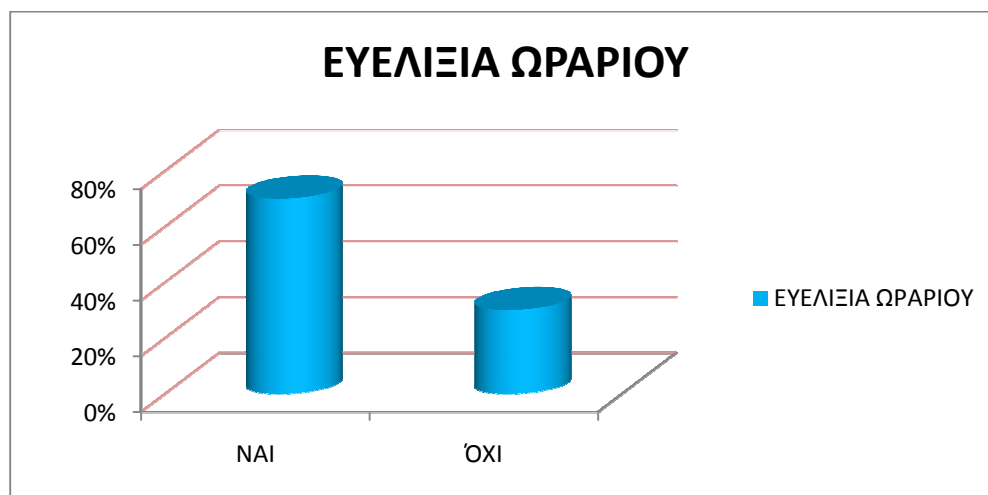


Σχήμα 7: τμήμα ανθρωπίνων πόρων

3.3.2 ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΩΡΑΡΙΟΥ

Στην ερώτηση αν εφαρμόζουν την ευελιξία ωραρίου το 70% απάντησε ναι πως την εφαρμόζει. Ενώ το 30% απάντησε όχι πως δεν εφαρμόζει την ευελιξία ωραρίου.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα



Σχήμα 8: ευελιξία ωραρίου

3.3.3 ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΜΟΙΒΗΣ

Στην ερώτηση αν εφαρμόζουν την ευελιξία αμοιβής τα αποτελέσματα είναι σχεδόν μοιρασμένα με το 60% να απαντάει ναι, ενώ το 40% να απαντάει όχι, ότι δεν εφαρμόζει την ευελιξία αμοιβής.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.

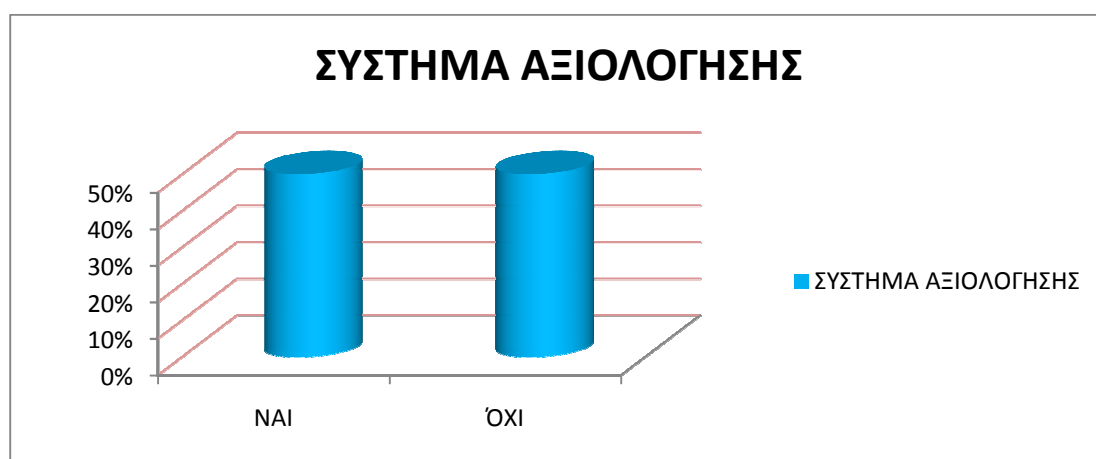


Σχήμα 9: ευελιξία αμοιβής

3.3.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στην ερώτηση αν εφαρμόζουν σύστημα αξιολόγησης τα ξενοδοχεία οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες. Το 50% απάντησε ναι πως εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης, ενώ το άλλο 50% απάντησε όχι πως δεν εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.



Σχήμα 10: σύστημα αξιολόγησης

3.3.5 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ Δ.Α.Π

Στην ερώτηση για το πόσο σημαντικοί είναι οι στόχοι της Δ.Α.Π τα αποτελέσματα ποικίλουν σε βαθμό σημαντικότητας.

1. Για την **βελτίωση παραγωγικότητας** το 40% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό ενώ το 60% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Επίσης να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

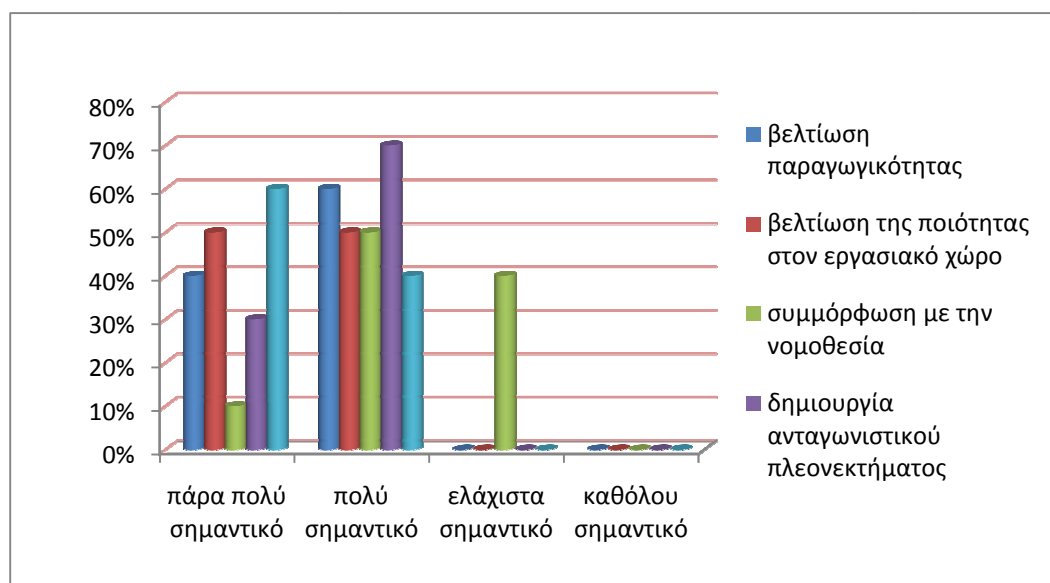
2. Για την **βελτίωση της ποιότητας ζωής στον χώρο εργασίας** τα αποτελέσματα είναι μοιρασμένα. Το 50% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό ενώ το άλλο 50% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Επίσης να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

3. Στην ερώτηση σχετικά με την **συμμόρφωση με την νομοθεσία** το 10% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, το 50% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό, και το 40% πιστεύει ότι είναι ελάχιστα σημαντικό. Επίσης κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι καθόλου σημαντικό.

4. Για την **Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** το 30% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 70% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Επίσης να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

5. Στην ερώτηση σχετικά με την **Ευελιξία εργατικού δυναμικού** το 60% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, και το 40% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Επίσης να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.



Σχήμα 11: Βασικοί στόχοι της Δ.Α.Π

3.3.6 ΚΥΡΙΑΡΧΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Στην ερώτηση για το πόσο σημαντικός πιστεύουν ότι είναι ο ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων σε **Διαγνωστικό** επίπεδο το 100% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Επίσης να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι πάρα πολύ, ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

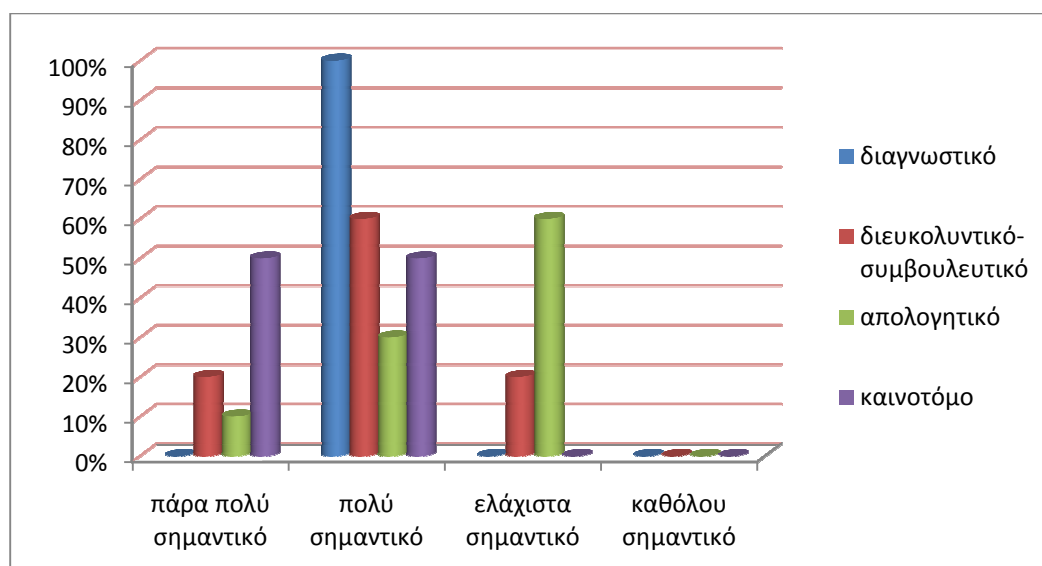
2. Σε επίπεδο **διευκολυντικό -συμβουλευτικό** το 20% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, το 60% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό, ενώ ένα 20% πιστεύει ότι είναι ελάχιστα σημαντικό. Να σημειωθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι καθόλου σημαντικό.

3. Σε **απολογητικό** επίπεδο ένα 10% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, το 30% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό, ενώ το 60% πιστεύει ότι είναι ελάχιστα σημαντικό. Να σημειωθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι καθόλου σημαντικό.

4. Σε **καινοτόμο** επίπεδο τα αποτελέσματα είναι μοιρασμένα. Το 50% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το άλλο 50% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό.

Επίσης να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.



Σχήμα 12: Κυρίαρχος ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων

3.3.7 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ Δ.Α.Π

1. Στην ερώτηση πόσο σημαντικές θεωρούν της αρμοδιότητες της Δ.Α.Π για τον **προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού** το 70% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 30% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Να αναφερθεί επίσης ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

2. Στην **στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού** το 70% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 30% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Τέλος να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

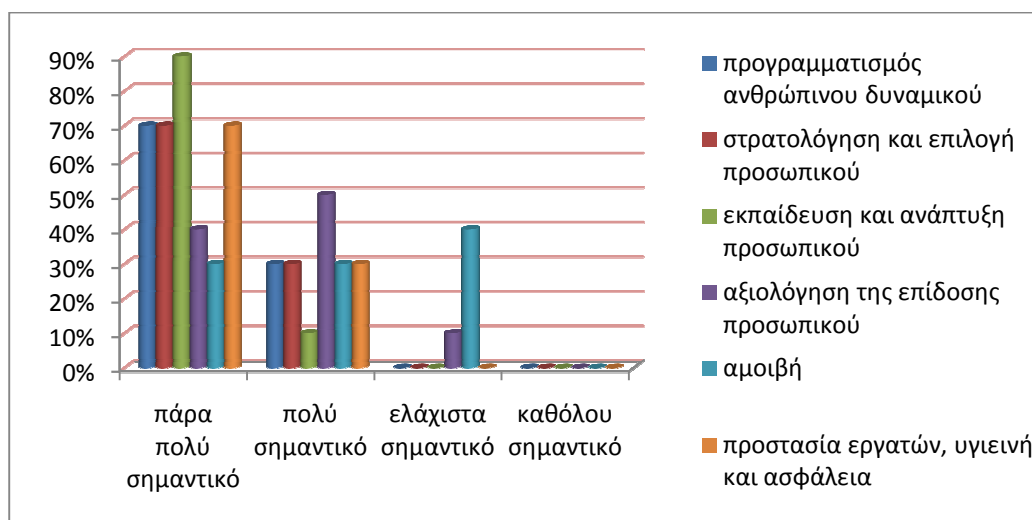
3. Για την **εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού** το 90% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 10% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Να αναφερθεί επίσης ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

4. Για την **αξιολόγηση της επίδοσης προσωπικού** το 40% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, το 50% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό, ενώ το 10% πιστεύει ότι είναι ελάχιστα σημαντικό. Τέλος να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι καθόλου σημαντικό.

5. Όσον αφορά την **αμοιβή** το 30% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, το 30% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό, ενώ το 40% πιστεύει ότι είναι ελάχιστα σημαντικό. Τέλος να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι καθόλου σημαντικό.

6. Για την **προστασία εργατών, υγιεινή και ασφάλεια** το 70% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, και το 30% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Να αναφερθεί επίσης ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα.



Σχήμα 13: Αρμοδιότητες της Δ.Α.Π

3.3.8 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στην ερώτηση ποιο πρόβλημα ή αίτια παίζει ρόλο στην κακή ποιότητα υπηρεσιών τα αποτελέσματα είναι πολλά και πολύ ενδιαφέρον.

1. Όσον αφορά την **έλλειψη προτύπων για τα έργα που πρέπει να γίνουν** το 30% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 70% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Τέλος να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

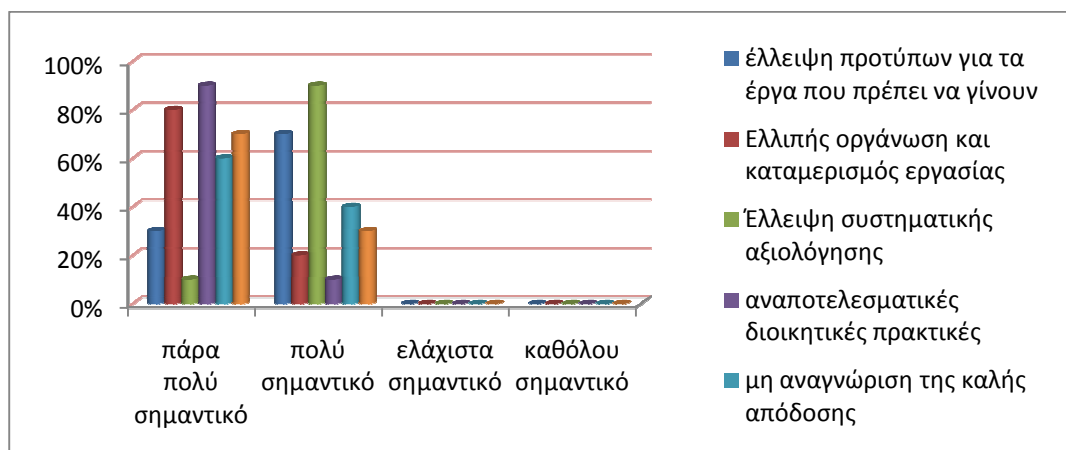
2. Για την **ελλιπή οργάνωση και καταμερισμός εργασίας** το 80% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 20% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Να αναφερθεί επίσης ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

3. Για την **έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης** το 10% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 90% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Να αναφερθεί επίσης ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

4. Για τις **αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές** το 90% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 10% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Επίσης να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

5. Στην περίπτωση της **μη αναγνώρισης της καλής απόδοσης** το 60% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 40% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Να αναφερθεί επίσης ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.

6. Και τέλος όσον αφορά την **χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού** το 70% πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, ενώ το 30% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό. Τέλος να αναφερθεί ότι κανείς δεν συμφωνεί ότι είναι ελάχιστα ή καθόλου σημαντικό.



Σχήμα 14: Προβλήματα και αίτιες κακής ποιότητας υπηρεσιών

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ζήτημα του σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας. Αναλύθηκε συνοπτικά το ζήτημα της ποιότητας, εξετάζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας και επισημαίνοντας τις επιπτώσεις που συνεπάγεται στην όλη επιχειρηματική λειτουργία. Το χάσμα μεταξύ της «ιδανικής» εμπειρίας εξυπηρέτησης και της «πραγματικής» εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πελάτης αναλύθηκε ως ένα στρατηγικό θέμα και παρουσιάστηκαν η ενδεδειγμένη στρατηγική και οι αναγκαίες δράσεις για συνεχή βελτίωση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Άλλωστε, η ποιότητα των υπηρεσιών σχετίζεται με την υποκειμενική ερμηνεία, τα διαφορετικά κριτήρια κατά την εκτίμηση των υπηρεσιών, και όλα αυτά ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση και καταστάσεις. Επιπλέον, η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών, καθώς και από το βαθμό ανταπόκρισης των υπηρεσιών στις ανάγκες και στις προσδοκίες τους. Ανεξάρτητα από την υποκειμενική αντίληψη σχετικά με την ποιότητα, η ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί βασικό συστατικό της στρατηγικής πολιτικής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η μελέτη της βιβλιογραφίας, τα συμπεράσματα των θεωρητικών, οι πρακτικές που εφαρμόζονται καθημερινά σε όλο τον κόσμο και κυρίως η έρευνα που έγινε πάνω στο τρόπο λειτουργίας κατέδειξαν ότι οι έννοιες της ικανοποίησης του πελάτη, της συνεχούς βελτίωσης και της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Η κουλτούρα ενός οργανισμού που υποστηρίζει ότι υπηρετεί αυτές τις αξίες οφείλει να είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο τόσο ως πελάτη όσο και ως εργαζόμενο. Είναι εντελώς απίθανο ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος να προσφέρει άριστες υπηρεσίες εξυπηρέτησης στους πελάτες του. Η ποιότητα στις υπηρεσίες, η ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη αντανακλάται από την εσωτερική ποιότητα της επιχείρησης, από τον τρόπο που διαχειρίζεται το πολυτιμότερο και πιο απρόβλεπτο από τα περιουσιακά της στοιχεία, τον εργαζόμενο. Η σωστή επιλογή του, η συστηματική και διαρκής εκπαίδευσή του, η δίκαιη και αξιοκρατική αντιμετώπισή του, η ουσιαστική υποκίνηση και ενδυνάμωση του θα προσδώσουν μια πολύτιμη υπεραξία στην επιχείρηση που θα την βοηθήσει να ξεχωρίσει και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης μπορεί να αποτελέσουν ένα σημαντικό μέσο για βιώσιμη ανάπτυξη. Για την σωστή εφαρμογή τους, προϋπόθεση αποτελεί η συμμετοχή όλων των αρμοδίων παραγόντων για μία κατάλληλη και σωστή ενημέρωση του κοινού. Η διάδοσή τους μπορεί να ενισχυθεί στα πλαίσια κατά τα οποία οι δημόσιες αρχές επιδιώκουν μία ενεργή πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης με την συμμετοχή όλων των κοινωνικών φορέων του δημοσίου και ιδιωτικού φορέα. Επειδή η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει σαν έναν από τους πρωταρχικούς άξονες προτεραιοτήτων την βιώσιμη και αειφόρο ανάπτυξη, η εξάπλωση των ΣΠΔ και στην Ελλάδα είναι δεδομένη και αναμενόμενη. Το ζητούμενο είναι η εφαρμογή των συστημάτων αυτών στις επιχειρήσεις, να μην γίνεται μόνο για την εκπλήρωση των ελαχίστων προδιαγραφών που θέτουν οι οδηγίες σαν προϋποθέσεις για την τυπική απόκτηση του πιστοποιητικού, αλλά να συνοδεύεται με δομικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν και κυρίως να αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους στην οικονομία και την αγορά, όπως αυτός εκφράζεται μέσα από το όραμά τους.

Από το 2^ο κεφάλαιο προκύπτουν πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Κατ' αρχάς αντιλαμβανόμαστε τη ζωτική σημασία των ανθρώπινων πόρων ως προς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αφού είναι ένας τομέας της επιχείρησης που δεν αντιγράφεται εύκολα και μπορεί να συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στη διαφοροποίηση της από τις αντίπαλες. Μέσα από την ιστορική διαδρομή και τα ερευνητικά πειράματα που διενεργήθηκαν αποσαφηνίστηκε το πόσο σημαντικό είναι το ηθικό του προσωπικού μίας επιχείρησης καθώς και η αίσθηση του να ανήκει σε μία ομάδα. Στη συνέχεια αποκαλύπτονται οι στόχοι, οι αρμοδιότητες και ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μέσα από τον οποίο προκύπτει ότι ο συγκεκριμένος τομέας πρέπει να συνδέεται με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική ενός οργανισμού κι επομένως οι αποφάσεις ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να λαμβάνονται αποκεντρωτικά και όχι μονοδιάστατα και μόνο από ένα τμήμα του οργανισμού.

Αφού τονίστηκε ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ότι αναμειγνύονται με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού, καταλήξαμε σε ποια ακριβώς σημεία συνδέονται η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η επιχειρησιακή στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων προσφέρει στην οργανωσιακή στρατηγική δεδομένα σχετικά με τη διαθεσιμότητα εργατικών χεριών που αναλύθηκαν δίνει χρόνο στον οργανισμό για την κάλυψη κενών ή πλεονασμάτων ανθρώπινου δυναμικού.

Σε επόμενο επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικής, οι λειτουργίες ανθρώπινων πόρων βοηθούν στην ευθυγράμμιση πρακτικών και τακτικών προσωπικού έτσι ώστε οι επιθυμητοί ρόλοι εργαζομένων και οι επιθυμητές συμπεριφορές να υποστηρίζουν διαφορετικές στρατηγικές (π.χ. καινοτομία, βελτίωση ποιότητας, μείωση κόστους).

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκαν κάποια σημαντικά διοικητικά θέματα του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων καθώς και κάποια προβλήματα τα οποία προκύπτουν. Αυτά τα προβλήματα περιλαμβάνουν τις ελλείψεις ή τα πλεονάσματα υπαλλήλων με διάφορα προσόντα και εμπειρίες καθώς και υψηλότερα κόστη λειτουργίας τα οποία απορρέουν από την αποτυχία να συμπεριλάβουν τα θέματα του προσωπικού στα στρατηγικά σχέδια. Καταλήγουμε τελικά ότι μπορούν να λυθούν με τη βοήθεια εργαλείων πρόβλεψης (προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινων πόρων) τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται και να χρησιμοποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας, το μέγεθος του οργανισμού, τη διαθεσιμότητα δεδομένων, τον ορίζοντα των προβλέψεων και την επιθυμητή ακρίβεια των αποτελεσμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Τσιόρτας Γεώργιος, "**Βελτίωση Ποιότητας**" Εκδόσεις Ευγ. Μπένου. Αθήνα 1995
2. Καταραχιάς Λάμπρος, "**Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**" , 1998, Εκδόσεις, "ΕΛΛΗΝ".
3. Λαλούμης Δημήτρης , Ρούπας Βασίλειος , "**διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων**", εκδόσεις Αθ. Σταμούλης ,Αθήνα, 1998.
4. Χυτήρης Λεωνίδα, "**Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**" . εκδόσεις INTERBOOKS , Αθήνα, 1991
5. Αραβώσης Κ., 2000, Σημειώσεις του Μαθήματος: 'Οικονομική του Περιβάλλοντος', Βόλος: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας
6. Hillary R. -Thornes S., 1994, The Eco - Management and Audit Scheme: A Practical Guide
7. Βασιλόπουλος Μ., 1998, 'Η Χρήση του Προτύπου ISO14001 στο EMAS', Πρακτικά Ημερίδας «Το Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου, Θεσσαλονίκη
8. Καράμπελα Α., 2001, 'Περιβαλλοντική Διαχείριση και Περιβαλλοντικά Εργαλεία, Περιβάλλον και Δίκαιο, 1/2001,
9. Κανονισμός 761/2001/ΕΚ της 19ης Μαρτίου 2001 'Για την εκούσια συμμετοχή των οργανισμών σε Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Οικολογικού Ελέγχου', Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, L 114 της 24/4/2001.
10. Spedding L.S., Jones D.M., Dering C.J, 1993, 'Eco-Management and Eco-Auditing: Environmental Issues in Business', John Willey & Sons Ltd.
11. Kurt R. - Gleckman H., 1998, ISO 14001 - A Missed Opportunity for Sustainable Global Industrial Development, London: Earthscan Publications.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

1. Sullivan P. (1998).Profiting from intellectual capital extracting value from innovation. Wiley.
2. Κουφίδου Στέλλα (2001).Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανικούλα, 3^η έκδοση.
3. Pugh D. (1971).Penguin Modern Management Texts.
4. Dessler G. (1986).Organisation Theory: Integrating Structure and Behaviour. Prentice Hall
5. Watson T.(1977).The Personnel Managers: A study in the Sociology of Work and Employment.
6. Roethlingsberger and Dickson (1974).Management and The Worker.Harvard University Press.
7. Legge K. (1978).Power Innovation and problem-solving in personnel management. McMillan.
8. Flamholtz (1996).Effective Organizational Control: Theory and Practice.Kluwer Academic Publishers.
9. Hamel G. and C.K Prahalad, (1994).Competing for the Future.Harvard Business School Press.
10. Pfeffer J. (1994).Competitive Advantage through people.Harvard Business School Press.
11. Stewart T. (1994).Your Company's most valuable Asset: Intellectual capital. Fortune October 3,
12. Drucker P. (1988).The coming of the New Organisation.Harvard Business Review,
13. French W.(1994).Human Resources Management. Houghton Mifflin Co.

14. Schuler r. and Huber V. (1993).Personnel and Human Resource Management. West Publications.
15. Daft R.(1995).Organisation Theory and Design.West Publications
16. Craft. .Human Resource Planning and Strategy. Baird, Lloyd, and Ilan Meshoulam. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management .Academy of Management Review 13, no. 1 (1988)
17. Baird and Meshoulam. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management.
18. Burack, Elmer H.Linking Corporate Business and Human Resource Planning: Strategic Issues and Concerns. Human Resource Planning 8, no. 3 (1985)
19. Bedeian, Arthur G. Management, 2nd ed. Chicago:Dryden Press, 1989; Lenz, R. T., and Marjorie A. Lyles. Managing Human Problems in Strategic Planning Systems. Journal of Business Strategy 6, no. 4 (1986)
20. Lenz and Lyles. Managing Human Problems in Strategic Planning Systems.
21. Baird and Meshoulam. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management.
22. Lengnick-Hall and Lengnick-Hall. Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology.
23. Requirements: A Demand Model.Human Resource Planning 13, no. 4 (1990): .
24. Meehan, Robert H., and S. Basheer Ahmed.Forecasting Human Resource
25. Eichinger, Robert W. Comments to the Metroplex Human Resource Planning Society, Plano, Texas, April 7,1994.
26. Wood, D. Robley Jr., and R. Lawrence LaForge. The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance.Academy of Management Journal 22, no.3 (1979)
27. Zajac, Edward J. CEO Selection, Succession,Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis.Strategic Management Journal 11, no. 3 (1990)
28. Nkomo, Stella M.Human Resource Planning and Organizational Performance: An Exploratory Analysis. Strategic Management Journal 8, no. 4 (1987)

29. Risher, Howard W. Strategic Salary Planning, Compensation and Benefits Review 25, no. 1 (1993)
30. Henn, William R. What the Strategist Asks from Human Resources. Human Resource Planning 8, no. 4 (1985)
31. Walker, James W. Human Resource Planning. New York: McGraw-Hill, 1980;
32. Pitta, Julie. The Cisco Kid. Forbes (January 10, 2000)
33. Greller, Martin M., and David M. Nee. From Baby Boom to Baby Bust: How Business Can Meet the Demographic Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1989,
34. Baytos, Lawrence M. A 'No Frills' Approach to Human Resource Planning. Human Resource Planning 7
35. Goldstein, Michael. Management Succession—Plan Now or Pay Later. The CPA Journal 62, no. 8 (1992)
36. Mahlburg, Bob. New Jail to Entail High Costs. Fort Worth Star-Telegram (September 7, 1989)
37. Baytos, Lawrence M. A 'No Frills' Approach to Human Resource Planning. Human Resource Planning 7 (1984)
38. Mills. Planning with People in Mind. p. 99.
39. Buller and Maki. A Case History of a Manpower Planning Model.
40. Ulrich D. (1998). Delivering results a new mandate for human resource professionals. A Harvard Business Review Book

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

1. **Middleton T.C.V.**, (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third Edition, Butterworth Heinemann, Oxford
2. **Uma Sekaran**, (2003), in **Research Methods For Business**. A Skill Building Approach.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Πολυτελείας και Α κατηγορίας της περιοχής Ηρακλείου, μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΝΕΣΤΟΥΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Α' ΜΕΡΟΣ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

1. Κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας.....

➤ Πολυτελείας

➤ Α κατηγορίας

Β' ΜΕΡΟΣ: ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Υπάρχει τμήμα ποιότητας στο ξενοδοχείο σας;

Ναι Όχι

2. Ποια στάνταρ ποιότητας πληρείται;

➤ E.M.A.S.

➤ I.S.O.

➤ H.A.C.C.P.

3. Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι το ξενοδοχείο σας εφαρμόζει τις αρχές ποιότητας;

Μέτρια	Καλά	Πολύ καλά

4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εφαρμογές του τμήματος ποιότητας έχουν επηρεάσει τα ακόλουθα τμήματα;

	Πάρα πολύ σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Ελάχιστο σημαντικό	Καθόλου σημαντικό
Υποδοχή				
Όροφοι				
Εστιατόριο-μπαρ				
Κουζίνας				

Γ' ΜΕΡΟΣ: ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Υπάρχει τμήμα ανθρωπίνων πόρων στο ξενοδοχείο σας;

Ναι Όχι

2. Εφαρμόζεται η ευελιξία ωραρίου (temporal flexibility);

Ναι Όχι

3. Η ευελιξία αμοιβής εφαρμόζεται (wage flexibility);

Ναι Όχι

4. Η Δ.Α.Π. εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στο ξενοδοχείο σας;

Ναι Όχι

5. Σε πιο σημαντικό βαθμό πιστεύεται ότι είναι οι βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων; ;

	Πάρα πολύ σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Ελάχιστο σημαντικό	Καθόλου σημαντικό
Βελτίωση παραγωγικότητας				
Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο				
Συμμόρφωση με την νομοθεσία				
Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος				
Ευελιξία εργατικού δυναμικού				

6. Σε ποιο σημαντικό βαθμό πιστεύεται ότι είναι ο κυρίαρχος ρόλος του διευθυντή ανθρ. Πόρων;

	Πάρα πολύ σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Ελάχιστο σημαντικό	Καθόλου σημαντικό
Διαγνωστικό				
Διευκολυντικό-συμβουλευτικό				
απολογητικό				
καινοτόμο				

7. Πόσο σημαντικές θεωρείται της αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων στα παρακάτω;

	Πάρα πολύ σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Ελάχιστα σημαντικό	Καθόλου σημαντικό
Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού				
Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού				
Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού				
Αξιολόγηση της επίδοσης προσωπικού				
Αμοιβή				
Προστασία εργατών, υγιεινή και ασφάλεια				

8. Ποιο πρόβλημα ή αιτία θεωρείτε ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην κακή ποιότητα υπηρεσιών; ;

	Πάρα πολύ σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Ελάχιστα σημαντικό	Καθόλου σημαντικό
Έλλειψη προτύπων για τα έργα που πρέπει να γίνουν				
Ελλιπής οργάνωση και καταμερισμός εργασίας				
Έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης				
Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές				
Μη αναγνώριση της καλής απόδοσης				
Χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού				

Ευχαριστούμε πολύ