



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ
ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ευαγγελία Μανιταρά του Νικολάου

Επιβλέπων: Ιωάννης Ψαρράς - Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2025



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ
ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ευαγγελία Μανιταρά του Νικολάου

Επιβλέπων: Ιωάννης Ψαρράς - Καθηγητής Ε.Μ.Π.

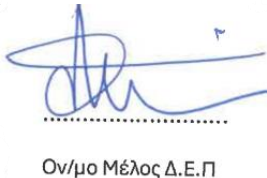
Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την

27-01-2025



Ον/μο Μέλος Δ.Ε.Π

J. ΨΑΡΡΑΣ
Καθηγητής ΕΜΠ



Ον/μο Μέλος Δ.Ε.Π

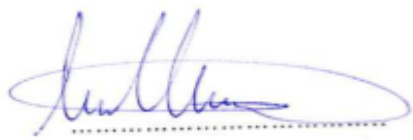
Δ. ΑΣΚΙΤΑΣ
Καθηγητής ΕΜΠ



Ον/μο Μέλος Δ.Ε.Π

Β. ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ
Ομότιμος Καθηγητής ΕΜΠ

Αθήνα, Φεβρουάριος 2025



Ευαγγελία Ν. Μανιταρά

Διπλωματούχος/Κάτοχος Μεταπτυχιακού Προγράμματος (ΔΠΜΣ) «Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα», της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών Ε.Μ.Π. και του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας της Σχολής Ναυτιλίας και Βιομηχανίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματούχος Χημικός Μηχανικός Ε.Μ.Π.

Copyright © Ευαγγελία, Μανιταρά, 2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Περίληψη

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, η ποιότητα αναδεικνύεται ως θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα. Η υιοθέτηση στρατηγικών που εστιάζουν στην ποιότητα δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση του πελάτη και ενισχύει την επιχείρηση στην προσπάθεια επίτευξης αυξημένης απόδοσης και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, καθώς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν την πλειονότητα των επιχειρήσεων παγκοσμίως και συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας και την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη. Ωστόσο, αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις, όπως είναι οι περιορισμένοι πόροι, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού και δομών διοίκησης. Μέσω μιας ανάλυσης SWOT, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στη συνέχεια εξετάζει τις προκλήσεις, αλλά και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν στην προσπάθεια ποιοτικής βελτίωσης.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι η πηγή για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω της ικανότητάς τους να μετατρέπουν τους άλλους πόρους σε αποτελέσματα. Μέσα από την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, καινοτομίας και προσαρμοστικότητας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού υψηλής απόδοσης και δέσμευσης. Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ολοένα και πιο σύνθετες προκλήσεις στο παγκόσμιο επιχειρηματικό τοπίο, οι οργανισμοί που θα καταφέρουν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη συνολική τους στρατηγική, θα είναι εκείνοι που θα επιτύχουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και επιτυχία στο μέλλον.

Η οικοδόμηση ποιότητας στους ανθρώπους είναι η σημαντικότερη επένδυση για κάθε οργανισμό που στοχεύει στην αριστεία. Η παρούσα εργασία αναδεικνύει και αναλύει τον καθοριστικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, στην προσπάθεια ποιοτικής αναβάθμισης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δρα ως καταλύτης για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης και συμμετοχής των εργαζομένων. Τέλος, προτείνονται στρατηγικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ενισχύουν και προάγουν τον προσανατολισμό στην ποιότητα, προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Συνεχής Βελτίωση

Abstract

In the modern globalized business environment, quality emerges as a fundamental prerequisite for success and competitiveness. Adopting quality-focused strategies is no longer just an option, but an imperative necessity for businesses seeking to survive and grow. Total Quality Management is a comprehensive management philosophy aimed at continuous improvement and customer satisfaction, enhancing the company's efforts to achieve increased performance and measurable results, as well as gaining a competitive advantage.

Small and Medium Sized Enterprises represent the majority of businesses worldwide and contribute significantly to job creation and global economic growth. However, they face unique challenges, such as limited resources, lack of specialized personnel, and absence of strategic planning and management structures. Through an extensive SWOT analysis, this study highlights the distinctive characteristics of small and medium-sized enterprises and then examines the challenges and opportunities they face in their quest for quality improvement.

Human resources are the source for achieving competitive advantage, due to their ability to transform other resources into results. Through the development and utilization of human capital, organizations can achieve higher levels of performance, innovation, and adaptability in the ever-changing business environment. Investing in human resources is key to creating a high-performing and committed workforce. As organizations face increasingly complex challenges in the global business landscape, those that manage to effectively integrate Human Resource Management practices into their overall strategy will be the ones to achieve long-term sustainability and success in the future.

Building quality into people is the most important investment for any organization aiming for excellence. This study emphasizes the crucial role of Human Resource Management in the effort to upgrade the quality of small and medium-sized enterprises. Human Resource Management acts as a catalyst for creating an environment of continuous improvement and employee participation. Finally, Human Resource Management strategies that enhance and promote quality orientation, adapted to the specific characteristics of small and medium-sized enterprises, are proposed.

Keywords: Human Resource Management, Quality, Total Quality Management, Small and Medium-sized Enterprises, Continuous Improvement

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όσους με στήριξαν σε αυτή την προσπάθεια. Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Δρ. Ιωάννη Χαλά για την επιστημονική υποστήριξη που μου παρείχε, τις πολύτιμες κατευθύνσεις και τις γνώσεις του, που συνέβαλαν καθοριστικά στη διαμόρφωση και ολοκλήρωση της διπλωματικής αυτής εργασίας, καθώς και τον καθηγητή κύριο Ιωάννη Ψαρρά, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος για τη σημαντική συμβολή τους στην εκπαιδευτική μου πορεία, μέσω των πολύτιμων γνώσεων που μου προσέφεραν και της πρόθυμης υποστήριξής τους. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, στον σύζυγό μου Πέτρο και στον γιο μου Γιάννη για την υπομονή, την ηθική υποστήριξη και την απέραντη αγάπη που μου πρόσφεραν καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της απαιτητικής προσπάθειας. Η παρουσία τους και η ενθάρρυνσή τους υπήρξαν η κινητήρια δύναμη που με στήριξε σε όλες τις προκλήσεις.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	5
Abstract.....	7
Ευχαριστίες	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΕΡΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	12
1.1 Μία προσπάθεια ορισμού της ποιότητας.....	12
1.2 Οι πρωτοπόροι της ποιότητας – Ειδικοί (guru) στο τομέα της ποιότητας.....	15
1.2.1 Philip Crosby	15
1.2.2 Edward Deming	16
1.2.3 Armand Feigenbaum.....	17
1.2.4 Kaoru Ishikawa	18
1.2.5 Joseph Juran	19
1.2.6 Robert Pirsig	19
1.2.7 Walter Shewhart	19
1.2.8 Genichi Taguchi	19
1.3 Η σημασία της ποιότητας για τις επιχειρήσεις	20
1.4 Διαστάσεις της ποιότητας.....	23
1.5 Κόστος ποιότητας	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	28
2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	28
2.2 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	31
2.3 Συμμετοχή των εργαζομένων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	36
3.1 Ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	36
3.2 Η σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία	38
3.3 Ανάλυση SWOT	40
3.3.1 Δυνατά στοιχεία - Strengths	40
3.3.2 Αδυναμίες – Weaknesses	41
3.3.3 Απειλές – Threats	44
3.3.4 Ευκαιρίες – Opportunities	45
3.4 Η ποιότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	47

3.4.1 Προκλήσεις και περιορισμοί στην διατήρηση υψηλής ποιότητας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	49
3.4.2 Πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη διατήρηση της ποιότητας	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	56
4.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	56
4.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	60
4.3 Σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	63
4.4 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Ποιότητα	64
4.5 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	72
4.5.1 Η επίδραση των αδυναμιών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	75
4.5.2 Προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	83
5.1 Στρατηγικός σχεδιασμός και ανάπτυξη πολιτικών ποιότητας	85
5.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	87
5.3 Αξιολόγηση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού	88
5.4 Αξιοποίηση τεχνολογίας και ψηφιακών εργαλείων	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΕΡΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Μία προσπάθεια ορισμού της ποιότητας

Διαχρονικά, η έννοια της ποιότητας έχει χαρακτηριστεί από πολυδιάστατους και συχνά περίπλοκους προσδιορισμούς, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Η πολυπλοκότητα και οι διαφορετικές προσεγγίσεις που έχουν συσχετιστεί ιστορικά με την ποιότητα έχουν δυσχεράνει την πρόοδο στον τομέα της θεωρίας και της έρευνας (Carnerud & Bäckström, 2021). Παρόλα αυτά, η ύπαρξη ποικίλων ορισμών για την ποιότητα είναι απαραίτητη, όχι μόνο για να αποτυπωθεί η πολυπλοκότητα της έννοιας, αλλά και για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα ζητήματα ποιότητας που προκύπτουν στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος, από τη σύλληψη και το σχεδιασμό, μέχρι την παραγωγή και τελικά τη διάθεση στην αγορά (Sebastianelli & Tamimi, 2002). Η λύση λοιπόν της πολυπλοκότητας της διαδικασίας προσδιορισμού της ποιότητας, δεν έγκειται στη διαμόρφωση ενός μοναδικού ορισμού ή μοντέλου που θα προσπαθεί να συμπεριλάβει όλες τις πιθανές παραμέτρους. Αντιθέτως, είναι σημαντικό να αναπτυχθούν μοντέλα και ορισμοί που να επιτρέπουν συγκρίσεις και να λαμβάνουν υπόψη στοιχεία που ενδεχομένως έχουν παραλειφθεί μέχρι σήμερα (Carnerud & Bäckström, 2021).

Πριν αποφασιστεί εάν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία είναι «ποιοτικό/ή», πριν ξεκινήσει κανείς να προσπαθεί να μετρήσει την ποιότητα, πρέπει πρώτα να την ορίσει. Σύμφωνα με τους Sebastianelli & Tamimi, αυτό είναι ιδιαιτέρως περίπλοκο, καθώς δεν υπάρχει παγκόσμια αποδεκτός ορισμός της ποιότητας. Υπάρχουν όμως εναλλακτικοί ορισμοί που προκύπτουν από πέντε βασικές προσεγγίσεις, την υπερβατική, τη βασισμένη στο προϊόν, τη βασισμένη στον χρήστη, τη βασισμένη στην κατασκευή και τη βασισμένη στην αξία:

- **Η υπερβατική προσέγγιση:** Εξισώνει την ποιότητα με την «έμφυτη αριστεία», Αν και η ποιότητα είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, είναι απόλυτη και μπορεί να αναγνωριστεί οπουδήποτε στον κόσμο μέσω της εμπειρίας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση βασίζεται κυρίως στη Φιλοσοφία.
- **Η προσέγγιση με βάση το προϊόν:** Με επιρροές από την Οικονομική Επιστήμη, η συγκεκριμένη προσέγγιση ορίζει την ποιότητα ως ένα άθροισμα ή σταθμισμένο άθροισμα των ποσοτήτων των επιθυμητών ιδιοτήτων σε ένα προϊόν. Η ποιότητα σχετίζεται με μετρήσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος και όχι με προτιμήσεις.
- **Η προσέγγιση με βάση τον χρήστη:** Προσδιορίζει ένα είδος ως «υψηλής ποιότητας» όταν αυτό ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες ή τις επιθυμίες των καταναλωτών. Η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, συναντά ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Αν και υποκειμενικός και κάπως περίπλοκος, ο ορισμός αυτός είναι ευρέως

αποδεκτός και θεωρείται ένα από τα βασικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η προσέγγιση αυτή έχει ως θεωρητική βάση το Μάρκετινγκ.

- **Η προσέγγιση με βάση την κατασκευή:** Με ρίζες στη διοίκηση παραγωγής και λειτουργιών, η προσέγγιση αυτή εξισώνει την ποιότητα με τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές και θεωρείται ένα αποτέλεσμα της μηχανικής και των πρακτικών της παραγωγής.
- **Η προσέγγιση με βάση την αξία:** Ορίζει την ποιότητα ως μέτρο όχι μόνο της συμμόρφωσης του προϊόντος με τις προδιαγραφές ή της απόδοσης σε ένα επιδιωκόμενο επίπεδο, αλλά και της συμμόρφωσης/απόδοσης σε ένα αποδεκτό κόστος ή τιμή. Ποιότητα λοιπόν, είναι η απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή, ή αλλιώς, η συμμόρφωση με ένα αποδεκτό όμως κόστος. Οι καταναλωτές συνήθως εξετάζουν την ποιότητα σε συσχέτιση με το κόστος (Sebastianelli & Tamimi, 2002) (Garvin, 1984).

Προσέγγιση	Ορισμός	Επιστημονικό πεδίο
Υπερβατική	Έμφυτη αριστεία	Φιλοσοφία
Βασισμένη στο προϊόν	Η ποσότητα των επιθυμητών χαρακτηριστικών	Οικονομικά
Βασισμένη στο χρήστη	Ικανοποίηση των προτιμήσεων του καταναλωτή	Οικονομικά, Μάρκετινγκ και Διοίκηση Λειτουργιών
Βασισμένη στην κατασκευή	Συμμόρφωση με απαιτήσεις	Διοίκηση Λειτουργιών
Βασισμένη στην αξία	Προσιτή αριστεία	Διοίκηση Λειτουργιών

Πίνακας 1. Προσεγγίσεις στον ορισμό της ποιότητας

Στο βιβλίο του με τίτλο «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», ο Βασίλης Κέφης, Καθηγητής στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, προσδιορίζει την ποιότητα ως «ένα σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Δεν είναι ένα μεταφυσικό φαινόμενο, αλλά έχει μετρήσιμα ποσοτικά και πρακτικά χαρακτηριστικά, τα οποία διαμορφώνουν ένα πεδίο διερεύνησης και διαρκούς βελτίωσης από την πλευρά των επιχειρήσεων. Ποιότητα είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, το οποίο ικανοποιεί πλήρως δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες. Το τρίπτυχο της ποιότητας παρουσιάζεται ως εξής: συνεχής βελτίωση –

ικανοποίηση του πελάτη – επιβίωση (η ευημερία έπεται) της επιχείρησης» (Κέφης Βασίλειος, 2014).

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων (British Standards Institution) ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο όλων των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν τις ρητά δηλωμένες ή σιωπηρές ανάγκες του πελάτη». Η Αμερικανική Εταιρία Ποιότητας (American Society Of Quality) χαρακτηρίζει την ποιότητα ως «υποκειμενικό όρο, που έχει διαφορετικό ορισμό αναλόγως το άτομο ή τον τομέα και αναφέρει ότι η ποιότητα έχει δύο έννοιες: 1) Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που επηρεάζουν την ικανότητά του να ικανοποιεί ανάγκες δηλωμένες ή υπονοούμενες και 2) Ένα προϊόν ή μία υπηρεσία χωρίς ελλείψεις» (Ahmed Al-Dujaili, 2013; American Society of Quality, 2023). Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης και το πρότυπο ISO 9000:2015, «η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί απαιτήσεις» (International Organization for Standardization, 2015).

Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση είναι η διάκριση της ποιότητας σε δύο βασικές κατηγορίες: την ποιότητα προδιαγραφών και την ποιότητα συμμόρφωσης. Η ποιότητα προδιαγραφών σχετίζεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και το πώς αυτά γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο είδη χαρακτηριστικών:

1. Τα «σκληρά» χαρακτηριστικά: Αυτά είναι μετρήσιμα και αντικειμενικά. Για παράδειγμα, η απόδοση ενός προϊόντος, η αξιοπιστία του ή τα αποτελέσματα ελέγχων ασφαλείας.
2. Τα «μαλακά» χαρακτηριστικά: Αυτά αφορούν πιο υποκειμενικές πτυχές, όπως η ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών ή η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Η ποιότητα προδιαγραφών απαιτεί την ικανότητα μετάφρασης των αναγκών και επιθυμιών των πελατών σε συγκεκριμένα, μετρήσιμα χαρακτηριστικά προϊόντων (McCarty et al., 2012). Από την άλλη πλευρά, η ποιότητα συμμόρφωσης αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να παράγει προϊόντα που ανταποκρίνονται πλήρως στις προκαθορισμένες προδιαγραφές. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μονάδα του προϊόντος πρέπει να είναι και να λειτουργεί ακριβώς όπως έχει σχεδιαστεί και διαφημιστεί (McCarty et al., 2012). Η ποιότητα συμμόρφωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αξιοπιστία και τη συνέπεια του συστήματος παραγωγής και διανομής. Μπορεί να μετρηθεί με διάφορους δείκτες, όπως το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων ή το ποσοστό προϊόντων που καλύπτουν πλήρως τις προδιαγραφές (Isere & Omorogbe, 2024). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ευθύνη για την επίτευξη υψηλής ποιότητας δεν περιορίζεται σε ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης. Η ποιότητα προδιαγραφών είναι κυρίως αρμοδιότητα των τμημάτων μάρκετινγκ και ανάπτυξης νέων προϊόντων, ενώ η ποιότητα συμμόρφωσης εμπίπτει περισσότερο στην αρμοδιότητα του τμήματος παραγωγής (Manghani, 2011). Για την επίτευξη ολικής ποιότητας, είναι απαραίτητη η στενή συνεργασία, η αποτελεσματική επικοινωνία και η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων. Μόνο έτσι μπορεί μια επιχείρηση να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα της όχι μόνο ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών, αλλά και

παράγονται με συνέπεια σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Συμπερασματικά, η διάκριση μεταξύ ποιότητας προδιαγραφών και ποιότητας συμμόρφωσης προσφέρει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση και διαχείριση της ποιότητας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Υπογραμμίζει τη σημασία τόσο του σωστού σχεδιασμού όσο και της αποτελεσματικής υλοποίησης για την επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

1.2 Οι πρωτοπόροι της ποιότητας – Ειδικοί (guru) στο τομέα της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας έχει απασχολήσει πολλούς ειδικούς στον τομέα, οι οποίοι έχουν προτείνει διάφορους ορισμούς. Μελετώντας τη βιβλιογραφία, μπορούμε να διακρίνουμε δύο κύριες προσεγγίσεις στον ορισμό της ποιότητας:

1. Η πρώτη προσέγγιση εστιάζει στα μετρήσιμα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών. Σύμφωνα με αυτήν, η ποιότητα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται σε προκαθορισμένες προδιαγραφές, οι οποίες συχνά εκφράζονται με αριθμητικές τιμές.
2. Η δεύτερη προσέγγιση δίνει έμφαση στην υποκειμενική αντίληψη του πελάτη. Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιότητα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη, ανεξάρτητα από τεχνικές προδιαγραφές.

Οι Hoyer και Hoyer (2001) επισημαίνουν ότι αυτές οι δύο προσεγγίσεις αντιπροσωπεύουν διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης: το πρώτο επικεντρώνεται στις τεχνικές προδιαγραφές, ενώ το δεύτερο στην ικανοποίηση του πελάτη (Hoyer & Hoyer, 2001). Στη συνέχεια του κεφαλαίου, θα εξεταστούν οι θεωρίες και οι συνεισφορές ορισμένων από τους πιο σημαντικούς στοχαστές στον τομέα της ποιότητας, οι οποίοι συχνά αναφέρονται ως «γκουρού της ποιότητας» λόγω της σημαντικής επιρροής τους στην ανάπτυξη των πρακτικών διαχείρισης ποιότητας.

1.2.1 Philip Crosby

«Συμμόρφωση με απαιτήσεις»

Η προσέγγιση του Philip Crosby για την ποιότητα επικεντρώνεται στην έννοια της «συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις». Οποιαδήποτε ανίχνευση μη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις, αποτελεί απουσία ποιότητας. Τα προβλήματα ποιότητας είναι στην ουσία προβλήματα μη συμμόρφωσης (Hoyer & Hoyer, 2001). Μία σημαντική πτυχή της φιλοσοφίας του Crosby είναι η δυαδική αντίληψη της ποιότητας, υποστηρίζει δηλαδή ότι η ποιότητα είτε υπάρχει, είτε είναι παντελώς απύουσα, άρα δεν υπάρχουν διάφορα επίπεδα ποιότητας (Aole, 2013). Ο Crosby δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα για τη διασφάλιση της ποιότητας. Υποστηρίζει ότι για την επίτευξη υψηλής

ποιότητας, είναι απαραίτητη η αλλαγή στη νοοτροπία και τη συμπεριφορά του προσωπικού. Επιπλέον αποδίδει τα προβλήματα ποιότητας στην έλλειψη προτυποποίησης και προσοχής στη λεπτομέρεια (Zairi, 2013).

1.2.2 Edward Deming

«Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές»

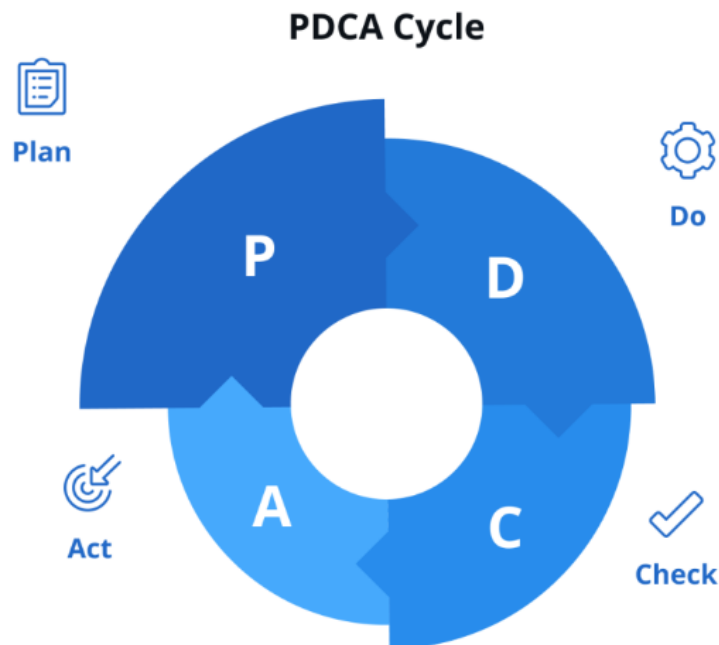
Ο Deming όρισε την ποιότητα ως «τον προβλέψιμο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με ποιοτικό πρότυπο προσαρμοσμένο στις ανάγκες του πελάτη» (Chandrupatla, 2009). Με βάση τους Hoyer & Hoyer, ο Edward Deming υποστηρίζει ότι ο προσδιορισμός της ποιότητας είναι μια πρόκληση που σχετίζεται με την ερμηνεία των μελλοντικών απαιτήσεων των καταναλωτών σε συγκεκριμένα, μετρήσιμα χαρακτηριστικά (Hoyer & Hoyer, 2001). Ο Aole, τονίζει ότι βασικό στοιχείο της προσέγγισης του Deming για την ποιότητα είναι ότι αυτή μπορεί να καθοριστεί μόνο από τον πελάτη και είναι ένας υποκειμενικός όρος, που μπορεί να αλλάζει αναλόγως τις ανάγκες του (Aole, 2013).

Ο κύκλος PDCA (Plan-Do-Check-Act) ή κύκλος του Deming είναι μια συστηματική μέθοδος για τη συνεχή βελτίωση διαδικασιών και προϊόντων (Realyvnásquez-Vargas et al., 2018; Taylor et al., 2014). Αναπτύχθηκε αρχικά από τον Walter Shewhart και διαδόθηκε ευρέως από τον Edward Deming τη δεκαετία του 1950 (Taylor et al., 2014). Ο κύκλος του Deming θέτει τα θεμέλια για τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, καθώς η επαναληπτική του φύση επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιώνονται συνεχώς, μαθαίνοντας από προηγούμενες εμπειρίες και προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους. Βασίζεται στην επιστημονική μέθοδο κατά την οποία γίνεται μία πρόταση αλλαγής σε μία διεργασία, ακολουθεί η υλοποίηση της αλλαγής, πραγματοποιείται η μέτρηση των αποτελεσμάτων και τέλος, διενεργούνται απαραίτητες ενέργειες (Lean Enterprise Institute, 2023).

Τα τέσσερα στάδια του κύκλου PDCA είναι τα εξής:

1. **Plan (Σχεδιασμός)** — Καθορισμός στόχων για μια διαδικασία και ανάπτυξη σχεδίου δράσης για τις απαιτούμενες αλλαγές (Τι/Γιατί/Πώς/Πότε).
2. **Do (Εκτέλεση)** — Υλοποίηση των αλλαγών, δηλαδή εφαρμογή του σχεδίου δράσης.
3. **Check (Έλεγχος)** — Συλλογή και ανάλυση των δεδομένων με στόχο την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Έλεγχος της αποτελεσματικότητας της επιλεγμένης λύσης.
4. **Act (Δράση)** — Εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών. Τυποποίηση και σταθεροποίηση της αλλαγής ή έναρξη του κύκλου από την αρχή, ανάλογα με

τα αποτελέσματα (Lean Enterprise Institute, 2023; Realynsquez-Vargas et al., 2018).



Εικόνα 1. Κύκλος PDCA. Πηγή: (SYDLE, 2023)

1.2.3 Armand Feigenbaum

Σύμφωνα με τον Feigenbaum, η ποιότητα πρέπει να καθοριστεί με όρους ικανοποίησης του πελάτη, είναι επίσης πολυδιάστατη και πρέπει να οριστεί με τρόπο ολοκληρωμένο. Με βάση τη δική του θεώρηση, η ποιότητα έχει δυναμικά χαρακτηριστικά, δηλαδή εξελίσσεται αναλόγως το στάδιο της ανάπτυξής του προϊόντος. Ο Feigenbaum συνηγορεί στο ότι η ποιότητα είναι κάτι που καθορίζει ο πελάτης, όχι ο μηχανικός, ούτε η αγορά, ούτε η διοίκηση. Βασίζεται στην πραγματική εμπειρία του πελάτη με το προϊόν ή την υπηρεσία, μετράται με βάση τις δικές του απαιτήσεις, δηλωμένες ή όχι, με συνειδητό τρόπο ή απλώς διαισθητικά, είτε αυτές οι απαιτήσεις αφορούν τεχνικά ή λειτουργικά χαρακτηριστικά, είτε είναι εντελώς υποκειμενικές (Aole, 2013; Hoyer & Hoyer, 2001). Ο Zairi επισημαίνει ότι για τον Feigenbaum η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως μία σύνθεση χαρακτηριστικών αγοράς, μηχανικής, κατασκευής και συντήρησης, μέσω των οποίων θα ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του πελάτη (Zairi, 2013). Με βάση τον ίδιο, τα βασικά σημεία της προσέγγισης του Feigenbaum είναι τα παρακάτω:

1. Η ποιότητα είναι μια διαδικασία που αφορά ολόκληρη την εταιρεία.
2. Η ποιότητα είναι αυτό που ορίζει ο πελάτης.
3. Η ποιότητα και το κόστος είναι άθροισμα, όχι διαφορά.
4. Η ποιότητα απαιτεί τόσο ατομική όσο και ομαδική εργασία.

5. Η ποιότητα είναι ένας τρόπος διαχείρισης.
6. Η ποιότητα και η καινοτομία είναι αλληλεξαρτώμενες.
7. Η ποιότητα είναι μια ηθική αξία.
8. Η ποιότητα απαιτεί συνεχή βελτίωση.
9. Η ποιότητα είναι η πιο αποδοτική, λιγότερο κεφαλαιακά εντατική διαδρομή προς την παραγωγικότητα.
10. Η ποιότητα υλοποιείται μέσα σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα συνδεδεμένο με τους πελάτες και τους προμηθευτές (Zairi, 2013).

1.2.4 Kaoru Ishikawa

Όπως και ο Feigenbaum, έτσι και ο Ishikawa θεωρεί ότι η ποιότητα είναι ισότιμη με την ικανοποίηση του πελάτη. Πρέπει να οριστεί ολοκληρωμένα, δεν αρκεί να χαρακτηρίσει κανείς ένα προϊόν ως «υψηλής ποιότητας», πρέπει να δοθεί προσοχή σε πολλές διαφορετικές πλευρές της επιχείρησης και της λειτουργίας της. Το πώς μεταφράζει κανείς την ποιότητα είναι εξαιρετικά σημαντικό. Η ποιότητα μπορεί να αφορά το προϊόν, την εργασία, την πληροφορία, τη διεργασία, την υπηρεσία, τους ανθρώπους της. Οι ανάγκες του πελάτη μεταβάλλονται διαρκώς, για αυτό και η ποιότητα συνεχώς αλλάζει. Είναι αξιοσημείωτο ότι η προσέγγιση του Ishikawa περιλαμβάνει την τιμή του προϊόντος ως ένα από τα πολύ σημαντικά στοιχεία της ποιότητάς του. Όσο υψηλή κι αν είναι η ποιότητα, αν το προϊόν είναι υπερτιμημένο, ο πελάτης δεν μπορεί να ικανοποιηθεί από αυτό. Συνεπώς, δεν μπορεί να καθοριστεί η ποιότητα χωρίς να ληφθεί υπόψιν ο παράγοντας της τιμής (Hoyer & Hoyer, 2001). Αυτό που πρότεινε ο Ishikawa είναι το σύστημα της «αγοράς εντός», δηλαδή οι ανάγκες του πελάτη αποτελούν τη μεγαλύτερη φροντίδα του οργανισμού. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι κατασκευαστές πρέπει να μελετούν τις απόψεις και τις απαιτήσεις του πελάτη και να τις λαμβάνουν υπόψιν όταν σχεδιάζουν, παράγουν και πωλούν ένα προϊόν. Όταν αναπτύσσει ένα προϊόν, ο κατασκευαστής πρέπει προβλέπει αυτούς τους παράγοντες. Ο Ishikawa ορίζει την ποιότητα ως την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, την παραγωγή και τη λειτουργία ενός προϊόντος, με τον πιο οικονομικό, χρήσιμο τρόπο και που πάντα ικανοποιεί τον καταναλωτή. Συνηγορεί στο ότι η συμμετοχή των εργαζομένων είναι το κλειδί για την επιτυχημένη εφαρμογή συστημάτων ποιότητας. Τονίζει ότι οι κύκλοι ποιότητας είναι το απαραίτητο μέσο για το σκοπό αυτό. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της εκπαίδευσης και ισχυρίζεται ότι η ποιότητα αρχίζει και τελειώνει με εκπαίδευση (Hoyer & Hoyer, 2001). Ο Ishikawa ήταν περισσότερο προσανατολισμένος στους ανθρώπους παρά στη στατιστική. Πίστευε ότι όλοι στην εταιρεία πρέπει να συμμετέχουν στην ανάπτυξη της ποιότητας, όχι μόνο η διοίκηση που την κατευθύνει. Σχολίασε ότι σε πολλές δυτικές οργανώσεις, οι εργαζόμενοι στερούνται, και συνεχίζουν να στερούνται, την ευκαιρία να συνεισφέρουν στην ποιότητα. Από την εμπειρία της Ιαπωνίας, υποστήριξε ότι η ιαπωνική «εμμονή» στην ομαδική εργασία και η ισότητα όλων των εργαζομένων με βάση τη συνεισφορά τους στην ποιότητα, αναδεικνύει το σημαντικό χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στις ιαπωνικές και τις δυτικές πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας (Zairi, 2013).

1.2.5 Joseph Juran

«Η καταλληλότητα για χρήση»

Σύμφωνα με τον Juran, δεν υπάρχει πρακτικός ορισμός της ποιότητας και παρόλο που συνήθίζεται ο όρος να χρησιμοποιείται για να δηλώσει την ικανοποίηση του πελάτη και των προδιαγραφών, αυτό είναι πολύ δύσκολο να συμβεί. Η δυσκολία αυτή μπορεί να ξεπεραστεί αν η ποιότητα οριστεί ως «καταλληλότητα για χρήση» (Hoyer & Hoyer, 2001). Επισημαίνει την ισορροπία μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος και της απουσίας ελαττωμάτων. Όπως τη χρησιμοποιεί ο Juran, η λέξη «προϊόν» αναφέρεται στο αποτέλεσμα οποιασδήποτε διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένων τόσο των αγαθών όσο και των υπηρεσιών. Ο Juran θεωρεί τη διαχείριση ποιότητας ως τρεις βασικές διαδικασίες (τριλογία του Juran): τον σχεδιασμό ποιότητας, τον έλεγχο ποιότητας και τη βελτίωση ποιότητας (Aole, 2013, Zairi, 2013).

1.2.6 Robert Pirsig

Ο Pirsig υποστηρίζει ότι είναι αδύνατο να ορίσει κανείς την ποιότητα, συνεπώς είμαστε «ηλίθιοι» σε ότι αφορά την ποιότητα. Εάν όμως δεν μπορείς να ορίσεις ένα θέμα επακριβώς, τότε είναι αδύνατο να είσαι σίγουρος ότι αυτό υπάρχει. Η ποιότητα είναι σαν την σύγχρονη τέχνη. Ίσως να μην μπορείς να την ορίσεις, αλλά μόλις την δεις μπορείς να την αναγνωρίσεις (Hoyer & Hoyer, 2001).

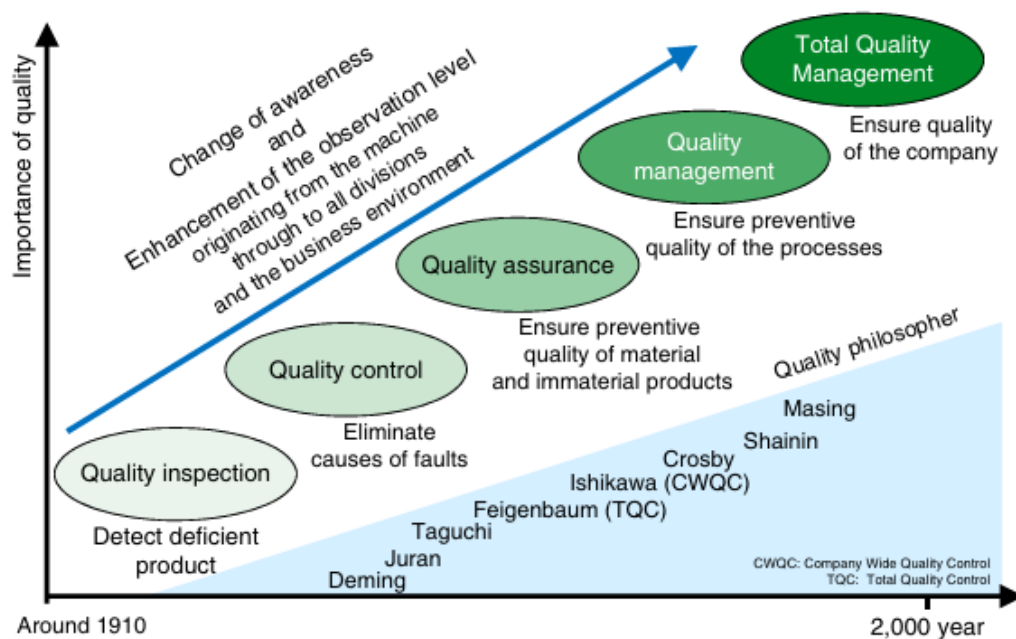
1.2.7 Walter Shewhart

Τα βασικά σημεία της θεωρίας του Shewhart είναι: ότι υπάρχουν δύο όψεις στην ποιότητα, η υποκειμενική (τι θέλει ο πελάτης) και η αντικειμενική (ιδιότητες του προϊόντος, ανεξάρτητες από την επιθυμία του πελάτη). Μία σημαντική διάσταση της ποιότητας είναι η αξία, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από την τιμή που καλείται να πληρώσει ο πελάτης. Τα πρότυπα ποιότητας πρέπει να εκφράζονται σε όρους φυσικών, ποσοτικά μετρήσιμων χαρακτηριστικών του προϊόντος. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν στατιστικά στοιχεία και δεδομένα για τις επιθυμίες των πελατών σχετικά με προϊόντα ή υπηρεσίες, και αυτά να μεταφράζονται σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά (Hoyer & Hoyer, 2001).

1.2.8 Genichi Taguchi

«Οι απώλειες προς την κοινωνία»

Ο Taguchi δίνει έμφαση σε μια μηχανική προσέγγιση της ποιότητας. Ο Taguchi ορίζει την ποιότητα ως την «απώλεια που επιβαρύνεται η κοινωνία από τη στιγμή που αποστέλλεται ένα προϊόν». Παραδείγματα απώλειας περιλαμβάνουν: αποτυχία επίτευξης της ιδανικής απόδοσης, αποτυχία κάλυψης των απαιτήσεων του πελάτη, βλάβες και επιβλαβείς παρενέργειες που προκαλούνται από τα προϊόντα. Επομένως, όσο μικρότερη είναι η απώλεια, τόσο πιο επιθυμητό είναι το προϊόν (Aole, 2013). Επίσης, το επιχείρημα του Taguchi σχετικά με τη συνάρτηση απώλειας είναι ότι η απώλεια δεν ξεκινά μέχρι το προϊόν να βρεθεί εκτός προδιαγραφών. Ακόμη πιο σημαντικό είναι ότι η απώλεια ξεκινά όταν υπάρχει απόκλιση από την τιμή-στόχο (Zairi, 2013).



Εικόνα 2. Επισκόπηση των εννοιών στη Διοίκηση Ποιότητας. Πηγή: (Weckenmann et al., 2015)

1.3 Η σημασία της ποιότητας για τις επιχειρήσεις

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, η ποιότητα αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας επιβίωσης και ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η οικονομική αβεβαιότητα έχουν καταστήσει τους καταναλωτές πιο απαιτητικούς και προσεκτικούς στις επιλογές τους, αναζητώντας την καλύτερη δυνατή σχέση ποιότητας - τιμής. Οι ταχύτατες μεταβολές στο παγκόσμιο οικονομικό τοπίο κατά τις πρόσφατες δεκαετίες έχουν δημιουργήσει

ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η ποιότητα αναδεικνύεται ως ο κεντρικός άξονας προσαρμογής και επιτυχίας. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν καταστήσει επιτακτική την ανάγκη για τις επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους με γνώμονα την ποιότητα (Κέφης Βασίλειος, 2014). Αυτή η νέα πραγματικότητα απαιτεί από τις εταιρείες να ενσωματώσουν την έννοια της ποιότητας σε κάθε πτυχή της λειτουργίας τους, από την παραγωγή και τις υπηρεσίες μέχρι την εξυπηρέτηση πελατών και την εταιρική κουλτούρα. **Η ποιότητα έχει μετατραπεί από προαιρετικό πλεονέκτημα σε θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, αποτελώντας τον κοινό παρονομαστή σε όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.** Η σημασία της ποιότητας για μία επιχείρηση είναι θεμελιώδης, καθώς αποτελεί παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης. Σκοπός της είναι η επιτυχία ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Σύμφωνα με τους Druhova και Dongsheng, τις τελευταίες δεκαετίες, η ποιότητα αποτελεί κύριο παράγοντα ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις (Druhova & Dongsheng, 2024). Έρευνα για την επίδραση του κόστους ποιότητας στην παραγωγικότητα σε βρετανικές βιομηχανίες αναδεικνύει ότι η βελτίωση της ποιότητας παίζει θεμελιώδη ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας των λειτουργιών της επιχείρησης. Επιπλέον, οι ανθρώπινες πτυχές (ανώτατα στελέχη και υπάλληλοι) είναι σημαντικές για την οικοδόμηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας, παραγωγικότητας και κόστους (Ahmed Al-Dujaili, 2013). Οι Seetharaman et al τονίζουν ότι η ποιότητα ανέκαθεν ήταν ένα ζήτημα κείμενο για τη βιομηχανία και τις υπηρεσίες, όμως καθώς το περιβάλλον στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις γίνεται ολοένα και πιο ταραχώδες, η ποιότητα καθίσταται ζήτημα πρώτης γραμμής, ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ενίσχυσης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Seetharaman et al., 2006).

Η ποιότητα διαρκώς καταγράφεται ως μία από τις κορυφαίες ανταγωνιστικές προτεραιότητες στον τομέα της παραγωγής και αποτελεί πλέον προϋπόθεση για την επιτυχία στην παγκόσμια αγορά. Οι γκουρού της ποιότητας έχουν αναγνωρίσει τις βασικές πρακτικές βελτίωσης των διεργασιών που επηρεάζουν την ποιότητα, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω: η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, οι πολιτικές ποιότητας, η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, οι σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού, ο σχεδιασμός των διεργασιών και των προϊόντων, η ποιότητα των προμηθευτών, ο ρόλος του τμήματος ποιότητας, η διοίκηση των διεργασιών και των λειτουργικών διαδικασιών, η συλλογή και η χρήση δεδομένων σχετικών με τις ελλείψεις στην ποιότητα. Η ανταμοιβή για την επίτευξη υψηλής ποιότητας είναι θετική, ουσιώδης και διάχυτη. Στο έργο των Omachonu et al. αναδεικνύονται τα παρακάτω οφέλη που παράγει η επίτευξη υπεροχής στην ποιότητα:

- Μεγαλύτερη πίστη των πελατών
- Απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς
- Υψηλότερες τιμές μετοχών
- Μειωμένες επιδιορθώσεις/επιστροφές ελαττωματικών
- Υψηλότερες τιμές

- Αυξημένη παραγωγικότητα (Omachonu et al., 2004)

Σύμφωνα με τους Cantarello et al., η ικανοποίηση του πελάτη σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος είναι ένας από τους κρίσιμότερους παράγοντες στην ενίσχυση και βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στον ανταγωνισμό. Στην πραγματικότητα, η ποιότητα του προϊόντος αντιπροσωπεύει τα μέσα εκείνα με τα οποία μπορεί η εταιρία να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές, βελτιώνοντας την άυλη προσφορά της. Μία επιχείρηση μπορεί να είναι καινοτόμα, όχι μόνο όσον αφορά την παρουσίαση νέων προϊόντων, αλλά και με την προσφορά καινοτόμων υπηρεσιών προς τους πελάτες και την βελτιωμένη ικανοποίησή τους (Cantarello et al., 2012).

Οι Anderson et al. επισημαίνουν ότι οι επιχειρήσεις, ολοένα και περισσότερο, αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία της ποιότητας και της διοίκησης ποιότητας. Πολλές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική διοίκηση ποιότητας μπορεί να αυξήσει τις ανταγωνιστικές ικανότητες και να παράσχει στρατηγικό πλεονέκτημα στην αγορά (J. C. Anderson et al., 1994).

Η ποιότητα προϊόντος, όπως και η αξιοπιστία παράδοσης είναι καίριοι παράγοντες για την επιτυχία στις μονάδες παραγωγής. Επιπλέον, η αυξημένη έμφαση σε βιώσιμη παραγωγή, απαιτεί τη διατήρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των πόρων κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος, μιας διεργασίας και ενός συστήματος παραγωγής. Η ποιότητα, ο προγραμματισμός παραγωγής και συντήρησης είναι θεμελιώδεις λειτουργίες για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι. Έχουν ισχυρή αλληλεπίδραση και καθορίζουν από κοινού τους παράγοντες επιτυχίας μίας εταιρίας, ενώ ταυτόχρονα σχετίζονται με την ποιότητα παραγωγής, δηλαδή με την ικανότητα της εταιρίας να παραδίδει εγκαίρως, στις επιθυμητές ποσότητες, προϊόντα που συμμορφώνονται με τις προσδοκίες του πελάτη, διατηρώντας όμως τη χρήση των διαθέσιμων πόρων σε χαμηλά επίπεδα. Είναι χαρακτηριστικό ότι, εκτός της περιόδου της οικονομικής κρίσης του 2008, ο αριθμός των ανακλήσεων προϊόντων σταθερά αυξάνεται, κυρίως λόγω της έλλειψης ενδοεταιρικών συστημάτων ποιότητας (Colledani et al., 2014). Οι ανακλήσεις προϊόντων αναδεικνύουν το γεγονός ότι οι εταιρίες παραγωγής είναι ιδιαίτερα ευάλωτες, όσον αφορά στη διασφάλιση ποιότητας, όταν προμηθεύουν και προμηθεύονται μέσω της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας, στην οποία υπάρχει πλέον πολύ μειωμένη «ορατότητα». Τα παραπάνω επηρεάζουν έντονα την απαιτούμενη ποιότητα παραγωγής, «τιμωρώντας» τη δημιουργία ελαττωμάτων και συνεπώς αποβλήτων στην παραγωγή. Επιπλέον, ζητήματα βιωσιμότητας που σχετίζονται με την ενεργειακά αποδοτική παραγωγή, πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό και τη λειτουργία του συστήματος στο σύνολό του, για την επίτευξη των στόχων απόδοσης που σχετίζονται με την ποιότητα παραγωγής (Colledani et al., 2014).



Εικόνα 3. Η σχέση μεταξύ ποιότητας, παραγωγικότητας και κόστους. Πηγή: (Ahmed Al-Dujaili, 2013)

Συμπερασματικά, **η ποιότητα αναδεικνύεται ως ο ακρογωνιαίος λίθος της επιχειρηματικής επιτυχίας στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.** Η υιοθέτηση στρατηγικών που εστιάζουν στην ποιότητα δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Η ποιότητα διαπερνά κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, από την παραγωγή και τις υπηρεσίες έως την εξυπηρέτηση πελατών και την εταιρική κουλτούρα, προσφέροντας πολλαπλά οφέλη όπως αυξημένη πίστη πελατών, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και βελτιωμένη παραγωγικότητα. Ωστόσο, η έννοια της ποιότητας είναι πολυδιάστατη και απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση για την πλήρη κατανόηση και αξιοποίησή της.

1.4 Διαστάσεις της ποιότητας

Οι οκτώ διαστάσεις της ποιότητας, όπως προτάθηκαν από τον David A. Garvin το 1984, αποτελούν ένα σημαντικό πλαίσιο για την κατανόηση και αξιολόγηση της ποιότητας προϊόντων (Realyvásquez-Vargas et al., 2018; Sebastianelli & Tamimi, 2002). Ορισμένες από τις διαστάσεις αλληλοενισχύονται, ενώ άλλες όχι: η βελτίωση

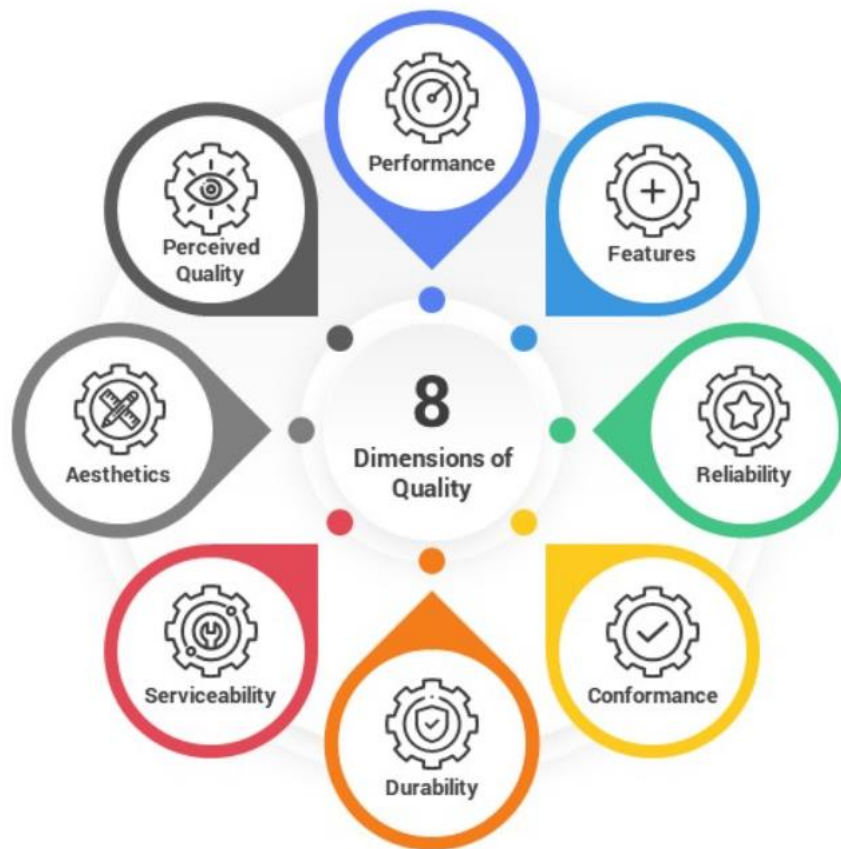
σε μία μπορεί να είναι εις βάρος άλλων. Η κατανόηση των αντισταθμίσεων που επιθυμούν οι πελάτες μεταξύ αυτών των διαστάσεων, μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτές οι διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν στρατηγικά από τις επιχειρήσεις για την ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων τους και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι οκτώ διαστάσεις της ποιότητας:

1. **Απόδοση (Performance):** Αναφέρεται στα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αυτή η διάσταση της ποιότητας περιλαμβάνει μετρήσιμα χαρακτηριστικά, συνεπώς τα προϊόντα μπορούν να καταταχθούν αντικειμενικά, σε συγκεκριμένους τομείς απόδοσης. Για παράδειγμα, σε ένα αυτοκίνητο, η απόδοση θα περιλάμβανε χαρακτηριστικά όπως η ισχύς του κινητήρα, η κατανάλωση καυσίμου ή ο κυβισμός (Garvin, 1987; Sebastianelli & Tamimi, 2002).
2. **Χαρακτηριστικά (Features):** Πρόκειται για τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν τη βασική λειτουργικότητα του προϊόντος. Για παράδειγμα, σε ένα αυτοκίνητο, αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν το κλιματισμό ή το σύστημα πλοήγησης (Garvin, 1987; Sebastianelli & Tamimi, 2002).
3. **Αξιοπιστία (Reliability):** Αφορά την πιθανότητα το προϊόν να λειτουργεί σωστά σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Ένα αξιόπιστο αυτοκίνητο, για παράδειγμα, θα έχει λιγότερες πιθανότητες να παρουσιάσει βλάβη (Garvin, 1987; Sebastianelli & Tamimi, 2002).
4. **Συμμόρφωση (Conformance):** Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το προϊόν ανταποκρίνεται σε προκαθορισμένα πρότυπα και προδιαγραφές. Για παράδειγμα, ένα αυτοκίνητο που πληροί όλα τα πρότυπα ασφαλείας και εκπομπών ρύπων (Garvin, 1987; Sebastianelli & Tamimi, 2002).
5. **Ανθεκτικότητα (Durability):** Αφορά τη διάρκεια ζωής του προϊόντος και την ικανότητά του να αντέχει στη φθορά. Ένα ανθεκτικό αυτοκίνητο, για παράδειγμα, θα έχει ένα στιβαρό πλαίσιο και αμάξωμα που αντέχει στο χρόνο (Garvin, 1987; Sebastianelli & Tamimi, 2002).
6. **Δυνατότητα επισκευής (Serviceability):** Αναφέρεται στην ευκολία επισκευής και συντήρησης του προϊόντος. Ένα αυτοκίνητο με εύκολα αντικαταστάσιμα ανταλλακτικά και απλό πρόγραμμα συντήρησης θεωρείται πιο εύκολο στη συντήρηση (Garvin, 1987; Sebastianelli & Tamimi, 2002).
7. **Αισθητική (Aesthetics):** Αφορά την οπτική και αισθητική έλξη του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα αυτοκίνητο με κομψό και ελκυστικό σχεδιασμό (Garvin, 1987; Sebastianelli & Tamimi, 2002).
8. **Αντιληπτή ποιότητα (Perceived Quality):** Αναφέρεται στη συνολική εντύπωση του πελάτη για την ποιότητα του προϊόντος. Πολλές φορές οι

καταναλωτές δεν έχουν πλήρη πληροφόρηση σχετικά με τα διάφορα χαρακτηριστικά του προϊόντος και οι έμμεσοι τρόποι είναι η μόνη βάση για τη σύγκριση προϊόντων διαφορετικών εταιριών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η εικόνα, η διαφήμιση, το όνομα του προϊόντος ή της εταιρίας, δηλαδή τα αυθαίρετα συμπεράσματα για την ποιότητα και όχι τόσο η ίδια η πραγματικότητα, μπορεί να έχουν κρίσιμη σημασία (Garvin, 1987; Sebastianelli & Tamimi, 2002).

Η κατανόηση και εφαρμογή αυτών των διαστάσεων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά



Εικόνα 4. Οι 8 διαστάσεις της ποιότητας. Πηγή: (Kurek, 2023)

1.5 Κόστος ποιότητας

Το κόστος της ποιότητας (Cost of Quality - COQ) ορίζεται ως μια μεθοδολογία που επιτρέπει σε έναν οργανισμό να καθορίσει τον βαθμό στον οποίο οι πόροι του χρησιμοποιούνται για δραστηριότητες που αποτρέπουν την κακή ποιότητα, για την αξιολόγηση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών του, καθώς και για την

κάλυψη του κόστους που προκύπτει από εσωτερικές και εξωτερικές αποτυχίες.. Η κατοχή τέτοιων πληροφοριών επιτρέπει σε έναν οργανισμό να προσδιορίσει την πιθανή εξοικονόμηση που θα επιτευχθεί με την εφαρμογή βελτιώσεων της διαδικασίας (American Society of Quality, 2023).

Οι Glogovac και Filipovic επισημαίνουν ότι, για να διασφαλιστεί ότι η ποιότητα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών, οι εταιρείες εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης της ποιότητας, όπου γίνονται προσπάθειες να μετρηθεί η επιτυχία σε οικονομικούς και μη οικονομικούς όρους. Το κόστος ποιότητας (CoQ) είναι ένας δείκτης που σχετίζεται με την επίτευξη ή μη της ποιότητας και έχει αποδειχθεί χρήσιμος ως συνολικός δείκτης μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού. (Glogovac & Filipovic, 2018)

Με βάση τους Juran και Gryna, ο προσδιορισμός και η μέτρηση του κόστους που σχετίζεται με την κακή ποιότητα έχει κρίσιμη σημασία για τους εξής λόγους: για να ποσοτικοποιηθεί το μέγεθος του προβλήματος ποιότητας, να αιτιολογηθεί η οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης, να καθοδηγηθεί η ανάπτυξη αυτής της προσπάθειας και να παρακολουθηθεί η πρόοδος στις δραστηριότητες βελτίωσης (Juran & Gryna, 1999).

Σύμφωνα με τους Cheah et al., το κόστος ποιότητας είναι το άθροισμα των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν για να εξασφαλιστεί η επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και τα έξοδα που πραγματοποιήθηκαν λόγω αδυναμίας επίτευξης του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας (Cheah et al., 2011). Μια πιο κατάλληλη και συνετή λύση για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. είναι η εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας, όπως ένα σύστημα κοστολόγησης ποιότητας. Η παρακολούθηση και η εξάλειψη των κρυφών δαπανών εξαιτίας της κακής ποιότητας, ίσως τελικά είναι μία ανώτερη επιλογή προγράμματος μείωσης κόστους από άλλες φαινομενικά προφανείς και πρόσφορες μεθόδους περικοπών κ.λπ. (Cheah et al., 2011) .

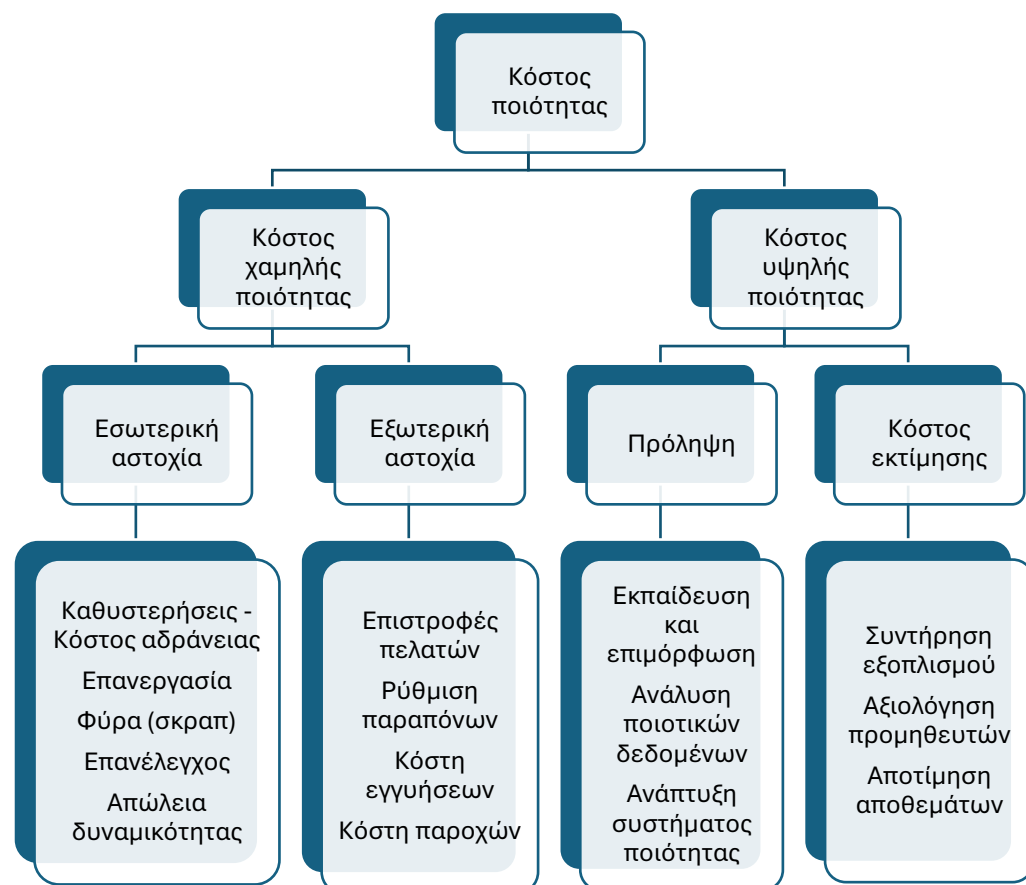
Το κόστος ποιότητας συνήθως κατηγοριοποιείται σε τέσσερα διαφορετικά είδη:

1. **Κόστος πρόληψης:** Το κόστος πρόληψης είναι το κόστος που δαπανά η επιχείρηση για να προλάβει σφάλματα που ενδέχεται να συμβούν σε όλο το εύρος λειτουργιών της. Συμπεριλαμβάνει το κόστος ποιοτικού σχεδιασμού, ελέγχου ενός νέου προϊόντος, ελέγχου διεργασιών, ποιοτικού ελέγχου, αξιολόγησης της ποιότητας του προμηθευτή και εκπαίδευσης.
2. **Κόστος αξιολόγησης:** Το κόστος αξιολόγησης είναι εκείνο που δημιουργείται λόγω της διαδικασίας αναγνώρισης χαμηλών ποιοτικά προϊόντων πριν αυτά φθάσουν στον πελάτη. Συνήθως περιλαμβάνει όλα τα έξοδα για την εσωτερική επιθεώρηση και για τα διάφορα τεστ ελέγχου.
3. **Εσωτερικές αποτυχίες:** Το κόστος εσωτερικών αποτυχιών είναι εκείνο που σχετίζεται με τη διαχείριση ελαττωματικών προϊόντων πριν φθάσουν στον

πελάτη και περιλαμβάνει το κόστος σκραπ, επανεπεξεργασίας, επανελέγχου, καθυστέρησης, απώλειας δυναμικότητας.

4. **Εξωτερικές αποτυχίες:** Το κόστος εξωτερικής αστοχίας είναι εκείνο που σχετίζεται με τα ελαττωματικά προϊόντα, που όμως έχουν φθάσει στον πελάτη. Μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος χρεώσεων εγγυήσεων, παραπόνων, επιστροφής/ανάκλησης, μείωσης πωλήσεων, χαμηλής ικανοποίησης του πελάτη, δυσφήμισης (M. Anderson & Sohal, 1998).

Τα δύο πρώτα είδη κόστους, δηλαδή τα κόστη εσωτερικών και εξωτερικών αποτυχιών, θεωρούνται ως κόστος λόγω της χαμηλής/κακής ποιότητας, ενώ τα κόστη πρόληψης και εκτίμησης είναι τα κόστη που απαιτούνται για τη διατήρηση της υψηλής/καλής ποιότητας. Το κόστος εξαιτίας της κακής ποιότητας μπορεί και να υποτιμηθεί, καθώς έχει επιδράσεις που είναι δύσκολο να υπολογιστούν, όπως απώλεια πωλήσεων, κόστη επανασχεδιασμού προϊόντων, κόστη για μεταβολές στις διάφορες διεργασίες, κόστη αγοράς επιπλέον πρώτων υλών, κ.λπ. (Juran & Gryna, 1999)



Εικόνα 5. Κόστος Ποιότητας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Το ζήτημα της ολικής ποιότητας ως επιχειρησιακή στρατηγική ξεκίνησε να γίνεται όλο και πιο δημοφιλές στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής στα τέλη τις δεκαετίας του 1980 και αρχές της δεκαετίας του 1990. Βεβαίως, μεμονωμένα στοιχεία της όλης φιλοσοφίας - όπως η ομαδικότητα, τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων, ο στατιστικός έλεγχος διεργασίας, ο σχεδιασμός πειραμάτων, η εξυπηρέτηση πελατών και η τεκμηρίωση των διαδικασιών - είχαν ήδη χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς για χρόνια. Με βάση τους Omachonu et al., η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM) είναι η ολοκλήρωση όλων των διεργασιών και λειτουργιών εντός ενός οργανισμού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών. Ο απώτερος στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών (Omachonu et al., 2004).

Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η ποιότητα των προϊόντων που παράγονταν στις ΗΠΑ μειώθηκε, καθώς οι κατασκευαστές προσπαθούσαν να καλύψουν τη ζήτηση για μη στρατιωτικά προϊόντα, που δεν είχαν παραχθεί κατά τη διάρκεια του πολέμου. Εκείνη την περίοδο κάποιοι πρωτοπόροι, ξεκίνησαν να προωθούν μία μεθοδολογία για τον ποιοτικό έλεγχο στη βιομηχανία, και να αναπτύσσουν θεωρίες και πρακτικές τεχνικές για τη βελτίωση της ποιότητας. Οι πιο γνωστοί είναι ο Edwards Deming, ο Joseph Juran, ο Armand Feigenbaum και ο Philip Crosby (Omachonu et al., 2004).

Ο Rahman (2004), προσπαθώντας να κάνει μία ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας, αναφέρει πως η ιστορία της ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1920 με έναν περιορισμένο προσανατολισμό στον στατιστικό έλεγχο διεργασιών (Statistical Process Control - SPC), ο οποίος παρόλα αυτά βασίζεται σε φιλοσοφικά, επιστημονικά και στατιστικά θεμέλια. Επιτρέπει την κατανόηση του εύρους και των τύπων των διακυμάνσεων σε συστήματα, και την αξιοποίηση αυτής της γνώσης για συνεχή βελτίωση. Αυτές οι πτυχές αργότερα έγιναν βασικά στοιχεία της βαθιάς γνώσης του Deming. Στα τέλη της δεκαετίας του 1920, ο Shewhart ανέπτυξε τα διαγράμματα ελέγχου διεργασιών ως μέσο κατανόησης των διακυμάνσεων και ανάπτυξης στρατηγικών για βελτίωση. Οι φιλοσοφικές βάσεις της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης του Shewhart αποτυπώθηκαν σε ένα διάγραμμα, το οποίο αργότερα έγινε γνωστό ως κύκλος Deming (PDCA Cycle), που αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1950, αυτός ο κύκλος είχε βαθιά επίδραση στις πρακτικές διοίκησης στην Ιαπωνία. Με τα διαγράμματα ελέγχου διεργασιών για την κατανόηση των διακυμάνσεων και τον κύκλο του Deming για την ατέρμονη διαδικασία βελτίωσης, η διοίκηση της ποιότητας απέκτησε φιλοσοφικά, επιστημονικά και στατιστικά θεμέλια. Τα τελευταία 50 χρόνια, οι μέθοδοι SPC και πολλές άλλες τεχνικές μέθοδοι και έννοιες συγκεντρώθηκαν και ονομάστηκαν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Τέλος, στο συγκεκριμένο άρθρο του στο περιοδικό Total Quality Management and Business Excellence, ο Rahman ορίζει τη ΔΟΠ «ως μια προσέγγιση στη διοίκηση που εξελίχθηκε από τον στενό προσανατολισμό του στατιστικού ελέγχου διεργασιών σε ένα μεγάλο εύρος τεχνικών και συμπεριφορικών μεθόδων για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης» (Rahman, 2004).

Η εξέλιξη αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο. Σύμφωνα με τους Dale et al., η Ολική Ποιότητα αποτελεί πλέον έναν σημαντικό παράγοντα στην επανάσταση της επιχειρηματικής ποιότητας, η οποία έχει αποδειχθεί ως μία από τις πιο ισχυρές κινητήριες δυνάμεις του 20ού αιώνα για την αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη σταθερή και βιώσιμη επιχειρηματική ανάπτυξη (Dale et al., 1999).

Στην παγκόσμια αγορά, η ολοένα και αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα έχει οδηγήσει στο να επικεντρώνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα. Οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας στις οργανώσεις οδήγησαν στην ανάπτυξη της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία αποσκοπεί στην ενσωμάτωση όλων των λειτουργιών ενός οργανισμού, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Αποτελεί, συνεπώς, μια πολύπλευρη προσέγγιση για τη δημιουργία οργανωσιακής αλλαγής, με παράγοντες όπως η ποιότητα, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, η παραγωγική διαδικασία της οργάνωσης και ο ρόλος της ανώτερης διοίκησης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει έμφαση στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την ανάληψη ρίσκου για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, χρησιμοποιώντας συμμετοχική επίλυση προβλημάτων που περιλαμβάνει διευθυντικά στελέχη, εργαζομένους και πελάτες. Εστιάζει στη συμμετοχή των εργαζομένων (Ehigie & McAndrew, 2005). Ο Βασίλειος Κέφης χαρακτηρίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών (Κέφης Βασίλειος, 2014).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισήγαγε μια καινοτόμο προσέγγιση στη διοικητική επιστήμη, αναδιαμορφώνοντας τόσο τη θεωρία όσο και την πρακτική εφαρμογή της. Στον πυρήνα αυτής της νέας φιλοσοφίας βρίσκεται η έμφαση στην ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών (εργαζόμενοι) όσο και των εξωτερικών πελατών, υιοθετώντας μια προσέγγιση που θυμίζει εσωτερικό μάρκετινγκ. Παράλληλα, η ΔΟΠ προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων και τεχνικών με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης και της συνολικής αποδοτικότητας του οργανισμού (Μπούζας, 2002).

Στο βιβλίο του Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ο Βασίλειος Κέφης ορίζει την ΔΟΠ ως «**μία ολοκληρωμένη προσπάθεια εναρμόνισης τριών παραμέτρων: των μεθόδων του μάνατζμεντ, των συνθηκών εργασίας, της συμπεριφοράς και της αντιληπτικής ικανότητας των εμπλεκόμενων φορέων.** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία στρατηγική και ένα χωνευτήριο αλλαγών, η οποία εκσυγχρονίζει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που υποβάλλονται σε σκληρές πιέσεις προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και επικεντρώνει τη δράση της σε ένα σύνολο αρχών που οδηγούν σε ένα αποτελεσματικό σύστημα γνώσεων με έμφαση στην αξία της χρησιμότητας και της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού» (Κέφης Βασίλειος, 2014).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι βασισμένη σε πολυάριθμες ιδέες. Προϋποθέτει να αντιλαμβανόμαστε την ποιότητα σε σχέση με όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης, μία διαδικασία από την αρχή ως το τέλος που ενσωματώνει αλληλένδετες λειτουργίες όλων των επιπέδων. Το συμπέρασμα είναι ότι οποιοδήποτε προϊόν, διεργασία ή υπηρεσία, μπορεί να βελτιωθεί, και πως επιτυχημένος οργανισμός είναι αυτός που συνειδητά αναζητά και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες για βελτίωση σε όλα τα επίπεδα. Η φέρουσα δομή είναι η ικανοποίηση του πελάτη και το σύνθημα είναι διαρκής βελτίωση (Omachonu et al., 2004). Είναι μία λειτουργική φιλοσοφία, η οποία δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση. Εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο είναι το βάρος που δίνεται στη συνεργασία των ατόμων και στην ομαδική προσπάθεια. Αφορά σύνολο ενεργειών που έχουν στόχο την κατάλληλη χρήση των πόρων του οργανισμού (υλικών, οικονομικών και ανθρώπινων), έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Δεν είναι μέθοδος για την επίτευξη της βέλτιστης λειτουργικής διαδικασίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ούτε μέθοδος για τον ακριβή προγραμματισμό των εργασιών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία μέθοδος που υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμογή σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Κέφης Βασίλειος, 2014).

Είναι λοιπόν, μία φιλοσοφία διοίκησης που στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και των διεργασιών, ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση του πελάτη. Είναι η οικοδόμηση ποιότητας στα προϊόντα και τις διεργασίες και η διαδικασία που καθιστά την ποιότητα βασική ανησυχία και ευθύνη όλων εντός του οργανισμού. Βασίζεται στην υπόθεση ότι οι πελάτες (εσωτερικοί και εξωτερικοί) είναι στο επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού και ότι όλες οι βελτιώσεις στην ποιότητα πρέπει να κατευθύνονται προς την ικανοποίηση του πελάτη (Omachonu et al., 2004). Είναι λοιπόν μία ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης που επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση, τον προσανατολισμό στον πελάτη και τη συμμετοχή των εργαζομένων για την επίτευξη εξαιρετικών οργανωτικών επιδόσεων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εφαρμόζεται για να διασφαλιστεί η επιτυχία, κάνοντας όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση του πελάτη. Βεβαίως αυτή η ικανοποίηση πρώτα αναζητείται στους υπαλλήλους και στις επιχειρησιακές διεργασίες, πολύ πριν κάποιο προϊόν ή υπηρεσία φτάσει στον πελάτη. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία προσέγγιση διοίκησης που εστιάζει στην παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών στην υψηλότερη ποιότητα, ώστε να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση του πελάτη με ταυτόχρονη συμμόρφωση σε κανονιστικά πρότυπα. Είναι λοιπόν μία προσπάθεια όλου του οργανισμού για διαρκή βελτίωση. Η βελτίωση έγκειται στην ικανότητα του εργαζόμενου να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες κατ' απαίτηση του πελάτη, τα οποία έχουν αξία για αυτόν, ακόμα και καθώς οι ανάγκες του μεταβάλλονται. Αυτό είναι ποιότητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η λέξη "ολική" υποδεικνύει ότι όλη η προσπάθεια αγγίζει κάθε πλευρά και εργαζόμενο του οργανισμού (Landau, 2022).

Ο Βασίλειος Κέφης αναδεικνύει ως βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ τη δέσμευση, τη γνώση και τη συμμετοχή. Η δέσμευση αφορά στη διοίκηση και την αμέριστη υποστήριξη που πρέπει να επιδεικνύει σε όλη τη διαδρομή βελτιστοποίησης και εξασφάλισης της ποιότητας. Η γνώση σχετίζεται με την διαρκή προσπάθεια

εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, στοιχείο κρίσιμης σημασίας για την ποιοτική αναβάθμιση. Η συμμετοχή όλου του δυναμικού της επιχείρησης στις διεργασίες ποιοτικής εξασφάλισης, όπως είναι ο εντοπισμός των προβλημάτων και η ανεύρεση λύσεων, η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία, είναι επίσης καθοριστικής σημασίας στην εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ (Κέφης Βασίλειος, 2014).

Συνοψίζοντας, η διοίκηση της ποιότητας είναι ο τρόπος που η επιχείρηση διοικείται, τη βοηθά στην επίτευξη αυξημένης απόδοσης και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, καθώς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξασφαλίζοντας μακροχρόνια οικονομική επιτυχία και ικανότητα να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών και των εργαζομένων της (J. Michalska-Cwiek, 2009).

2.2 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι η εννοιολογική βάση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η βασική αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Όμως για να καθοδηγηθεί η διεργασία της συνεχούς βελτίωσης, είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί ένας αριθμός θεμελιωδών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρακάτω αναλύονται αυτές οι βασικές αρχές, μέσω των οποίων, υπογραμμίζεται η σημασία της υιοθέτησης μιας ολοκληρωμένης και συνεχώς εξελισσόμενης στρατηγικής που στηρίζεται στην αλληλεπίδραση όλων των μερών του οργανισμού, στην επικοινωνία και στη διαρκή αναζήτηση της βελτίωσης.

1. **Εστίαση στον πελάτη (Customer focused):** Ο πελάτης είναι εκείνος που καθορίζει το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας (American Society of Quality, 2023). Αρχικά πρέπει να αναγνωριστούν οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες. Στη συνέχεια, να καθοριστούν οι απαιτήσεις, οι ανάγκες και οι προσδοκίες και να μετατραπούν σε προδιαγραφές. Μετά θα πρέπει να αποφασιστούν τόσο η τεχνολογία όσο και οι διεργασίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν τα κατάλληλα προϊόντα, καθώς και οι επενδύσεις που είναι απαραίτητες για την παροχή του αναγκαίου τεχνικού εξοπλισμού.
2. **Συστημική προσέγγιση (Strategic and Systematic approach):** Ένα κρίσιμο μέρος της διαχείρισης της ποιότητας είναι η στρατηγική και συστηματική προσέγγιση για την επίτευξη του οράματος, της αποστολής και των στόχων ενός οργανισμού. Αυτή η διαδικασία, η οποία ονομάζεται στρατηγικός σχεδιασμός ή στρατηγική διαχείριση, περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου που ενσωματώνει την ποιότητα ως βασικό στοιχείο (American Society of Quality, 2023).
3. **Συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού (Total Employee Involvement):** Όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν για την επίτευξη κοινών στόχων. Η δέσμευση των εργαζομένων επιτυγχάνεται αφού έχει εξαλειφθεί ο

φόβος, όταν η διοίκηση παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να προκύπτει η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (American Society of Quality, 2023). Οι εργαζόμενοι έχουν τον κύριο ρόλο σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα και μόνο μέσω της ολικής και συνειδητής συμμετοχής και αντίληψης είναι δυνατόν να εμπλακούν οι ικανότητες όλων στην επίτευξη πολιτικής ποιότητας. Για το λόγο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία η εξασφάλιση πλήρους κινητοποίησης όλου του προσωπικού με σκοπό τη μόνιμη συμμετοχή στη διαδικασία βελτίωσης, καινοτομίας και δημιουργικότητας, διασφαλίζοντας έτσι τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το σημασία του ρόλου τους και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση, μπορούν να αξιολογήσουν τη δική τους απόδοση συγκριτικά με τους ατομικούς τους στόχους, είναι μόνιμα απορροφημένοι στην ανάπτυξη γνώσης και εμπειρίας για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Δημιουργείται έτσι το πλαίσιο στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται ανοιχτά τη γνώση και την εμπειρία τους για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν.

4. **Προσέγγιση της διοίκησης ποιότητας ως διεργασία (Process Approach):** Διεργασία σημαίνει ένα σύστημα δραστηριοτήτων που σχετίζονται και αλληλεπιδρούν για να μετασχηματίσουν τις εισροές σε εκροές. Αυτός ο τύπος προσέγγισης στοχεύει στην επίτευξη ενός δυναμικού κύκλου συνεχούς βελτίωσης και επιτρέπει σημαντικά κέρδη για τον οργανισμό μειώνοντας το κόστος, συντομεύοντας τη διαδικασία υλοποίησης με αποτελεσματική χρήση των πόρων και έτσι επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα με βάση την εστίαση σε συνεπείς και προβλέψιμες ευκαιρίες βελτίωσης των διεργασιών.
5. **Ολοκληρωμένο σύστημα (Integrated System):** Μπορεί μία επιχείρηση να αποτελείται από πολλές διαφορετικές λειτουργίες, συχνά καθετοποιημένες, όμως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει έμφαση στις οριζόντιες διασυνδέσεις εντός του οργανισμού. Απαιτείται σφαιρική προσέγγιση στη διοίκηση ποιότητας, συμπερίληψη όλων των δομών της επιχείρησης και των εργαζομένων. Όλα τα τμήματα της επιχείρησης είναι, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, πελάτες ή προμηθευτές το ένα του άλλου, όπως είναι οι πελάτες και οι εξωτερικοί προμηθευτές για την επιχείρηση.
6. **Συνεχής βελτίωση (Continual Improvement):** Η επιχείρηση πρέπει να γίνεται αναλυτική και δημιουργική στην εύρεση λύσεων που την καθιστούν πιο ανταγωνιστική και αποτελεσματική στο να επιτυγχάνονται οι στόχοι των εταιρών (American Society of Quality, 2023).
7. **Διοίκηση με βάση τα δεδομένα/γεγονότα (Fact – based decision making):** Οι αποφάσεις και οι ενέργειες της διοίκησης σχετικά με την ποιότητα, βασίζονται στην ανάλυση συγκεκριμένων δεδομένων και πληροφοριών. Αυτό μειώνει τις ριψοκίνδυνες αποφάσεις που βασίζονται σε προσωπικές «απόψεις». Δηλαδή, οι αποφάσεις είναι αξιόπιστες επειδή βασίζονται σε ακριβή και επαληθευμένα δεδομένα και έγκυρες πληροφορίες, που έχουν συλλεχθεί μέσω συγκεκριμένων μεθόδων (Diamandescu, 2016).

8. **Επικοινωνία (Communications):** Τόσο σε περιόδους έντονων μεταβολών, όσο και κατά την καθημερινή λειτουργία, η αποτελεσματική επικοινωνία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην κινητοποίηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα.
9. **Ηγεσία (Leadership):** Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα καθορίζουν ενότητα σκοπού και κατεύθυνσης και δημιουργούν συνθήκες στις οποίες οι άνθρωποι εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του οργανισμού (ISO 9000, 2015). Στη διοίκηση ποιότητας όλα τα στελέχη του οργανισμού, πρωτοπορούν, υποστηρίζουν και διασφαλίζουν την προώθηση της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας. Η ηγεσία για την ποιότητα εκφράζει την ικανότητα της θετικής επιρροής στους ανθρώπους και στα συστήματα, κάτω από μία ενιαία αρχή, έτσι ώστε να έχει σημαντικό αντίκτυπο και να επιτυγχάνει αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Η αρχή αυτή διασφαλίζει την προσωπική δέσμευση του γενικού διευθυντή και της δομής διοίκησης στην εμπλοκή τους στην υλοποίηση της ολοκληρωμένης προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ηγεσία έχει ευθύνη να ορίσει ένα μακροπρόθεσμο όραμα σχετικά με την ανάπτυξη του οργανισμού, να επικοινωνήσει αυτό το όραμα, να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα δράσης με σκοπό την πραγματοποίηση του οράματος, να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει όλα τα μέλη της επιχείρησης για την εκπλήρωση του οράματος αυτού (J. C. Anderson et al., 1994).

2.3 Συμμετοχή των εργαζομένων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει μία συνολική εταιρική κουλτούρα, που χαρακτηρίζεται από την στόχευση στην αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη μέσα από συνεχείς βελτιώσεις, στις οποίες όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά. Η προϋπόθεση για να χτιστεί μία εξαίρετη επιχείρηση είναι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Ολοένα και περισσότερες παραδοσιακές διοικητικές δραστηριότητες πρέπει σταδιακά να ανατεθούν σε συνήθεις υπαλλήλους/εργαζόμενους, μαζί με την απαραίτητη εξουσία και ικανότητα (εκπαίδευση και κατάρτιση) να σχεδιάζουν, ελέγχουν και να βελτιώνουν αυτές τις δραστηριότητες (να μειώνουν τη φύρα), με όφελος για τους ίδιους και την επιχείρηση. Στους εργαζόμενους πρέπει να δίνεται τόσο η ελευθερία να σχεδιάζουν και να αποφασίζουν, όσο και η ικανότητα να φέρουν εις πέρας/να αναλάβουν αυτή την ευθύνη. Για να επιτευχθεί ολοκληρωμένη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, απαιτείται μία οργανωσιακή κουλτούρα στην οποία όλα τα μέλη της επιχείρησης εργάζονται προνοητικά για τη μείωση των ελαττωμάτων και βοηθούν όλους τους συνεργάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς). Όλοι ανεξαιρέτως αντιλαμβάνονται ότι η συνεισφορά τους είναι απαραίτητη για την ομάδα της οποίας είναι μέλη, αλλά και για τον πελάτη. Αν δεν είναι ο εργαζόμενος παρών – φυσικά και πνευματικά – ελλοχεύει ο κίνδυνος η εργασία να μη γίνει αποτελεσματικά. Η επιτυχία του συστήματος εξαρτάται από τη συμμετοχή όλων. Οι Dahlgaard & Dahlgaard-Park αναφέρουν χαρακτηριστικά πως το

πρώτο βήμα στην επιχειρηματική αριστεία είναι η οικοδόμηση ποιότητας στους ανθρώπους. **Η βασική προτεραιότητα οποιασδήποτε στρατηγικής ποιότητας πρέπει να είναι να οικοδομήσει ποιότητα στους ανθρώπους (build quality into people). Αυτό είναι και το ουσιώδες θεμέλιο και απαραίτητος καταλύτης για την βελτίωση των συνεργασιών, των διεργασιών και των προϊόντων** (Dahlggaard & Dahlggaard-Park, 2006).

Στο ίδιο πνεύμα, δηλαδή στην σημασία της δημιουργίας και ανάπτυξης μίας συνολικής εταιρικής κουλτούρας με ποιοτικό προσανατολισμό, κινούνται και τα αποτελέσματα διετούς μελέτης από την Corporate Executive Board (CEB), η οποία εξέτασε πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα όπου η ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των εργαζομένων. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της διαμόρφωσης μιας ολιστικής εταιρικής νοοτροπίας με επίκεντρο την ποιότητα. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της υιοθέτησης μιας συνολικής προσέγγισης που εμπλέκει κάθε μέλος του προσωπικού. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η ποιότητα ενσωματώνεται στις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού, αντί να αποτελεί απλώς μια υποχρέωση. Αυτή η προσέγγιση δημιουργεί ένα εργασιακό κλίμα όπου οι υπάλληλοι δεν περιορίζονται στην τήρηση οδηγιών, αλλά βιώνουν την ποιότητα σε κάθε πτυχή της εργασίας και των αλληλεπιδράσεών τους. Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η ελευθερία των εργαζομένων να εκφράζουν κριτική και να αναγνωρίζουν λάθη. Η μελέτη τονίζει την ανάγκη για κατάλληλη καθοδήγηση, αποφεύγοντας τόσο την υπερβολική επίβλεψη που περιορίζει την πρωτοβουλία, όσο και την ανεπαρκή καθοδήγηση που οδηγεί σε αβεβαιότητα. Σε μια εποχή όπου οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί ως προς την ποιότητα, ένα εργατικό δυναμικό που ενστερνίζεται την ποιότητα ως θεμελιώδη αξία αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Shrinivasan & Kurey, 2014).

Σύμφωνα με τους Druhova και Dongsheng, κεντρικό στοιχείο της ΔΟΠ είναι η καλλιέργεια μιας κουλτούρας ποιότητας όπου κάθε εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος στην παροχή ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει την αναγνώριση των αναγκών των πελατών, τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών, την προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων και τη μόχλευση δεδομένων για στρατηγικές αποφάσεις. Μέσω της υιοθέτησης των αρχών ΔΟΠ, οι επιχειρήσεις όχι μόνο ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών και μειώνουν το λειτουργικό κόστος, αλλά και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά (Druhova & Dongsheng, 2024).

Σε έρευνα του Mosadeghrad, σχετικά με τις αιτίες που αποτυγχάνουν τα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναδεικνύεται ότι η έλλειψη εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, η αντίσταση των εργαζομένων, η έλλειψη πόρων, η απουσία υποστήριξης εκ μέρους της ανώτερης διοίκησης και η ελλιπής ηγεσία, είναι τα βασικά εμπόδια στην υλοποίηση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις παραγωγής (Mosadeghrad, 2014). Επίσης, χαρακτηριστικό είναι ότι σε άρθρο του Oakland για την υλοποίηση της ΔΟΠ, ένα από τα βασικά βήματα που αναφέρονται είναι η ανάπτυξη μίας κοινής «αποστολής» ή οράματος της επιχείρησης ή της αλλαγής που απαιτείται, η καλλιέργεια

ευαισθητοποίησης, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η συνολική αλλαγή συμπεριφοράς (Oakland, 1993).

Συνοψίζοντας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναδεικνύεται ως βασικό θεμέλιο για τη δημιουργία μίας οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται στη συνεχή βελτίωση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Μια τέτοια κουλτούρα απαιτεί την ουσιαστική συμμετοχή και δέσμευση όλων των μελών της επιχείρησης, τη διαρκή εκπαίδευση και την καλλιέργεια ισότιμης συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Είναι σαφές ότι η επιτυχία της ΔΟΠ συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την υπευθυνότητα, την καινοτομία και την κριτική σκέψη. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην ανάπτυξη μιας αυθεντικής κουλτούρας ποιότητας όχι μόνο αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά διασφαλίζουν και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους, ειδικά σε έναν κόσμο όπου οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται διαρκώς.

Η πρόκληση παραμένει στην εφαρμογή: η μετάβαση από έναν παραδοσιακό τρόπο διοίκησης σε μία προοδευτική, συμμετοχική προσέγγιση, δεν είναι απλή. Όμως, τα ευρήματα της διεθνούς έρευνας και πρακτικής επιβεβαιώνουν ότι η δέσμευση της ηγεσίας, η συνεπής εκπαίδευση και η καλλιέργεια ενός κοινού οράματος είναι τα βήματα που εξασφαλίζουν την επιτυχία. Εν τέλει, η οικοδόμηση ποιότητας στους ανθρώπους είναι η σημαντικότερη επένδυση για κάθε οργανισμό που στοχεύει στην αριστεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 Ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν μια ποικιλόμορφη ομάδα οικονομικών οντοτήτων που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς της οικονομίας. Συγκεκριμένα, οι ΜμΕ εμφανίζονται κυρίως στους κλάδους των υπηρεσιών, του εμπορίου, της γεωργίας και της μεταποίησης, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα εξειδικεύσεων και δεξιοτήτων (Lukacs, 2005). Ο προσδιορισμός των ΜμΕ παρουσιάζει ιδιαίτερες προκλήσεις, καθώς διάφοροι οργανισμοί και θεσμοί προτείνουν διαφορετικούς ορισμούς. Αυτοί οι ορισμοί συχνά προσαρμόζονται ανάλογα με τα οικονομικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας, υπογραμμίζοντας τη σημασία του οικονομικού πλαισίου στην κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων. Η έννοια των ΜμΕ έχει περισσότερο οικονομικές παρά νομικές διαστάσεις, γεγονός που συχνά οδηγεί σε διαφωνίες σχετικά με τα κριτήρια καθορισμού του μεγέθους τους. Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις, υπάρχει μια ευρεία συναίνεση μεταξύ των χωρών ότι ο αριθμός των εργαζομένων αποτελεί ένα βασικό και κοινά αποδεκτό κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως ΜμΕ (Keskő et al., n.d.). Μία βασική δυσκολία στην προσπάθεια ορισμού των ΜμΕ, αναφέρεται στον "Οδηγό χρήσης του ορισμού των ΜμΕ" της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, και αφορά στην πολυπλοκότητα του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που έχει ως αποτέλεσμα τις στενές σχέσεις σε οικονομικό, λειτουργικό ή διοικητικό επίπεδο των ΜμΕ με άλλες επιχειρήσεις. Αυτή η πραγματικότητα συχνά καθιστά ασαφή τα όρια μεταξύ ΜμΕ και μεγαλύτερων επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

Παρά τα παραπάνω, σύμφωνα με τη σύσταση 2003/361 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ο ορισμός των ΜμΕ λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα τρία κριτήρια: αριθμός απασχολούμενων, ετήσιος κύκλος εργασιών, σύνολο ετήσιου ισολογισμού.

Ως πολύ μικρές επιχειρήσεις λοιπόν, ορίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερους από δέκα εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ. Ως μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ. Ως μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκατ. ευρώ)	ή ≤ 43 εκατ. ευρώ (το 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 7 εκατ. ευρώ)	ή ≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	ή ≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

Εικόνα 6. Κατηγοριοποίηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Πηγή: (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015)

Μία ανάλογη προσπάθεια ορισμού των ΜμΕ πραγματοποιεί και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organization for Economic Co-operation and Development – OECD). Με βάση λοιπόν τον OECD, το βασικό κριτήριο κατάταξης των επιχειρήσεων σε μικρές, μεσαίες, μεγάλες, είναι ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν. Ο OECD ορίζει τις ΜμΕ ως εκείνες που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους. Μάλιστα, τις υποδιαιρεί σε περαιτέρω κατηγορίες ως εξής:

- **Πολύ μικρές επιχειρήσεις:** Λιγότεροι από 10 εργαζόμενοι.
- **Μικρές επιχειρήσεις:** Από 10 έως 49 εργαζόμενοι.
- **Μεσαίες επιχειρήσεις:** Από 50 έως 249 εργαζόμενοι.

Μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που απασχολούν 250 ή περισσότερους εργαζομένους (OECD, 2024).

Η Παγκόσμια Τράπεζα δεν έχει υιοθετήσει έναν ενιαίο και καθολικό ορισμό για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Αντ' αυτού, προσαρμόζει την προσέγγισή της στα εκάστοτε εθνικά πρότυπα, τα οποία παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους. Αυτή η πρακτική οδηγεί σε μια ποικιλομορφία ορισμών που δεν βασίζονται απαραίτητα σε εμπειρικά τεκμηριωμένες διαφορές όσον αφορά τη συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά ή τους περιορισμούς των επιχειρήσεων. Η προσέγγιση της Παγκόσμιας Τράπεζας αντανάκλα την πολυπλοκότητα του ορισμού των ΜμΕ σε παγκόσμιο επίπεδο, και επιβεβαιώνει το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος, τον τομέα, την τοποθεσία, το βαθμό επιστημοποίησης, καθώς και τα χαρακτηριστικά των ιδιοκτητών, των διευθυντών και των εργαζομένων τους (Independent Evaluation Group, 2019).

3.2 Η σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην παγκόσμια οικονομία, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες (Krishnan, 2024). Αποτελούν το θεμέλιο λίθο πολλών οικονομιών, καθώς συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη. Οι ΜμΕ αντιπροσωπεύουν την πλειονότητα των επιχειρήσεων παγκοσμίως και συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας και την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη. Οι ΜμΕ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομική μεγέθυνση μέσα από τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την αύξηση του εισοδήματος και την άμβλυνση των επιπέδων ανισότητας/φτώχειας (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024). Σύμφωνα με στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας αποτελούν περίπου το 90% των επιχειρήσεων και παρέχουν πάνω από το 50% της απασχόλησης παγκοσμίως. Στις αναδυόμενες οικονομίες, η συνεισφορά τους στο εθνικό εισόδημα (ΑΕΠ) μπορεί να φτάσει έως και το 40%. Η σημασία των ΜμΕ αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω στο μέλλον. Εκτιμάται ότι μέχρι το 2030 θα χρειαστούν 600 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας παγκοσμίως για την απορρόφηση του αυξανόμενου εργατικού δυναμικού. Αυτό καθιστά την ανάπτυξη και υποστήριξη των ΜμΕ βασική προτεραιότητα για πολλές κυβερνήσεις. Ωστόσο, οι ΜμΕ αντιμετωπίζουν και σημαντικές προκλήσεις. Η πρόσβαση σε χρηματοδότηση παραμένει ένα από τα κυριότερα εμπόδια για την ανάπτυξή τους, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων και η ενίσχυση του οικοσυστήματος των ΜμΕ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο (World Bank, 2024).

Με βάση τους Gamage et al., οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στο βιομηχανικό τομέα σε αναπτυσσόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες και θεωρούνται ως το πιο δυναμικό εγχείρημα στην παγκόσμια οικονομία και επηρεάζουν την ανθρώπινη ευημερία σε οποιαδήποτε χώρα. Οι ίδιοι τονίζουν ότι οι ΜμΕ ωφελούν την οικονομία αξιοποιώντας τοπικούς πόρους, όπως οι τοπικές πρώτες ύλες, η δημιουργία τοπικών αποταμιεύσεων, η παροχή ευκαιριών για απασχόληση και η εκπαίδευση ημι-ειδικευμένων εργαζομένων μέσω πρακτικής άσκησης. Καταλήγουν στο ότι οι ΜμΕ είναι ο πιο παραγωγικός τομέας στη δημιουργία θέσεων εργασίας σε κάθε οικονομία (Gamage et al., 2020).

Και στην Ευρωπαϊκή Ένωση όμως, η εικόνα είναι ανάλογη. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση 2023-2024 για τις ευρωπαϊκές ΜμΕ, οι πολύ μικρές, οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως «η ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας». Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το 99% των επιχειρήσεων της ΕΕ, και συνεπώς αποτελούν πυρήνα της οικονομίας των 27 (Katsinis et al., 2024). Η έκθεση τονίζει το ρόλο των ΜμΕ στη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη. Είναι χαρακτηριστικό πως με βάση την ίδια έκθεση, εννέα στις δέκα επιχειρήσεις είναι ΜμΕ, οι οποίες παράγουν δύο στις τρεις θέσεις εργασίας (Katsinis et al., 2024). Οι ΜμΕ τονώνουν επίσης το επιχειρηματικό πνεύμα και την καινοτομία σε ολόκληρη την ΕΕ

και, κατά συνέπεια, διαδραματίζουν καίριο ρόλο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης (Katsinis et al., 2024).

Ειδικά για την Ελλάδα, η έκθεση της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας αναδεικνύει το γεγονός ότι οι ΜμΕ καταλαμβάνουν ένα εξαιρετικά υψηλό ποσοστό επιχειρηματικής δραστηριότητας, πολλές φορές μεγαλύτερο του 90% επί του συνόλου των επιχειρήσεων, με σημαντικό μερίδιο να ανήκει στις πολύ μικρές, δηλαδή σε επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων μικρότερο των 10 ατόμων. Στην Ελλάδα, οι ΜμΕ αποτελούν το 99,9% του συνόλου των επιχειρήσεων (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024). Σε μελέτη εργασίας του OECD τονίζεται η σημασία του τομέα των ΜμΕ και ιδιαίτερα των πολύ μικρών επιχειρήσεων για την ελληνική οικονομία, γεγονός που αποδεικνύεται περαιτέρω από την κατανομή του συνολικού κύκλου εργασιών ανά μέγεθος επιχείρησης. Οι ΜμΕ στις χώρες του ΟΟΣΑ αντιστοιχούν κατά μέσο όρο στο 60% του συνολικού κύκλου εργασιών, στην Ελλάδα όμως το ποσοστό αυτό φθάνει το 75% (Nassr et al., 2016).

	Αριθμός			Απασχόληση			Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία		
	Ελλάδα		ΕΕ	Ελλάδα		ΕΕ	Ελλάδα		ΕΕ
	Αριθμός	Ποσοστό	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Ποσοστό	Δισεκατ. €	Ποσοστό	Ποσοστό
Πολύ μικρές	644.264	92,7 %	93,1 %	1.020.712	40,1 %	28,5 %	10,7	19,6 %	18,2 %
Μικρές	45.401	6,5 %	5,9 %	690.200	27,1 %	20,0 %	10,5	19,2 %	16,7 %
Μεσαίες	4.681	0,7 %	0,9 %	372.089	14,6 %	15,9 %	12,4	22,8 %	16,8 %
Σύνολο ΜμΕ	694.346	99,9 %	99,8 %	2.083.001	81,8 %	64,4 %	33,6	61,6 %	51,8 %
Μεγάλες	600	0,1 %	0,2 %	462.360	18,2 %	35,6 %	21,0	38,4 %	48,2 %
Σύνολο	694.946	100 %	100%	2.545.361	100%	100%	54,6	100,0 %	100,0 %

Πίνακας 2. Βασικά Δεδομένα ΜΜΕ στην Ελλάδα, 2021. Πηγή: (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024)

Οι Keskőn et al., στην επιστημονική τους εργασία που παρουσιάστηκε στο 2ο Διεθνές Συμπόσιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, αναδεικνύουν τα παρακάτω σχετικά με τη σημασία των ΜμΕ:

- Ενισχύουν την ιδιωτική πρωτοβουλία και συνεισφέρουν σημαντικά στην απασχόληση και την εκπαίδευση.
- Επεκτείνουν την παραγωγή και τη βιομηχανοποίηση σε εθνικό επίπεδο.
- Λειτουργούν ως κατασκευαστές ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών για μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις.
- Συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, αξιοποιώντας τοπικές επενδύσεις και πρώτες ύλες που διαφορετικά θα παρέμεναν ανεκμετάλλευτες.

- Διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη μετατροπή των μικρών και οικογενειακών αποταμιεύσεων σε επενδύσεις (Keskkõn et al., 2010).

Συμπερασματικά, οι ΜμΕ αποδεικνύονται θεμελιώδους σημασίας για την παγκόσμια και την εγχώρια οικονομία. Η ικανότητά τους να δημιουργούν θέσεις εργασίας, να ενισχύουν την καινοτομία και να προάγουν την οικονομική ανάπτυξη, να προωθούν την επιχειρηματικότητα και τον ανταγωνισμό, τους προσδίδει καθοριστικό ρόλο σε κοινωνίες τόσο αναπτυγμένες όσο και αναπτυσσόμενες.

3.3 Ανάλυση SWOT

Το κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζει μια εκτενή ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που επιτρέπει την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης και των μελλοντικών προοπτικών των ΜμΕ. Στις επόμενες ενότητες, θα εξεταστούν λεπτομερώς τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τις ΜμΕ, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή βασίζεται σε πρόσφατες έρευνες και μελέτες, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των προκλήσεων και των δυνατοτήτων που έχουν οι ΜμΕ στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία. Λαμβάνονται υπόψιν οι επιπτώσεις της πρόσφατης πανδημίας, της ενεργειακής κρίσης και των γεωπολιτικών εξελίξεων, καθώς και οι ευκαιρίες που προκύπτουν από την ψηφιακή μετάβαση και τις νέες τεχνολογίες. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι κρίσιμη για τη χάραξη αποτελεσματικών στρατηγικών που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα των ΜμΕ στο μέλλον, αλλά και για την ανάλυση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και τις προκλήσεις που συναντά στη διατήρηση υψηλής ποιότητας παραγωγής στις ΜμΕ που θα αναλυθεί στα επόμενα κεφάλαια.

3.3.1 Δυνατά στοιχεία - Strengths

- **Καινοτομία:** Σύμφωνα με τους Jatmiko et al., στις ΜμΕ αναπτύσσονται εύκολα καινοτομίες στον τομέα της τεχνολογίας (Jatmiko et al., 2021). Αντίστοιχα, σε έρευνα για τη σημασία των ΜμΕ στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, αναφέρεται ότι οι ΜμΕ είναι πηγές νέων ιδεών και ανακαλύψεων και συνεισφέρουν στην ευελιξία των βιομηχανιών (Keskkõn et al., n.d.). Σε ανάλογο συμπέρασμα καταλήγει και έρευνα της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας και συγκεκριμένα ότι στις ΜμΕ συχνά εμφανίζονται περισσότερα στοιχεία καινοτομίας από τις μεγαλύτερες εταιρείες. Σε αυτό τις βοηθά η μεγαλύτερη ευελιξία που τις διακρίνει όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνων και στον πειραματισμό με νέες ιδέες (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024).

- **Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων:** Οι ΜμΕ έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις, χάρη στο χαμηλό κόστος διοίκησης και λειτουργίας τους (Keskõn et al., 2010). Η ευελιξία στη λήψη αποφάσεων ενδέχεται να τις καθιστά ευπροσάρμοστες στις αλλαγές στην αγορά ή τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η ευελιξία αυτή συνήθως έγκειται στην μικρότερη δομή και την έλλειψη γραφειοκρατίας (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024).
- **Ισχυρή τοπική παρουσία:** Σύμφωνα τη μελέτη των Kolnhofer-Derecskei et al., οι ΜμΕ έχουν ισχυρούς δεσμούς με τις τοπικές κοινότητες και συχνά υποστηρίζουν διάφορους οργανισμούς και ομάδες στην περιοχή δράσης τους. Η μελέτη τονίζει ότι η κοινωνική βιωσιμότητα των ΜμΕ έγκειται στη δέσμευση και τους στενούς δεσμούς με τις τοπικές κοινότητες (Kolnhofer-Derecskei et al., 2024).
- **Αμεσότητα** στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων της επιχείρησης, αλλά και με τους πελάτες (Jatmiko et al., 2021). Η αμεσότητα στις ανθρώπινες σχέσεις εντός της επιχείρησης μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, στην προώθηση της ανταλλαγής ιδεών και στη δημιουργικότητα. Μεταξύ επιχείρησης και πελατών η αμεσότητα αναπτύσσει την εμπιστοσύνη και οικοδομεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, επιτρέπει την ταχύτερη επίλυση προβλημάτων και παρέχει εξατομικευμένες λύσεις και εμπειρίες.

3.3.2 Αδυναμίες – Weaknesses

- **Έλλειψη δομών διοίκησης:** Στις ΜμΕ παρατηρείται έλλειψη συνολικής διοίκησης και συμμετοχής χαμηλόβαθμων εργαζομένων στις αποφάσεις (Keskõn et al., 2010). Σύμφωνα με έκθεση του Ινστιτούτου Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος «οι ΜμΕ χαρακτηρίζονται από τη χαμηλή διοικητική τους ποιότητα, καθώς εν γένει διοικούνται εμπειρικά, συχνά αγνοώντας και τα στοιχειώδη πορίσματα της διοικητικής επιστήμης» (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2021). Συχνά οι ΜμΕ έχουν να αντιμετωπίσουν και διαρθρωτικά εμπόδια όπως η έλλειψη διοικητικών και τεχνικών δεξιοτήτων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).
- **Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού:** Οι ΜμΕ παρουσιάζουν αδυναμία πρόσληψης εξειδικευμένων συμβούλων και διαχείρισης χρηματοδότησης (Keskõn et al., 2010). Επίσης, η απουσία συστηματικής εκπαίδευσης και αναβάθμισης του προσωπικού τους, έχει αρνητικά αποτελέσματα σε παραγωγικότητα, καινοτομία κ.λπ. (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2021). Μια έρευνα που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό «Business: Theory and Practice» το 2020 διαπίστωσε ότι η πρόσληψη και διατήρηση εξειδικευμένων εργαζομένων είναι ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τις ΜμΕ, ιδιαίτερα σε οικονομίες μετάβασης με υψηλή ένταση «διαρροής»

εξειδικευμένων εργαζομένων λόγω της μετανάστευσης εργατικού δυναμικού (Bilan et al., 2020). Επιπλέον, μια μελέτη του OECD το 2023 αναφέρει ότι η διατήρηση και προσέλκυση προσωπικού έχει γίνει σημαντικό ζήτημα για τις ΜμΕ στις χώρες του OECD. Οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού και ο ανταγωνισμός για δεξιότητες είναι πιθανό να επιμείνουν με την πάροδο του χρόνου, θέτοντας τις ΜμΕ σε ακόμη μεγαλύτερο μειονέκτημα (OECD, 2023).

- **Έλλειψη πόρων και ρευστότητας:** Από τις μεγαλύτερες αδυναμίες των ΜμΕ είναι η έλλειψη πόρων. Σύμφωνα με τους Keskkón et al. οι ΜμΕ συχνά εμφανίζουν έλλειψη κεφαλαίων και επαρκούς χρηματοοικονομικού σχεδιασμού (Keskkón et al., 2010). Το ίδιο επιβεβαιώνεται και από τη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, η οποία τονίζει την αδυναμία χρήσης ιδίων πόρων των ΜμΕ για την κάλυψη του λειτουργικού κόστους (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024).
- **Έλλειψη χρηματοδότησης:** Η απουσία επαρκούς χρηματοδότησης στις ΜμΕ επηρεάζει τη συνολική αναπτυξιακή πορεία τους (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2021). Οι ΜμΕ έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε τραπεζική και χρηματοπιστωτική υποστήριξη (Keskkón et al., 2010). Οι ΜμΕ ενδέχεται να μην είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση σε χρηματοδότηση ή να επενδύσουν στην έρευνα και την καινοτομία, ή ενδέχεται να μη διαθέτουν τους πόρους για να συμμορφωθούν με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς (Katsinis et al., 2024). Οι Nizaeva και Coşkun επιβεβαίωσαν ότι η πρόσβαση σε χρηματοδότηση αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους περιορισμούς για την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα των ΜμΕ (Nibigira, 2022). Οι Lam και Liu ανέφεραν ότι περίπου το 20% των ΜμΕ που ερευνήθηκαν στην Κίνα δήλωσαν ότι η πρόσβαση σε χρηματοδότηση είναι η μεγαλύτερη πρόκλησή τους (Lam & Liu, 2020).
- **Απουσία στρατηγικού σχεδιασμού:** Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ΜμΕ αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά στον στρατηγικό προσανατολισμό (Yahaya & Nadarajah, 2023). Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την εστίαση σε συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους, για τη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων, για την πρόβλεψη και την προσαρμογή στις αλλαγές. Η έλλειψή του αφήνει τις ΜμΕ εκτεθειμένες και ευάλωτες στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- **Προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς:** Η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, αναδεικνύει το γεγονός ότι η οικονομική σταθερότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι περισσότερο ευάλωτη από τις μεγάλες εταιρίες στις αλλαγές της ταχύτητας με την οποία κυκλοφορεί το χρήμα στην αγορά. Ως αποτέλεσμα, όταν παρατηρούνται σημαντικές αυξομειώσεις στη ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στη διαθεσιμότητα μετρητών και την οικονομική τους ρευστότητα (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024). Επίσης, οι απότομες αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά μπορούν να δημιουργήσουν προκλήσεις στη διαχείριση των ταμειακών ροών αυτών των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις βραχυπρόθεσμες οικονομικές τους. Οι Yahaya & Nadarajah ενισχύουν την

παραπάνω άποψη καταλήγοντας ότι λόγω του μικρού τους μεγέθους, της έλλειψης πόρων και ρευστότητας, οι ΜμΕ εμφανίζουν τελικά δυσκολία να προσαρμοστούν στις απότομες μεταβολές της αγοράς και του οικονομικού περιβάλλοντος (Yahaya & Nadarajah, 2023).

- **Ελλιπής πληροφόρηση:** Οι ΜμΕ έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε κρίσιμα δεδομένα και πληροφορίες, επηρεάζοντας τη λήψη αποφάσεων και τις ευκαιρίες ανάπτυξης (Yahaya & Nadarajah, 2023). Η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας αναγνωρίζει ότι οι περισσότερες ΜμΕ έχουν εξαιρετικά ελλιπή πληροφόρηση και κατά συνέπεια, η ενημέρωσή τους και η δυνατότητα αντίδρασης στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών που προκύπτουν κάθε φορά είναι μειωμένη (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024).
- **Έρευνα και Ανάπτυξη:** Οι εταιρείες μεγάλου μεγέθους τείνουν να διαθέτουν περισσότερα κεφάλαια στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης συγκριτικά με τις μικρότερες επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται κυρίως στα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι οικονομίες κλίμακας, δηλαδή στη δυνατότητα επιμερισμού του κόστους σε ευρύτερο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών και στην ικανότητα συγκέντρωσης και αξιοποίησης μεγαλύτερου όγκου πόρων. Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν αποτελεσματικότερα τις επενδύσεις τους στην καινοτομία, καθώς μπορούν να καταλείψουν τα έξοδα σε πολλαπλές γραμμές παραγωγής. Επιπλέον, η οικονομική τους ευρωστία τους επιτρέπει να συγκεντρώνουν σημαντικούς πόρους - τόσο οικονομικούς όσο και ανθρώπινους - για την υποστήριξη των ερευνητικών τους προσπαθειών. (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024). Πιθανολογείται ότι η μεγάλη επιχείρηση, λόγω των δυνατοτήτων της να διατηρεί και χρηματοδοτεί τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, πλεονεκτεί σε αυτόν τον τομέα έναντι των ΜμΕ (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2021).
- **Συνεργασία με φορείς:** Οι μεγάλες επιχειρήσεις συνεργάζονται ευκολότερα με άλλους φορείς (ερευνητικά ιδρύματα, πανεπιστήμια), ενισχύοντας έτσι, την πρόσβασή τους σε νέα τεχνογνωσία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην άμεση εφαρμογή και ανάπτυξη καινοτομιών (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2024). Οι ΜμΕ φαίνεται ότι παρουσιάζουν απουσία συνεργασιών, που θα επέτρεπαν την αντιστάθμιση του συνόλου σχεδόν των αρκετών από τα παραπάνω προβλήματα (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2021).
- **Οικονομίες κλίμακας:** Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα να εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας σε όλες τις μορφές τους. Λόγω του μεγέθους τους, μπορούν να παράγουν προϊόντα με χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα. Αντίθετα, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, όπως η δυσκολία στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας, η περιορισμένη δυνατότητα επένδυσης στην εκπαίδευση του προσωπικού, τα εμπόδια στην αναβάθμιση της παραγωγής σε εντάσεως κεφαλαίου, οι περιορισμοί στην τεχνολογική εξέλιξη και καινοτομία. Αυτές οι δυσκολίες εντείνονται από την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων, η

οποία θα μπορούσε να αντισταθμίσει μερικώς τα μειονεκτήματα του μικρού μεγέθους τους (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2021).

- **Υστέρηση στην ψηφιοποίηση:** Η υστέρηση στην ψηφιοποίησή τους έναντι των μεγαλύτερων εταιρειών έχει σαφή αρνητικά αποτελέσματα σε παραγωγή και εμπορία (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2021).

3.3.3 Απειλές – Threats

Από το 2020, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και παγκοσμίως έχουν βρεθεί αντιμέτωπες με πρωτόγνωρες οικονομικές προκλήσεις. Η περίοδος μετά την πανδημία χαρακτηρίστηκε από μια απρόσμενη άνοδο στη ζήτηση, η οποία προκάλεσε αναταραχές στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα. Παράλληλα, οι ΜμΕ αντιμετώπισαν σημαντικά εμπόδια στην προσπάθειά τους να προσλάβουν νέο προσωπικό. Επιπλέον, βρέθηκαν αντιμέτωπες με απότομες αυξήσεις στο κόστος των πρώτων υλών και της ενέργειας, ιδιαίτερα του φυσικού αερίου και του ηλεκτρισμού, σε βαθμό που ξεπερνούσε τις προβλέψεις βάσει της ανάκαμψης της ζήτησης. Το 2022, παρά τη συνεχιζόμενη οικονομική ανάκαμψη, νέες προκλήσεις εμφανίστηκαν, απειλώντας τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, ιδίως των ΜμΕ. Η μειωμένη παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές, όπως η αιολική και η υδροηλεκτρική, σε συνδυασμό με τον περιορισμό των προμηθειών από τη Ρωσία, επιδείνωσαν τις οικονομικές προοπτικές (Katsinis et al., 2024). Η πολεμική σύγκρουση Ρωσίας – Ουκρανίας είχε τόσο άμεσες όσο και έμμεσες επιπτώσεις στις ΜμΕ της ΕΕ-27. Οι άμεσες επιπτώσεις περιλάμβαναν κυρώσεις, περιορισμούς στις εξαγωγές και διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα, ενώ οι έμμεσες αφορούσαν κυρίως τις δραματικές αυξήσεις στις τιμές της ενέργειας. Πρόσφατα, η κλιμάκωση των συγκρούσεων στη Μέση Ανατολή έχει προσθέσει νέες ανησυχίες στο ήδη τεταμένο γεωπολιτικό σκηνικό. Αυτή η κατάσταση ενδέχεται να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομία της ΕΕ, επηρεάζοντας άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω των διακυμάνσεων στις αγορές ενέργειας και των πιθανών διαταραχών στις αλυσίδες εφοδιασμού. (Katsinis et al., 2024).

Συνοπτικά μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής απειλές που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ:

- **Έντονος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο** - Η ισχυροποίηση των μεγάλων πολυεθνικών εταιριών μειώνει τα μερίδια αγοράς.
- **Αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον**, λόγω γενικότερων εξελίξεων (οικονομική και ενεργειακή κρίση, πανδημία, πολεμικές συγκρούσεις)
- **Τεχνολογικές προκλήσεις** - Ψηφιακός μετασχηματισμός
- **Πληθωρισμός και αύξηση του κόστους λειτουργίας** (Gamage et al., 2020).

Σε αυτό το σημείο θα μπορούσε να γίνει μία ειδική αναφορά για τις δυσκολίες της μεταπανδημικής εποχής στις ελληνικές ΜμΕ: Η οικονομική κρίση της πανδημίας συνέπεσε με την προσπάθεια ανάκαμψης των ΜμΕ από την προηγούμενη δεκαετή χρηματοπιστωτική κρίση. Οι αρνητικές συνέπειες της πανδημίας επηρέασαν τόσο την προσφορά όσο και τη ζήτηση και επιδείνωσαν την κατάσταση μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, ιδίως όσων ανέστειλαν εν μέρει ή εξ ολοκλήρου τη δραστηριότητά τους. Μάλιστα οι πρόσφατες πληθωριστικές πιέσεις έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις για τις ΜμΕ. Οι σοβαρές επιπτώσεις της πανδημίας αποτυπώνονται σε μεγάλη μείωση του κύκλου εργασιών των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, όπως καταγράφηκε από τις έρευνες του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και σε πτώση της κερδοφορίας κατά τη σύγκριση των ετών 2020 και 2019.

Οι έρευνες του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ έδειξαν:

- Αύξηση των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων χωρίς καθόλου ταμειακά διαθέσιμα.
- Αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων ρευστότητας από τις επιχειρήσεις.
- Οι δείκτες ανασφάλειας και βιωσιμότητας παρέμειναν υψηλοί σε όλη τη διάρκεια της πανδημίας.

Τα περιοριστικά μέτρα, ιδιαίτερα τα lockdown, προκάλεσαν ανασφάλεια, έντονη αβεβαιότητα για το μέλλον των επιχειρήσεων. Οι νέες συνθήκες λόγω της πανδημίας, σε συνδυασμό με τη «4η Βιομηχανική Επανάσταση» επέτειναν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και είχαν ασύμμετρη επίδραση ανάλογα με τον οικονομικό τομέα και την παραγωγική δραστηριότητα.

Η πρόκληση προσαρμογής στο ψηφιακό οικονομικό περιβάλλον παραμένει σημαντική για τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Επίσης η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαιτίας της πανδημίας αναμένεται να διευρύνει το ψηφιακό χάσμα μεταξύ προηγμένων και λιγότερο ανεπτυγμένων ψηφιακά επιχειρήσεων (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2021).

3.3.4 Ευκαιρίες – Opportunities

- **Ηλεκτρονικό εμπόριο:** Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει δώσει τη δυνατότητα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επεκτείνουν την αγορά τους πέρα από τα τοπικά γεωγραφικά όρια. Με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, οι ΜμΕ μπορούν να μειώσουν τα κόστη λειτουργίας σε σχέση με ένα φυσικό κατάστημα (π.χ. ενοίκιο, λογαριασμοί). Η αύξηση των ηλεκτρονικών αγορών μετά την πανδημία αποτελεί ισχυρή τάση που ευνοεί την αξιοποίηση ψηφιακών πλατφορμών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν αυτοματοποιημένες διαδικασίες (π.χ. ηλεκτρονικές πληρωμές, αποστολή παραγγελιών), βελτιώνοντας την απόδοσή τους (Meilisa Amalia et al., 2023; Sari et al., 2023).

- **Κυβερνητικά προγράμματα στήριξης:** Η ύπαρξη κυβερνητικών προγραμμάτων και επιδοτήσεων μπορεί να χρηματοδοτήσει κρίσιμες δράσεις, όπως ψηφιακό μετασχηματισμό, εκπαίδευση προσωπικού, και ανανέωση του εξοπλισμού. Μπορεί να επιτρέψει στις ΜμΕ να αναπτυχθούν πιο γρήγορα χωρίς να χρειάζεται να αναλάβουν πλήρως το κόστος της ανάπτυξης. Ειδικά προγράμματα ΕΣΠΑ ή άλλες επιδοτήσεις ευνοούν την υλοποίηση έργων όπως: κατασκευή και βελτίωση e – shops, αναβάθμιση υποδομών παραγωγής, χρηματοδότηση δράσεων εξωστρέφειας και εμπορικής παρουσίας. Η χρήση επιδοτήσεων δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς μειώνει το οικονομικό ρίσκο που επωμίζονται οι ΜΜΕ (Jatmiko et al., 2021; Meilisa Amalia et al., 2023).
- **Συνεργασία και δικτύωση με άλλες ΜμΕ:** Η συνεργασία και δικτύωση με άλλες ΜμΕ μπορεί να οδηγήσει σε κοινές προσπάθειες μάρκετινγκ και προβολής με μικρότερο κόστος (π.χ. κοινές εκθέσεις, διαδικτυακές καμπάνιες), σε ανταλλαγή τεχνογνωσίας και βελτίωση πρακτικών λειτουργίας, σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω κοινοπραξιών και διαμοιρασμού πόρων (π.χ. κοινή αγορά πρώτων υλών για μείωση του κόστους), σε είσοδο σε νέες αγορές μέσω συνεργασιών σε δίκτυα διανομής ή κοινών υπηρεσιών. Τα clusters (συστάδες επιχειρήσεων) δίνουν στις ΜμΕ περισσότερη δύναμη να ανταγωνιστούν μεγαλύτερες εταιρείες (Widyastuti Suwarsono et al., 2022).
- **Εξειδίκευση σε καινοτόμα προϊόντα:** Η εξειδίκευση σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους και διευρύνοντας την παρουσία τους στην αγορά. (Herliana et al., n.d.).
- **Η πρόσβαση σε νέες αγορές μέσω του διαδικτύου** αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς συμβάλλει στη διεύρυνση πελατειακής βάσης. Η διαδικτυακή παρουσία επιτρέπει την προσέγγιση πελατών πέρα από τα τοπικά γεωγραφικά όρια, αυξάνοντας τις πιθανότητες πωλήσεων. Επίσης, μειώνει την εξάρτηση από την εποχικότητα προσφέροντας σταθερότερη ροή εσόδων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Τελικά, η υιοθέτηση διαδικτυακών καναλιών πώλησης μπορεί να προσφέρει πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δεν έχουν προσαρμοστεί στις νέες τεχνολογίες (Izni & Wandebori, 2020).

Συγκεντρωτικά τα στοιχεία της SWOT ανάλυσης περιέχονται στον παρακάτω πίνακα:

Strengths	Weaknesses
• Καινοτομία • Αμεσότητα στις ανθρώπινες σχέσεις – Προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών • Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων • Ισχυρή τοπική παρουσία	• Έλλειψη δομών διοίκησης • Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού • Έλλειψη πόρων και ρευστότητας • Έλλειψη χρηματοδότησης • Απουσία στρατηγικού σχεδιασμού • Δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές στις αγορές • Ελλιπής πληροφόρηση • Έρευνα και ανάπτυξη • Συνεργασία με φορείς • Οικονομίες κλίμακας • Υστέρηση στην ψηφιοποίηση
Opportunities	Threats
• Ηλεκτρονικό εμπόριο • Κυβερνητικά προγράμματα στήριξης • Συνεργασία και δικτύωση με στις ΜΜΕ • Εξειδίκευση σε καινοτόμα προϊόντα • Πρόσβαση σε νέες αγορές μέσω διαδικτύου	• Ανταγωνισμός • Αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον • Τεχνολογικές προκλήσεις • Πληθωρισμός και αύξηση του κόστους λειτουργίας

3.4 Η ποιότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η ποιότητα αποτελεί θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του μεγέθους στις. Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με συνεχείς προκλήσεις που αφορούν την εξασφάλιση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να παραμένουν ευέλικτες και ανταγωνιστικές. Λόγω του περιορισμένου μεγέθους στις, στις ήδη αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι ΜμΕ συχνά διαθέτουν λιγότερους πόρους σε σχέση με μεγάλες επιχειρήσεις, κάτι που καθιστά κρίσιμη την αποτελεσματική διαχείριση στις ποιότητας στην παραγωγή.

Η αναγνώριση στις σημασίες στις ποιότητας στη διαδικασία παραγωγής στις ΜμΕ δεν αφορά μόνο τη συμμόρφωση με πρότυπα και κανονισμούς, αλλά συνδέεται και με τη δημιουργία αξίας, τη διατήρηση πελατών, καθώς και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η έμφαση στην ποιότητα μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός ενίσχυσης στις καινοτομίες, στις εξωστρέφειας και στις ανταγωνιστικότητας, ενσωματώνοντας ταυτόχρονα και αρχές βιώσιμης ανάπτυξης.

Στις ήδη τονίστηκε στην προηγούμενη ενότητα, οι μικρομεσαίες παραγωγικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο και αυξημένες απαιτήσεις από τις πελάτες στις. Παράλληλα, το αυξημένο κόστος πρώτων υλών και ενέργειας τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει στις από αυτές στις επιχειρήσεις σε συνεχείς προσαρμογές και βελτιστοποιήσεις των λειτουργιών στις, τόσο σε στρατηγικό όσο και σε τακτικό επίπεδο. **Η ποιότητα αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας για στις ΜμΕ στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.** Οι Sahoo & Yadav, σε έρευνα για την εφαρμογή στις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μικρομεσαίες βιοτεχνικές επιχειρήσεις στην Ινδία τονίζουν ότι στις επιτυχημένες βιομηχανικές και βιοτεχνικές εταιρείες έχουν υιοθετήσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), αναγνωρίζοντας τη σημαντική στις συμβολή. Αν και η φιλοσοφία του TQM εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις, ο φόβος απώλειας μεριδίου αγοράς ωθεί στις ΜμΕ να ενσωματώσουν ποιοτικές πρακτικές στη λειτουργία στις, με στόχο τη βελτίωση στις αποδοτικότητας και στις ανταγωνιστικότητάς στις. Τέλος, οι ίδιοι συμπεραίνουν ότι καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται, γίνεται όλο και πιο δύσκολο για στις μικρομεσαίες βιομηχανικές μονάδες να διαφοροποιηθούν και να υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών στις. Με στις αυξανόμενες απαιτήσεις για ποιότητα, ανταγωνιστικές τιμές και έγκαιρη παράδοση, η υιοθέτηση στις πιστοποιημένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας αναδεικνύεται ως ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για την ενίσχυση στις εμπιστοσύνης των πελατών και τη διασφάλιση στις βιωσιμότητας των ΜμΕ (Sahoo & Yadav, 2018).

Η βιβλιογραφία που επικεντρώνεται στη διαχείριση στιςτητας έχει αναπτυχθεί στις τελευταίες δεκαετίες, και ορισμένες δημοσιεύσεις είχαν σημαντικό αντίκτυπο σε στις οικονομίες σε όλο τον κόσμο (Mendes & Lourenço, 2014). Ωστόσο, ως αποτέλεσμα στις αντίληψης ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν στις απαραίτητους πόρους για την αποτελεσματική εφαρμογή πολύπλοκων προγραμμάτων ποιότητας, η έμφαση στις βιβλιογραφίας έχει δοθεί στις μεγάλες επιχειρήσεις και, συνεπώς, εξακολουθεί να είναι δύσκολο να βρεθούν έρευνες αποκλειστικά επικεντρωμένες στις ΜμΕ, με έμφαση στις παράγοντες που οδηγούν την πορεία στις τις τη βελτίωση στις ποιότητας, στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, και στις πρακτικές που εφαρμόζουν. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι υπάρχουν θεμελιώδεις λειτουργικές διαφορές μεταξύ ΜμΕ και μεγάλων επιχειρήσεων, και οι ερευνητές που ασχολούνται με το μέγεθος των οργανισμών έχουν παρατηρήσει ότι όσα ισχύουν για στις μεγάλες επιχειρήσεις, ενδέχεται να μην ισχύουν για στις ΜμΕ. Παρ' όλα αυτά, η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τη διαχείριση ποιότητας δεν παρέχει μια λεπτομερή σύγκριση των στρατηγικών ποιότητας που εφαρμόζονται στις μεγάλες επιχειρήσεις και στις ΜμΕ (Mendes & Lourenço, 2014).

3.4.1 Προκλήσεις και περιορισμοί στην διατήρηση υψηλής ποιότητας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην προσπάθεια να βελτιώσουν την ποιότητα παραγωγής, σχετίζονται βεβαίως με στις γενικότερους περιορισμούς και στις αδυναμίες στις, που αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια ανάλυσης των ιδιαίτερων αυτών περιορισμών μέσα από το πρίσμα στις εξασφάλισης υψηλής ποιότητας. Ορισμένες πιθανές αδυναμίες των ΜμΕ που ενδέχεται να εμποδίσουν την εφαρμογή πρωτοβουλιών διαχείρισης ποιότητας είναι: ο χαμηλός βαθμός τυποποίησης, η έμφαση στις επιχειρησιακές ανησυχίες αντί για το σχεδιασμό, οι περιορισμένες επενδύσεις στην Τεχνολογία Πληροφοριών, η έλλειψη κινήτρων ή συστημάτων ανταμοιβής, η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, οι αποφάσεις που γενικά είναι προσανατολισμένες στη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, η έλλειψη δεξιοτήτων, χρόνου και πόρων, η έλλειψη εξειδικευμένων προϋπολογισμών για εκπαίδευση, η αντιδραστική συμπεριφορά («πυρόσβεσης»), η περιορισμένη/άτυπη εκπαίδευση και ανάπτυξη, και η διαδικασία στρατηγικής που βασίζεται κυρίως στη διαίσθηση παρά στην αναλυτική προσέγγιση (Mendes & Lourenço, 2014).

Επίπεδο εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού
Δυσκολία στην αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης
Υψηλό κόστος
Οι εργαζόμενοι είναι υπερφορτωμένοι
Ο φόρτος εργασίας εμποδίζει την εκπαίδευση και κατάρτιση
Έλλειψη υποστήριξης από φορείς προσανατολισμένους στη βελτίωση ποιότητας
Έλλειψη χρόνου από την ανώτατη διοίκηση για να ηγηθεί της διαδικασίας
Προτεραιότητες της ανώτατης διοίκησης
Οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν αλλαγές
Δυσκολία στην προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού
Έλλειψη πίεσης από την αγορά
Εκπαίδευση ανώτατης διοίκησης στη διαχείριση ποιότητας
Πίεση συνδικάτων
Ο ηγέτης δεν έχει χρόνο να καθοδηγήσει τη διαδικασία
Έλλειψη χρόνου για την προώθηση αλλαγών
Έλλειψη κατανόησης των αρχών διαχείρισης ποιότητας
Έλλειψη δέσμευσης των εργαζομένων
Ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα δεν δικαιολογεί αλλαγές
Έλλειψη υποστήριξης από προμηθευτές
Έλλειψη δέσμευσης από την ανώτατη διοίκηση
Έλλειψη πόρων
Τα πιθανά οφέλη δεν αντισταθμίζουν το κόστος
Οικονομικές δυσκολίες
Φόβος απώλειας ευελιξίας
Οικονομική κατάσταση του κλάδου

Πίνακας 3. Παράγοντες που εμποδίζουν στις πρωτοβουλίες για τη βελτίωση στις ποιότητες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Πηγή: (Mendes & Lourenço, 2014)

Αναλυτικά μπορούν να αναφερθούν τα παρακάτω:

- **Ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού:**

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία των πρωτοβουλιών βελτίωσης ποιότητας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές διαφορές στην απόδοση μεταξύ επιχειρήσεων με παρόμοιες τεχνικές δυνατότητες, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η ενδυνάμωση, η εκπαίδευση, η συμμετοχή των εργαζομένων και η ομαδική εργασία. Προϋποθέσεις για επιτυχημένες αλλαγές και για να επιτύχει οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής, είναι να υπάρχει γενική συναίνεση για την αναγκαιότητά της, να γίνει κατανοητό ότι αυτή θα ωφελήσει όλους τους εμπλεκόμενους και να εφαρμοστούν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα για την εμπέδωση των νέων ιδεών. Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η υπερσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων ανά εργαζόμενο που

αντανακλά τις ελλείψεις που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ στην πρόσληψη και διατήρηση ικανών εργαζομένων, περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο για εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Επίσης εμφανίζεται έλλειψη ενδιαφέροντος και συχνά παρατηρείται αντίσταση στην αλλαγή και μειωμένη προσπάθεια από τους εργαζομένους, κυρίως λόγω της έλλειψης ολοκληρωμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Mendes & Lourenço, 2014).

- **Διοικητικοί περιορισμοί:**

Το περιορισμένο μέγεθος της διοικητικής ομάδας σημαίνει ότι ενδέχεται να μην παρέχεται η κατάλληλη υποστήριξη στους εργαζόμενους. Με βάση τους Ghobadian & Gallear, είναι συχνό φαινόμενο η ποιότητα να θεωρείται δευτερεύουσα λειτουργία λόγω της ελλιπούς δέσμευσης της διοίκησης στον ποιοτικό προσανατολισμό. Γενικά, κυριαρχεί μια βραχυπρόθεσμη παρά μακροπρόθεσμη διοικητική προοπτική (Ghobadian & Gallear, 1996).

- **Δυσαρέσκεια στο ανθρώπινο δυναμικό:**

Ακόμη και ένας περιορισμένος αριθμός εργαζομένων που νιώθουν απογοήτευση ή έλλειψη αφοσίωσης μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στις μικρομεσαίες Επιχειρήσεις παρατηρείται αμεσότητα στις σχέσεις με τους πελάτες, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα. Συνεπώς, η ευημερία και η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την ικανότητά της να εμπνέει και να κινητοποιεί το σύνολο του εργατικού δυναμικού της, ώστε να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου (Ghobadian & Gallear, 1996).

- **Έλλειψη εξειδίκευσης:**

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρέχονται λιγότερες ευκαιρίες στους εργαζόμενους για επαγγελματική ανέλιξη, γεγονός που καθιστά τη διατήρηση αλλά και προσέλκυση ικανών εξειδικευμένων εργαζομένων υψηλού επιπέδου, ιδιαίτερα δύσκολη (Ghobadian & Gallear, 1996). Αυτό βεβαίως έχει σοβαρές επιπτώσεις στη βελτίωση της ποιότητας και τη συνεχή βελτίωση. Οι Mendes και Lourenço, σε έρευνα για τους παράγοντες που εμποδίζουν τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας στις ΜμΕ, αναδεικνύουν ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις περιορίζονται σοβαρά όσον αφορά στους ανθρώπινους πόρους και αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες στην πρόσληψη και διατήρηση εξειδικευμένων επαγγελματιών (Mendes & Lourenço, 2014). Επίσης και οι Mohammadi et al. και Vasilevska & Rivza, αναδεικνύουν ότι η έλλειψη εκπαιδευτικού και επιμορφωτικού σχεδιασμού, τόσο γενικότερα, όσο και ειδικότερα σε εργαλεία βελτίωσης, αποτελεί εμπόδιο στην περαιτέρω εξειδίκευση των εργαζομένων και κατά συνέπεια στη συμβολή τους στις προσπάθειες βελτίωσης της επιχείρησης (Mendes & Lourenço, 2014; Mohammadi et al., 2019; Vasilevska & Rivza, 2018). Οι Oluwatosin

Odebunmi και Mohammadi et al. καταλήγουν επίσης στο συμπέρασμα ότι οι ΜμΕ αντιμετωπίζουν σοβαρή αδυναμία να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εξειδικευμένο προσωπικό με γνώσεις διαχείρισης ποιότητας (Mohammadi et al., 2019; Oluwatosin Odebunmi, 2022).

- **Εμπόδια στην εφαρμογή προτύπων ποιότητας:**

Οι ΜΜΕ συχνά βρίσκονται υπό πίεση να αποκτήσουν πιστοποίηση σε ένα πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Η εκπλήρωση των απαιτήσεων αυτών των προτύπων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο για μια μικρή εταιρεία. Απαιτεί κίνητρο από τη διοίκηση για να εκτιμήσει, να επιτύχει και να εφαρμόσει τα απαραίτητα μέτρα για την εκπλήρωση των κριτηρίων των προτύπων. Επιπλέον, ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει τους απαραίτητους τεχνικούς και ανθρώπινους πόρους (Ghobadian & Gallear, 1996). Πολλές φορές τα προγράμματα διαχείρισης ποιότητας δεν υιοθετούνται από τις ΜμΕ για λόγους όπως είναι η δυσκολία διάκρισης μεταξύ διαφορετικών προγραμμάτων ποιότητας, ή γενικότερα του συστήματος που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους, η λανθασμένη πεποίθηση ότι η υπάρχουσα κουλούρα και το σύστημα τους, είναι επαρκή για να καλύψουν τις επιχειρηματικές ανάγκες τους, αλλά και η εσφαλμένη αντίληψη ότι χρειάζονται πολλές στατιστικές αναλύσεις, κάτι που ξεπερνά τις δυνατότητές τους (Mendes & Lourenço, 2014).

- **Έλλειψη πόρων σε όλα τα επίπεδα:**

Η έλλειψη πόρων είναι ίσως το πιο σοβαρό μειονέκτημα που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ. Οι ΜμΕ υποφέρουν από έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης και τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης, ανεπαρκείς εξωτερικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων και έλλειψη κεφαλαίου. Ωστόσο, ο πιο σπάνιος πόρος είναι ίσως ο χρόνος διαχείρισης. Για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος βελτίωσης ποιότητας, είναι απαραίτητο η διοίκηση και το προσωπικό να αφιερώσουν ποιοτικό χρόνο σε αυτό το έργο. Αυτή η απαίτηση μπορεί να προκαλέσει σημαντικές δυσκολίες σε μια ΜμΕ, επειδή δεν διαθέτει τις οικονομίες κλίμακας που απολαμβάνουν οι μεγάλοι οργανισμοί (Ghobadian & Gallear, 1996). Αντίστοιχα, οι Vasilevska & Rivza τονίζουν πως οι ΜμΕ συχνά δεν διαθέτουν επαρκείς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να εφαρμόσουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και πως το κόστος για την απόκτηση και διατήρηση πιστοποιήσεων ποιότητας (π.χ. ISO 9001) είναι συχνά απαγορευτικό για τις ΜμΕ (Vasilevska & Rivza, 2018).

- **Ελλιπής πληροφόρηση:**

Γενικά υπάρχει λίγη αλληλεπίδραση και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ΜμΕ. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την απουσία επίσημων δομών διοίκησης και την αποσπασματική έρευνα αγοράς από πλευράς ΜμΕ, μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμης γνώσης από εξωτερικές πηγές (Ghobadian & Gallear, 1996).

- **Δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση:**

Έρευνες που επικεντρώνονται σε ζητήματα βελτίωσης ποιότητας στις ΜμΕ αναφέρουν γενικά την έλλειψη δέσμευσης από την ανώτατη διοίκηση ως ένα από τα κύρια εμπόδια σε αυτό το πλαίσιο. Το στυλ διοίκησης μιας ΜΜΕ είναι εξαιρετικά συγκεντρωτικό, μερικές φορές αποκλειστικά συγκεντρωμένο στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη-διευθυντή της εταιρείας, ο οποίος, τις περισσότερες φορές, αναλαμβάνει συνήθως πολλούς διαφορετικούς ρόλους στον οργανισμό και δεν έχει χρόνο να ηγηθεί της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας (Mendes & Lourenço, 2014).

- **Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού:**

Οι έμμεσες, διαισθητικές, άτυπες και βραχυπρόθεσμες στρατηγικές χαρακτηρίζουν γενικά τις ΜμΕ, όπου τα βραχυπρόθεσμα επιχειρησιακά ζητήματα συνήθως υπερισχύουν έναντι των μακροπρόθεσμων στρατηγικών ανησυχιών. Ως εκ τούτου, η έλλειψη στρατηγικής σκέψης ή προσανατολισμού αναφέρεται συχνά ως ένα από τα κύρια μειονεκτήματα των ΜμΕ όσον αφορά στα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας (Mendes & Lourenço, 2014). Ο Krishnan, σε έρευνα για τις ΜμΕ και την "Εξυπνη Παραγωγή" αναδεικνύει επίσης την έλλειψη μακροπρόθεσμου οράματος που τις χαρακτηρίζει, καθώς και το γεγονός ότι πολλές ΜμΕ επικεντρώνονται στην βραχυπρόθεσμη επιβίωση και όχι στην μακροπρόθεσμη βελτίωση της ποιότητας (Krishnan, 2024).

- **Δυσκολία στην εφαρμογή προηγμένων τεχνολογιών:**

Οι ΜΜΕ συχνά υστερούν στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα παραγωγής (Krishnan, 2024; Oluwatosin Odebunmi, 2022).

- **Ανεπαρκής διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας:**

Το συγκεκριμένο ζήτημα αφορά κυρίως, ένα βασικό στοιχείο στη διασφάλιση ποιότητας, που είναι ο έλεγχος των προμηθευτών και των πρώτων υλών. Οι ΜμΕ συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα και αδυναμίες σε αυτό το πλαίσιο (Yahaya & Nadarajah, 2023).

- **Δυσκολία στη μέτρηση και ανάλυση δεδομένων:**

Οι ΜμΕ συχνά δεν διαθέτουν τα κατάλληλα εργαλεία και την τεχνογνωσία για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων ποιότητας. Αυτές οι προκλήσεις αναδεικνύουν την ανάγκη για στοχευμένη υποστήριξη και προσαρμοσμένες στρατηγικές ώστε οι ΜμΕ να μπορέσουν να βελτιώσουν την ποιότητα της παραγωγής τους και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους (Vasilevska & Rivza, 2018).

3.4.2 Πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη διατήρηση της ποιότητας

Μία επισκόπηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των ΜμΕ αναδεικνύει ότι οι αρχές της Ολικής Ποιότητας, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων, η ευελιξία και η εγγύτητα στους πελάτες, θα μπορούσαν, στην πραγματικότητα, να εφαρμοστούν πιο επιτυχώς στις μικρές επιχειρήσεις παρά στις μεγάλες. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν: αυξημένη ευελιξία, επίπεδη οργανωτική δομή με λίγα επίπεδα διοίκησης και λιγότερες διεπαφές μεταξύ τμημάτων, ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης, μειωμένη γραφειοκρατία, υψηλότερη αφοσίωση εργαζομένων, εγγύτητα στους πελάτες, ταχύτερη λήψη και υλοποίηση αποφάσεων, μεγαλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς, καινοτομία στην ικανότητα κάλυψης των απαιτήσεων των πελατών, ανεπίσημες εργασιακές σχέσεις και περιορισμένη τυποποίηση (Mendes & Lourenço, 2014).

- **Μεγαλύτερη ορατότητα της Διοίκησης:** Συνήθως χωρίς πολλή προσπάθεια ο Διευθύνων Σύμβουλος μιας ΜμΕ απολαμβάνει υψηλό βαθμό ορατότητας και μπορεί εύκολα να τονίσει και να επικοινωνήσει με πιο άμεσο τρόπο τη σημασία της ποιότητας. Σε έναν μεγάλο οργανισμό, αυτό μπορεί να μην είναι στον ίδιο βαθμό άμεσα εφικτό (Jamieson et al., 2012).
- **Καλύτερη λειτουργία των ομάδων βελτίωσης:** Οι ομάδες βελτίωσης, οι οποίες αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχουν καλύτερη κάθετη και οριζόντια ορατότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Ghobadian & Gallear, 1996).
- **Αυξημένη αίσθηση ευθύνης του ανθρώπινου δυναμικού:** Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι τείνουν να βρίσκονται πιο κοντά στα προϊόντα και τους πελάτες της εταιρείας, δημιουργώντας έτσι μια αυξημένη αίσθηση ευθύνης. Αυτή η εγγύτητα επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών και να συμβάλουν πιο αποτελεσματικά στη βελτίωση της ποιότητας (Rinawiyanti et al., 2021). Συνεπώς είναι πιο εύκολο «αγκαλιάσουν» την προσπάθεια για ποιοτική βελτίωση του προϊόντος που παράγουν.
- **Ευελιξία στη λήψη αποφάσεων:** Οι μικρότερες εταιρείες έχουν λιγότερα επίπεδα διοίκησης και προσωπικού. Με λιγότερους ανθρώπους προς κινητοποίηση, η αλλαγή μπορεί να έρθει γρήγορα, καθώς η προσπάθεια που απαιτείται για να συγκεντρωθούν διαφορετικές ομάδες ανθρώπων για την έναρξη αλλαγών είναι συνήθως μικρή. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι απλούστερες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επειδή υπάρχουν λιγότερα επίπεδα διοίκησης.

- **Δημιουργία κουλτούρας ποιότητας:** Είναι ευκολότερο για τις μικρές εταιρείες να δημιουργήσουν το είδος της ατμόσφαιρας που ευνοεί την προσωπική ανάπτυξη, δείχνει στους εργαζόμενους πώς οι δουλειές τους ταιριάζουν στους συνολικούς οργανωσιακούς στόχους και τους ενθαρρύνει να προτείνουν ιδέες για τη βελτίωση ή την επέκταση της επιχείρησης (Ghobadian & Gallear, 1996).
- **Καλύτερη επαφή του ανθρώπινου δυναμικού με το αποτέλεσμα της εργασίας του:** Σε μια μικρή επιχείρηση, οι εργαζόμενοι συνήθως έχουν μια πολύ καλή αίσθηση της συνολικής κερδοφορίας της εταιρείας, και είναι αφοσιωμένοι στην προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης επειδή γνωρίζουν ότι θα τους επηρεάσει άμεσα. Τα άτομα μπορούν πιο εύκολα να δουν τις προσπάθειές τους να μεταφράζονται σε απτά αποτελέσματα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Ghobadian & Gallear, 1996).

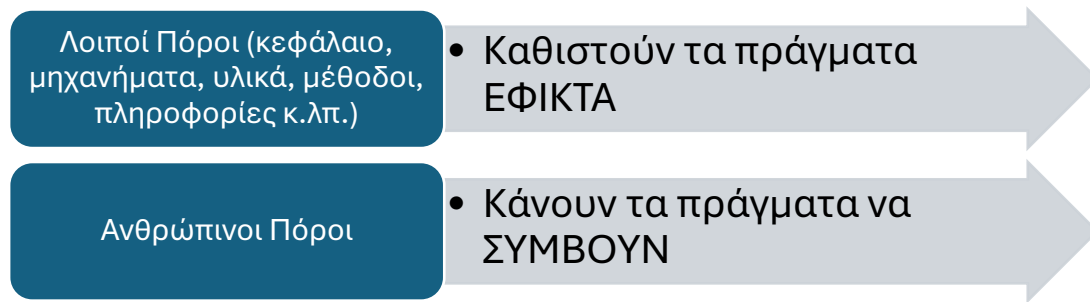
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management - HRM) είναι η αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ένας οργανισμός είναι μια οικονομική και κοινωνική οντότητα που αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο σημαντικός πόρος σε σύγκριση με άλλους πόρους, όπως οι χρηματοοικονομικοί και οι υλικοί πόροι (J. Barney, 1991; Becker, 1993; Opatha, 2009). Με βάση το βιβλίο της Henarath Opatha, υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπινων πόρων, τα οποία τους καθιστούν εντελώς διαφορετικούς από όλους τους υπόλοιπους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση. Σε αυτά περιλαμβάνονται η ικανότητα του ανθρώπου να σκέφτεται, να αισθάνεται και να αντιδρά, η δυνατότητα αύξησης της αξίας του (μέσω εκπαίδευσης ή εμπειρίας), η ικανότητα οργάνωσης που διαθέτει, η πολύπλοκη αλλά και απρόβλεπτη συμπεριφορά του, η δημιουργικότητά του και η ικανότητα να καινοτομεί, η δυνατότητα να λαμβάνει αποφάσεις και να αξιοποιεί τους υπόλοιπους πόρους (Opatha, 2009). Αντίστοιχα, σε άρθρο του Wood για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και την απόδοση της επιχείρησης, τονίζεται πως οι άνθρωποι πόροι διαφέρουν από άλλους πόρους, επειδή τα άτομα είναι προικισμένα με διαφορετικά επίπεδα ικανότητας, με χαρακτηριστικά προσωπικότητας, φύλο, αντίληψη ρόλου και διαφορές στην εμπειρία, αλλά και λόγω της ύπαρξης κινήτρων και ατομικών προτιμήσεων. Οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, και η δέσμευση και συνεργασία τους πρέπει πάντα να κερδηθεί (Wood, 1999). Ο παράγοντας, τελικά, που καθιστά διαφορετικούς τους ανθρώπινους από όλους τους άλλους πόρους, είναι η ίδια η ανθρώπινη φύση τους. Ο άνθρωπος αποτελεί δημιουργικό και πολύπλοκο πόρο, του οποίου η συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες που προέρχονται είτε από το άτομο είτε από το περιβάλλον του.

Ο Λεωνίδας Χυτήρης στο βιβλίο του «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφέρει, χαρακτηριστικά, σχετικά με την αξία του ανθρώπινου δυναμικού: «Στο σημερινό διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας, ποιότητας και αποδοτικότητας, το κλειδί είναι οι εργαζόμενοι, ο μοναδικός παράγοντας που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της» (Χυτήρης, 2018).

Οι επιτυχημένοι ηγέτες εταιριών αναγνωρίζουν λοιπόν, ότι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στη σημερινή αγορά είναι οι άνθρωποί τους. Επίσης, σύμφωνα με τον Wood, λίγοι είναι εκείνοι οι οργανισμοί που γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, κυρίως επειδή τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης είναι ακατάλληλα στο δυναμικό εργασιακό περιβάλλον (Wood, 1999).



Πίνακας 4. Πηγή: (Opatha, 2009)

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει περιγραφεί με ποικίλους όρους και ορισμούς στο πέρασμα του χρόνου. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η Διοίκηση Προσωπικού, η Διοίκηση Εργαζομένων και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρόλο που οι όροι αυτοί μοιάζουν παρεμφερείς, στην πραγματικότητα διαφέρουν ως προς το νόημα και την έμφαση που δίνουν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στην αγγλόφωνη βιβλιογραφία, ο όρος «Human Resource Management» έχει επικρατήσει σταδιακά από τη δεκαετία του 1980, με ιδιαίτερη έμφαση μετά το 2000. Αυτός ο όρος τείνει να αντικαταστήσει παλαιότερες εκφράσεις όπως: Personnel management, Labor management, Manpower management, People management, Organizational management, Human capital management. Επιπλέον, έχει υποσκελίσει ακόμη παλαιότερους όρους όπως «industrial relations» και «human relations». Η εξέλιξη αυτή στην ορολογία αντανακλά τις μεταβαλλόμενες αντιλήψεις και προσεγγίσεις στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, υπογραμμίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως πολύτιμου πόρου για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. (Χυτήρης, 2018).

Μέχρι σήμερα, οι θεωρητικοί της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αλλά και οι επαγγελματίες του χώρου, δεν έχουν καταλήξει σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό για το τι είναι Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αναφέρονται ενδεικτικά παρακάτω:

- «Ο σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε ο εργοδότης να έχει το μέγιστο όφελος από τις ικανότητές τους και οι εργαζόμενοι να αποκτούν υλικά και ψυχολογικά οφέλη από τη δουλειά τους» (Graham, 1978).
- «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μία διακριτή προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ιδιαίτερα αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, αξιοποιώντας μια σειρά από πολιτιστικές, δομικές και ανθρωποκεντρικές μεθόδους» (Storey, 2007; Wilkinson, 2016)

- «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται σε οργανισμούς» (Armstrong, 2016).
- «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μίας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή, 2016).
- «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση χτίζει το εργατικό δυναμικό και προσπαθεί να δημιουργήσει τις ανθρώπινες αποδόσεις που χρειάζεται ο οργανισμός» (Armstrong & Brown, 2019; Boxall & Purcell, 2016; O'riordan, 2017).
- «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το σύνολο των (φιλοσοφικών) θεωρήσεων, πολιτικών συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών που καθορίζουν και διέπουν τη σχέση εργοδοσίας – εργαζομένων. Άρα είναι ένα σύνολο – σώμα γνώσης (αρχές, αξιώματα) που πρέπει να εφαρμοστεί και ένα σύνολο διοικητικών ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι με την εργασιακή τους απόδοση και την όλη συνεισφορά τους θα δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (για αυτήν)» (Χυτήρης, 2018)

Η O'riordan βασισμένη στους Armstrong και Taylor (2015) αναδεικνύει τα παρακάτω ως βασικούς στόχους της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:

- Η υποστήριξη του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του, αναπτύσσοντας και υλοποιώντας στρατηγικές που να είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Η συνεισφορά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης.
- Η εξασφάλιση ότι ο οργανισμός διαθέτει τους ταλαντούχους, καταρτισμένους ανθρώπους που χρειάζεται.
- Η δημιουργία μιας θετικής σχέσης απασχόλησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- Η ενθάρρυνση της εφαρμογής μιας ηθικής προσέγγισης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (O'riordan, 2017).

Το εννοιολογικό πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διαμορφώθηκε κατά τη δεκαετία του 1980. Βασίστηκε σε μια φιλοσοφία που αντλούσε στοιχεία από τις

συμπεριφορικές επιστήμες και ενσωμάτων έννοιες από τους τομείς της στρατηγικής διοίκησης, του ανθρώπινου κεφαλαίου και των εργασιακών σχέσεων. (Armstrong & Taylor, 2014). Έχει τις ρίζες της στο κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων που αναπτύχθηκε στις αρχές του 20ού αιώνα. Τότε, οι ερευνητές άρχισαν να αναζητούν τρόπους για να αυξήσουν την επιχειρηματική αξία μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του προσωπικού. Αρχικά, η λειτουργία αυτή επικεντρωνόταν κυρίως σε διοικητικά θέματα, όπως η μισθοδοσία και οι παροχές προς τους εργαζομένους. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εξελίχθηκε σημαντικά, επηρεασμένη από παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος, η συνεχής έρευνα στο συγκεκριμένο τομέα (Rotich, 2015). Σήμερα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα πολύπλευρο τομέα που καλύπτει όλες τις πτυχές της διαχείρισης και απασχόλησης του προσωπικού σε έναν οργανισμό. Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, από τη στρατηγική διοίκηση και τη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου μέχρι την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την ανάπτυξη του οργανισμού. Βασικοί τομείς της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η στελέχωση και διαχείριση ταλέντων (προγραμματισμός, πρόσληψη, επιλογή), η εκπαίδευση και ανάπτυξη, που εστιάζει στη συνεχή μάθηση και βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η διαχείριση απόδοσης και ανταμοιβών, οι εργασιακές σχέσεις και ευημερία, που αφορά στη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, καθώς και στη φροντίδα για την ευημερία του προσωπικού (Armstrong & Taylor, 2014).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί βασική διοικητική λειτουργία σε κάθε τύπο οργανισμού και δημιουργεί τις πιο κρίσιμες συνθήκες για την οργανωσιακή απόδοση. Η βάση της είναι ότι κάθε άτομο στον οργανισμό είναι ικανό και μπορεί να αποδίδει, καθώς επίσης και ότι είναι αποκλειστική ευθύνη της διοίκησης να δημιουργεί συστήματα και δομές που να παρακινούν την απόδοση. Ο κύριος σκοπός της είναι να οικοδομήσει έναν οργανισμό με τα «κατάλληλα άτομα», στις «κατάλληλες θέσεις» την «κατάλληλη στιγμή». Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ως στόχο να καθοδηγεί τους οργανισμούς ώστε να επιτύχουν αυτόν τον σκοπό (Batti, 2014).

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να οριστεί ως το τμήμα εκείνο της διοίκησης που ασχολείται με όλες τις αποφάσεις, τις στρατηγικές, τις αρχές, τις λειτουργίες, τις πρακτικές, τα καθήκοντα, τις δραστηριότητες και τις μεθόδους που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων ως εργαζομένων σε οποιονδήποτε τύπο οργανισμού. Δηλαδή έχει ως βασικό αντικείμενο όλες τις διαστάσεις που σχετίζονται με τους ανθρώπους στις εργασιακές τους σχέσεις, και όλες τις δυναμικές που απορρέουν από αυτές, την προσθήκη αξίας στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών και την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων, βοηθώντας έτσι στη διασφάλιση της συνεχούς οργανωσιακής επιτυχίας σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μέρος της διοικητικής διαδικασίας που ασχολείται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό. Προσπαθεί να εξασφαλίσει το καλύτερο από τους ανθρώπους κερδίζοντας την ολόψυχη συνεργασία τους. Εν συντομία, μπορεί να οριστεί ως η τέχνη της απόκτησης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανού εργατικού δυναμικού για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Σύμφωνα με τους Invancevich και Glueck, «η

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με την πιο αποτελεσματική χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη οργανωσιακών και ατομικών στόχων. Είναι ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπων στην εργασία, ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό στον οργανισμό» (Decenzo et al., 2016).

4.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελούν τον πυρήνα της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς. Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, την αξιολόγηση και διαχείριση της απόδοσης, τη διαχείριση αμοιβών, την ανάπτυξη εργαζομένων, τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία και ασφάλεια (Fita, 2017). Αυτές οι λειτουργίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων με το όραμα της επιχείρησης, στη δημιουργία υψηλής απόδοσης ομάδων και στη διασφάλιση της ευημερίας και ικανοποίησης των εργαζομένων (Monash Online, 2024). Η αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των λειτουργιών συμβάλλει καθοριστικά στην οργανωσιακή απόδοση και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως υποστηρίζουν οι Lee et al. (2010) και άλλοι ερευνητές, οι αποτελεσματικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζουν θετικά την απόδοση μιας επιχείρησης (Amin et al., 2014).

Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι εναρμονισμένες με τον στρατηγικό επιχειρηματικό σχεδιασμό και να χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση μιας κατάλληλης (ή για την αλλαγή μιας ακατάλληλης) οργανωσιακής κουλτούρας. Οι άνθρωποι πόροι είναι πολύτιμοι και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί πιο αποτελεσματικά μέσω αμοιβαία συνεκτικών πολιτικών που προάγουν τη δέσμευση. Ως αποτέλεσμα, αυτές οι πολιτικές ενισχύουν τη διάθεση των εργαζομένων να ενεργούν με ευελιξία, προς όφελος της επιχείρησης, στην προσπάθειά της για αριστεία (Armstrong & Taylor, 2014).

Σε μελέτη για την επιρροή των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην οργανωσιακή απόδοση, αναφέρεται χαρακτηριστικά πως αυτές αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία για την επιτυχία κάθε οργανισμού και συμβάλλουν στην ενίσχυση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας (Sampe, 2023). Οι Mentor et al., τονίζουν ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ότι η εφαρμογή ενός συνόλου πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να τους προσφέρει καλύτερη μη χρηματοοικονομική απόδοση, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας προϊόντων, της ανταπόκρισης στους πελάτες, της ταχύτητας παράδοσης, της αξιοπιστίας παράδοσης και του μεριδίου αγοράς. Αυτό υποδηλώνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αξιοποιώντας αποτελεσματικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορούν να παρέχουν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας, να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των πελατών, να επιταχύνουν τις διαδικασίες παράδοσης, να ενισχύουν

την αξιοπιστία στην τήρηση των δεσμεύσεων παράδοσης και να διευρύνουν το μερίδιο αγοράς τους (Mentor et al., 2024).

Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλύονται παρακάτω:

1. Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων

Πρόκειται για μια στρατηγική διαδικασία που στοχεύει στην πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την κάλυψη επερχόμενων θέσεων εργασίας. Αυτή η διαδικασία σχεδιασμού εφαρμόζεται σε διάφορα επίπεδα, από ολόκληρους ομίλους επιχειρήσεων μέχρι μεμονωμένα τμήματα, και αφορά τόσο τον αριθμό των εργαζομένων όσο και τις απαιτούμενες ειδικότητες. Για να είναι αποτελεσματικός ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού, απαιτείται ενδελεχής ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση επιτρέπει τον ακριβή προσδιορισμό της προσφοράς και της ζήτησης εργατικού δυναμικού, διασφαλίζοντας έτσι ότι η επιχείρηση θα έχει στη διάθεσή της το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, στον κατάλληλο χρόνο και με τις κατάλληλες δεξιότητες (Χυτήρης, 2018).

2. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού

Η επιλεκτική πρόσληψη επιτρέπει στους οργανισμούς να προσελκύσουν εργαζόμενους που ταιριάζουν στη θέση και μπορούν να προσφέρουν τη μέγιστη αξία στην επιχείρηση (*Top HR Best Practices- Effective HR Management*, n.d.). Οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία επιλογής, όπως δομημένες συνεντεύξεις, τεστ γνωστικών ικανοτήτων, αξιολογήσεις προσωπικότητας και ελέγχους αναφορών. Ο στόχος είναι να εντοπιστούν υποψήφιοι με τις κατάλληλες ικανότητες, κίνητρα και προσωπικότητα που ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού (Šikýř, 2013).

3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι κρίσιμη για τη διατήρηση ενός ικανού και αφοσιωμένου προσωπικού. Οι οργανισμοί πρέπει να προσφέρουν ευκαιρίες για συνεχή μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη (van Vulpren, n.d.). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εργαστήρια, σεμινάρια, διαδικτυακά μαθήματα και προγράμματα καθοδήγησης (*Top HR Best Practices- Effective HR Management*, n.d.). Η εκπαίδευση πρέπει να είναι στοχευμένη στις συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Parent-Lamarche et al., n.d.).

4. Διαχείριση Απόδοσης

Η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών στόχων, την παροχή τακτικής ανατροφοδότησης και την αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων. Αυτό βοηθά στην ευθυγράμμιση των προσπαθειών των εργαζομένων με τους οργανωσιακούς στόχους. Οι οργανισμοί πρέπει να

εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης που είναι δίκαια, διαφανή και προσανατολισμένα στα αποτελέσματα (Iqbal et al., 2023). Η τακτική ανατροφοδότηση και οι συζητήσεις για την απόδοση μπορούν να βοηθήσουν στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και στη βελτίωση της απόδοσής τους (Elrehail et al., 2020)

5. Αποζημίωση και Παροχές

Η προσφορά δίκαιων και ανταγωνιστικών πακέτων αποζημίωσης και παροχών είναι ουσιώδης για την προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων (*Top HR Best Practices- Effective HR Management*, n.d.). Οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν τις τάσεις της αγοράς και να προσφέρουν ανταγωνιστικούς μισθούς (Rasool et al., 2019). Επιπλέον, η σύνδεση της αποζημίωσης με την απόδοση μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Boudlaie et al., 2024). Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να εξετάσουν την εφαρμογή προγραμμάτων συμμετοχής στα κέρδη ή παροχής μετοχών για να ενισχύσουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση των εργαζομένων.

6. Δέσμευση Εργαζομένων

Η δημιουργία προγραμμάτων δέσμευσης εργαζομένων βελτιώνει το ηθικό, τα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση (Alam et al., 2024). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ανοικτής επικοινωνίας, προγραμμάτων αναγνώρισης και ευκαιριών για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εκτιμημένοι και συνδεδεμένοι με τους στόχους του οργανισμού.

7. Εργασιακή Κουλτούρα και Περιβάλλον

Η καλλιέργεια μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας που προωθεί τη συνεργασία, την καινοτομία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού. Οι οργανισμοί πρέπει να προωθούν ένα περιβάλλον ανοικτής επικοινωνίας, αμοιβαίου σεβασμού και συνεχούς μάθησης (LeaderFactor, 2016). Η προσφορά ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων, όπως η τηλεργασία ή το ευέλικτο ωράριο, μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση των εργαζομένων και να προσελκύσει κορυφαία ταλέντα (Çivilidağ & Durmaz, 2024). Η εφαρμογή αυτών των βέλτιστων πρακτικών απαιτεί στρατηγική προσέγγιση, υποστήριξη από την ηγεσία και συνεχή αξιολόγηση και προσαρμογή. Οι οργανισμοί που υιοθετούν αυτές τις πρακτικές είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που προωθεί την παραγωγικότητα, την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

8. Υγιεινή και Ασφάλεια

Η εμπλοκή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στον καθορισμό της πολιτικής της εταιρείας και στην υλοποίηση δράσεων που στοχεύουν στην ενίσχυση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων είναι απαραίτητη και κρίσιμη για την υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Επιπλέον, η ευθύνη για την παρακολούθηση της

συμμόρφωσης με τη σχετική νομοθεσία, καθώς και η ανάθεση αυτής σε επιτροπές ή στελέχη, αποτελεί επίσης μέρος των αρμοδιοτήτων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Χυτήρης, 2018).

4.3 Σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχείο για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα κάθε οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Η σημασία των ανθρώπινων πόρων έγκειται στο γεγονός ότι επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την κερδοφορία του οργανισμού (Marthalía, 2022). Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θέτουν στρατηγικές, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες, και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Επομένως, η επένδυση στην ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την ευημερία των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και καινοτομίας. Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη δημιουργία μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας, στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων και στη μείωση του κόστους λόγω χαμηλότερων ποσοστών αποχώρησης (Nemli Çalişkan, 2010). Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στους ανθρώπινους πόρους τους είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζόμενους, οδηγώντας σε μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την οργανωσιακή δέσμευση (Cherif, 2020). Συγκεκριμένα, πρακτικές όπως η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση απόδοσης και τα συστήματα αμοιβών και παροχών συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων. Επιπλέον, η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή καινοτομία (Rasool et al., 2019). Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ικανοτήτων, κινήτρων και δέσμευσης είναι πιο πιθανό να συμβάλουν στην ανάπτυξη νέων ιδεών και καινοτόμων λύσεων.

Τη σημασία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, στην τρέχουσα οικονομική και κοινωνική συγκυρία, αναδεικνύει ο Goswami και τονίζει σε μια εποχή όπου η συνολική ποιότητα έχει πρωταρχική σημασία και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός καθοδηγεί τη χάραξη στρατηγικής των επιχειρήσεων, η αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της επιτυχημένης αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων. Καταλήγει πως **η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία αναγκαιότητα για τη σημερινή επιχειρηματικότητα** (Goswami, 2018).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την οργανωσιακή συμπεριφορά σε τομείς όπως η δέσμευση του προσωπικού, η ικανότητα και η ευελιξία, κάτι που με τη σειρά του οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση του

προσωπικού (Tiwari et al., 2012). Ακριβώς επειδή οι άνθρωποι είναι οι σημαντικότεροι πόροι μιας επιχείρησης και η πηγή για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, έτσι και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν από τους κρίσιμότερους παραγόντες ευελιξίας, προσαρμοστικότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Η οργανωσιακή απόδοση και η ανταγωνιστικότητα καθορίζονται από την απόδοση των εργαζομένων. Εάν οι οργανισμοί εφαρμόσουν κατάλληλες πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να επηρεάσουν θετικά την οργανωσιακή απόδοση και την ανταγωνιστικότητα μέσω της επίδρασης στην απόδοση των εργαζομένων (Šikýř, 2013).

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των σύγχρονων οργανισμών. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απλώς μια λειτουργική διαδικασία, αλλά ένα στρατηγικό εργαλείο που μπορεί να προσφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. **Μέσα από την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, καινοτομίας και προσαρμοστικότητας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους, μέσω πρακτικών όπως η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η παροχή κινήτρων και η δημιουργία θετικής εργασιακής κουλτούρας, αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού υψηλής απόδοσης και δέσμευσης.** Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ολοένα και πιο σύνθετες προκλήσεις στο παγκόσμιο επιχειρηματικό τοπίο, η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω. Οι οργανισμοί που θα καταφέρουν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη συνολική τους στρατηγική, θα είναι εκείνοι που θα επιτύχουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και επιτυχία στο μέλλον.

4.4 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Ποιότητα

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και διατήρηση ενός περιβάλλοντος που προάγει την ποιότητα σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού. Η σύνδεση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την έννοια της ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στην ορθολογική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, αλλά επεκτείνεται στη δημιουργία μιας συνολικής κουλτούρας εργασίας που ενισχύει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Τα παραπάνω δεν αφορούν στενά ένα τμήμα ή ένα στέλεχος ποιότητας. **Πρέπει να διέπουν όλο το δυναμικό της επιχείρησης. Να είναι περήφανο για το προϊόν που παράγει, να ενδιαφέρεται, να εντοπίζει και να λύνει προβλήματα που παρουσιάζονται. Σε ένα περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός και η ανάγκη για καινοτομία αυξάνονται συνεχώς, η κατανόηση της σχέσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την ποιότητα, αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για κάθε οργανισμό που επιδιώκει τη βιωσιμότητα και τη διάκριση.**

Η αφετηρία και η βάση για να κατανοηθεί ο ρόλος και η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην διασφάλιση υψηλής ποιότητας είναι το γεγονός ότι **όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν στην ανάπτυξη κοινού οράματος, αποστολής, σχεδίων για υλοποίηση καθώς και στην αναζήτηση τρόπων για να επιτευχθεί συνεχής βελτίωση** (M. Milflora Gatchalian, 1997) (Ali & Johl, 2022). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει λοιπόν καίριο ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας ποιότητας μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικών διασφάλισης ποιότητας, της διεξαγωγής ελέγχων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, της εκπαίδευσης του προσωπικού σε θέματα ποιότητας και συνολικά της προώθησης κουλτούρας ποιότητας εντός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Palo & Padhi, αναδεικνύουν ότι **η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων λειτουργεί ως καταλύτης για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης και συμμετοχής των εργαζομένων και για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσα στην επιχείρηση**. Αυτή η προσέγγιση ευθυγραμμίζεται με σύγχρονες θεωρίες διοίκησης και υποστηρίζεται από εμπειρικά δεδομένα που δείχνουν τη θετική επίδρασή της στην οργανωσιακή απόδοση και την ποιότητα (Palo & Padhi, 2005).

Είναι επίσης χαρακτηριστικό αυτό που αναφέρει ο Glover, σχετικά με τη σύνδεση της ικανοποίησης των πελατών, βασικό στοιχείο της ποιοτικής βελτίωσης, με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Τονίζει λοιπόν, ότι δεν είναι εφικτό να ικανοποιηθούν οι πελάτες, εάν οι εργαζόμενοι που τους εξυπηρετούν δεν είναι χαρούμενοι και ενθουσιώδεις με την εργασία τους και το αποτέλεσμα της. Η πραγματική αλλαγή συμβαίνει μόνο όταν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό ξεκινούν να αλλάζουν αυτά που κάνουν σε καθημερινή βάση (Glover, 1993).

Οι Bhuiyan και Baghel αναδεικνύουν ότι η συνεχής βελτίωση είναι μια κουλτούρα που στοχεύει στην εξάλειψη των «αποβλήτων» σε όλα τα συστήματα και τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει το να εργάζονται όλα τα μέλη του οργανισμού μαζί, για να κάνουν βελτιώσεις, να εντοπίζουν προβλήματα και να εφευρίσκουν λύσεις (Bhuiyan & Baghel, 2005). Αυτό είναι αδύνατο να συμβεί, χωρίς την αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, που έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης σχετικά με τις αρχές της συνεχούς βελτίωσης, ενσωμάτωση των αξιών της συνεχούς βελτίωσης στις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης, δημιουργία συστημάτων ανταμοιβής που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στις πρωτοβουλίες βελτίωσης, για τη συνολική ενδυνάμωση των εργαζομένων, ώστε να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, για τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας για την ανταλλαγή ιδεών και προτάσεων βελτίωσης, για την προώθηση της ομαδικής εργασίας και της διατηρηματικής συνεργασίας, για την ενσωμάτωση της συνεχούς βελτίωσης στον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού, για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου των πρωτοβουλιών βελτίωσης, για την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας και εκπαίδευσης, για την υποστήριξη των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της μετάβασης σε νέες πρακτικές, για την αξιολόγηση του αντίκτυπου των αλλαγών και προσαρμογή των στρατηγικών όπου είναι απαραίτητο (Megha B & Iya Sandhya, 2018).

Η αναγνώριση ότι η ποιότητα είναι ένα αποτελεσματικό στρατηγικό όπλο σε μία άκρως ανταγωνιστική αγορά, έχει υποχρεώσει τις εταιρίες να υλοποιήσουν διάφορα προγράμματα, αναζητώντας τη βελτίωση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Σαφώς και ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία αυτών των προγραμμάτων είναι η προσοχή στις τεχνικές παραμέτρους, όπως είναι ο στατιστικός έλεγχος διεργασίας, η ανάλυση αξιοπιστίας, ο σχεδιασμός του προϊόντος, τα οποία βεβαίως είναι απαραίτητα και συμβάλλουν σε σημαντική βελτίωση της ποιότητας. Η σύγχρονη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει ανώτερα τεχνικά συστήματα. **Για τη διατήρηση της επιτυχίας όμως, απαιτείται μία μεταβολή στην κουλτούρα του οργανισμού, μία αλλαγή στις αξίες, τις δομές, τον τρόπο που οι άνθρωποι εργάζονται από κοινού, στον τρόπο που οι άνθρωποι αισθάνονται σχετικά με τη συμμετοχή και την εμπλοκή τους,** όπως χαρακτηριστικά αναδεικνύει ο Chen, σε μελέτη για την ανθρώπινη πτυχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Chen, 1995). Ο Arulrajah επίσης αναδεικνύει ένα αντίστοιχο συμπέρασμα, αναφέροντας πως όταν υπάρχουν προβλήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό, τότε είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί η επιθυμητή παραγωγικότητα και ποιότητα μόνο μέσω των επιχειρησιακών διαδικασιών και συστημάτων, δηλαδή μέσω αποκλειστικά τεχνικών μεθόδων. Η επιτυχία και βιωσιμότητα της διοίκησης ποιότητας και παραγωγικότητας εξαρτάται από τη συμβολή, συνεργασία και δέσμευση των εργαζομένων και της διοίκησης (Arulrajah, 2017).

Άρα, αναγνωρίζεται η κρίσιμη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη διοίκηση ποιότητας, δηλαδή η ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η αποτελεσματική ηγεσία. Αυτή η παρατήρηση υποστηρίζεται από το γεγονός ότι ηγεσία και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι δύο διαστάσεις των κριτηρίων των βραβείων ποιότητας, όπως στα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας Malcolm Baldrige και στα Ευρωπαϊκά Βραβεία Ποιότητας. Η κατηγορία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα Βραβεία Ποιότητας Malcolm Baldrige εξετάζει το πώς το ανθρώπινο δυναμικό διευκολύνει την επιτυχή υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Διερευνά βασικά στοιχεία για το πώς το εργατικό δυναμικό ενεργοποιείται για να αναπτύξει πλήρως τις δυνατότητές του, ώστε να κυνηγήσει τις ποιοτικές και λειτουργικές στοχεύσεις της επιχείρησης. Επίσης εξετάζει τις προσπάθειες της επιχείρησης να δομήσει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον ποιοτικής αριστείας, που ευνοεί την πλήρη συμμετοχή και που αναπτύσσει τους ανθρώπους και τον οργανισμό. Η κατηγορία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει πέντε περιοχές (σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων, συμμετοχή των εργαζομένων, εκπαίδευση εργαζομένων, απόδοση και αναγνώριση, ευεξία και ηθική) (Chen, 1995).

Ανάλογες επισημάνσεις πραγματοποιεί και ο Φώτης Μπούζας σε άρθρο του για την αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως Στρατηγικό Παράγοντα Βελτίωσης της Ποιότητας και συγκεκριμένα αναδεικνύει αυτό που αναφέρθηκε και παραπάνω, ότι η απλή εφαρμογή τεχνικών και διαδικασιών για τη βελτίωση της ποιότητας δεν αρκεί για να εξασφαλίσει την ποιοτική πρόοδο μιας επιχείρησης. Αυτή η «τεχνοκρατική» προσέγγιση δεν οδηγεί αυτόματα σε μια νέα φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης, όπου όλοι κατανοούν τη σημασία της ποιότητας και συμμετέχουν ενεργά για την ικανοποίηση των πελατών. Αντιθέτως, η πραγματική αλλαγή επέρχεται όταν μια

επιχείρηση μεταβαίνει από ένα συμβατικό σύστημα ποιότητας σε μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία βελτίωσης. Αυτή η νέα προσέγγιση εμπλέκει ολόκληρο τον οργανισμό, καθιστά όλους υπεύθυνους για την ποιότητα και επιφέρει ουσιαστική αλλαγή στην επιχειρηματική κουλτούρα. Η υιοθέτηση αυτής της ολιστικής φιλοσοφίας συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην επίτευξη των οργανωσιακών της στόχων και καταλήγει στο εξαιρετικό συμπέρασμα ότι **«μια από τις βασικές τομές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας»** (Μπούζας, 2002).

Η σημασία που δίνεται από τη διοίκηση της επιχείρησης στην βελτίωση της ποιότητας, έγκειται στην συνειδητοποίηση, ότι **οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρηση είναι ίσως η πιο σημαντική πηγή ιδεών σχετικών με την βελτίωση της ποιότητας των διεργασιών**. Βέβαια, όπως αναφέρει η Blaga σε άρθρο για τη σημασία των ανθρώπινων πόρων στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας στην παραγωγή, πρέπει η ανώτατη διοίκηση να εξασφαλίσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει την εξουσία, την τεχνική υποστήριξη και τους πόρους που απαιτούνται για να υλοποιήσει τις αλλαγές που θα δώσουν ποιοτική ώθηση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη συνεχή βελτίωση δεν αφορά μόνο τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, αλλά ξεκινά από απλούς χειριστές που ενθαρρύνονται να προτείνουν και να εκθέσουν ιδέες για βελτίωση (Blaga, 2020).

Καίρια δουλειά λοιπόν της διοίκησης είναι να αναπτύσσει δημιουργικά άτομα και να βελτιώνει την ποιότητα και την απόδοση των διεργασιών, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική, δημιουργώντας περισσότερες θέσεις εργασίας και όχι μειώνοντας τις (Harrington, 1998).

Με βάση τα παραπάνω, **η πρωταρχική υπόθεση για τα προγράμματα διοίκησης ποιότητας είναι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων, καθώς ολόένα και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι η διοίκηση ποιότητας εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού**. Τα άτομα με υψηλές ικανότητες, σε συνδυασμό με μία μοναδική κουλτούρα που προάγει τη γνώση και την καινοτομία, είναι τα βασικά στοιχεία για έναν επιτυχημένο οργανισμό. **Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αξιοποιούν τη γνώση και την εμπειρίες τους για να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες. Αποτελούν λοιπόν τον καταλύτη για την διοίκηση ποιότητας, ενισχύοντας τις ανθρώπινες σχέσεις ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή κουλτούρας**. Η κουλτούρα αποτελείται από τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις βαθύτερες υποθέσεις που υποστηρίζουν τα μοτίβα συμπεριφοράς. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση, η συμμετοχή του προσωπικού, η βελτιωμένη επικοινωνία, η αναθεώρηση των διαδικασιών και πολιτικών και η συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης, επιδρούν στην επιχειρησιακή κουλτούρα. Οι Morenzo – Luccon et al. συνηγορούν στο ότι η επίδραση της κουλτούρας έχει αναγνωριστεί ως παράγοντας κλειδί για την επιτυχή υλοποίηση της διοίκησης ποιότητας. Επίσης αναδεικνύουν την ανάγκη για στενή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ποιότητας και εκείνων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η συγκεκριμένη έρευνα προτείνει ότι η έμφαση στη συμμετοχή σε ποικίλα επίπεδα, η συνεχής

εκπαίδευση και ανάπτυξη, μπορούν να ενεργοποιήσουν την επιτυχία της διοίκησης ποιότητας (Moreno-Luzon et al., 2024).

Ο Φώτης Μπούζας χαρακτηρίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης, μιας και στη βάση της έχει την αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, αλλά και καλλιεργεί το περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν περαιτέρω τις ικανότητές τους. Οι άνθρωποι της επιχείρησης και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, είναι ο βασικός πυρήνας των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας (Μπούζας, 2002).

Οι Bonavia και Martin σημειώνουν ότι **η επιτυχής εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας, απαιτεί ανθρώπους ενθουσιασμένους, ικανούς καθώς επίσης και ολοκληρωμένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, προσαρμοσμένες στην στρατηγική παραγωγής της επιχείρησης**. Οι εξειδικευμένοι και ενημερωμένοι εργαζόμενοι, που όμως δεν έχουν κίνητρα, είναι απίθανο να συμβάλλουν σε οποιαδήποτε προσπάθεια. Από την άλλη πλευρά, οι ενθουσιασμένοι εργαζόμενοι, που όμως δεν διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες ή γνώση, μπορεί να συμβάλλουν στην προσπάθεια, αλλά με μικρή επίδραση στην απόδοση. Είναι ευθύνη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να καλλιεργήσει τόσο τα κίνητρα που αναφέρονται παραπάνω, όσο και τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο πλαίσιο για την ποιοτική πρόοδο. Η δέσμευση των ανθρώπων, βασικό στοιχείο της προσπάθειας ποιοτικής αναβάθμισης, είναι μεγαλύτερη όταν η επιχείρηση τους αντιλαμβάνεται ως πολύτιμους πόρους για αυτή, και όχι ως ένα περιουσιακό στοιχείο προς πώληση ή αγορά (Bonavia & Marin-Garcia, 2011).

Στο ίδιο πνεύμα, σχετικά με τη σύνδεση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την ποιότητα, οι Schuler & Macmillan συμπεραίνουν ότι οι επιχειρήσεις που συστηματικά σχεδιάζουν έχοντας κατά νου το ανθρώπινο δυναμικό τους, είναι περισσότερο πιθανό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα «έχοντας τους κατάλληλους ανθρώπους, στο κατάλληλο μέρος, την κατάλληλη στιγμή», ώστε να παράγουν ποιοτικά προϊόντα με αποδοτικό τρόπο (Schuler & Macmillan, 1984).

Η εμπειρική έρευνα, με βάση τους J. B. Barney & Wright, υποστηρίζει την παρατήρηση ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με την ποιότητα και ότι οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης των εργαζομένων. Έτσι, στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης και ποιοτικής αναβάθμισης οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εστιάσουν περισσότερο στην ανάπτυξη συνεκτικών συστημάτων ή πρακτικών με προσανατολισμό την ποιότητα (J. B. Barney & Wright, 1998).

Γίνεται λοιπόν ξεκάθαρο, ότι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι κεντρικός για την επιτυχία της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γενικότερα για την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας παραγωγής. Η συντριπτική πλειοψηφία των ειδικών, ερευνητών, ακαδημαϊκών και επαγγελματιών σχετικών με την ποιότητα, συμφωνούν στο ότι **τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται στον πυρήνα της φιλοσοφίας ποιότητας και πως η εμπλοκή και δέσμευση των εργαζομένων είναι**

απαραίτητη για την επιτυχή εισαγωγή και υλοποίηση των πρωτοβουλιών, προγραμμάτων, πρακτικών ή τεχνικών ποιότητας. Όσο εξεζητημένη κι αν είναι η στρατηγική ποιότητας ενός οργανισμού, δεν θα στεφθεί με επιτυχία, παρά μόνο εάν οι άνθρωποι ενδιαφέρονται σοβαρά και είναι δεσμευμένοι σε αυτή. Ο Abu-Doleh αναδεικνύει το γεγονός ότι πολλές από τις πρόσφατες εμπειρικές μελέτες σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αναφέρονται στη διάδραση ή τη σύνδεση μεταξύ των ζητημάτων διαχείρισης του προσωπικού και τη διοίκηση ποιότητας, εστιάζουν σε πρακτικές για τη βελτίωση της απόδοσης της ποιότητας μέσω νέων λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η υλοποίηση συγκεκριμένων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, η πρόσληψη και επιλογή, έχουν σημαντικές επιδράσεις στις περισσότερες πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σε έρευνα για τη σύνδεση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αναδεικνύεται ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη έχει τη σημαντικότερη επίδραση σε όλες τις πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Abu-Doleh, 2012). Η υλοποίηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση της ποιότητας σε όρους επίγνωσης της ποιότητας από τους εργαζόμενους, εικόνας της επιχείρησης και ικανοποίησης του πελάτη (Abu-Doleh, 2012).

Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην υλοποίηση πρωτοβουλιών για την ποιότητα μπορεί να αναλυθεί σε τρεις βασικούς άξονες:

1. Ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση, εφαρμογή και διατήρηση αρχών ποιότητας
2. Προσαρμογή καθιερωμένων πρακτικών για την προώθηση μιας κουλτούρας ολικής ποιότητας
3. Ενσωμάτωση της φιλοσοφίας ποιότητας στις λειτουργίες του ίδιου του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Άρα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στον μετασχηματισμό της εταιρικής κουλτούρας μέσω της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την εμπιστοσύνη και ελαχιστοποιεί το φόβο, της παροχής απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων στους εργαζομένους, της ενδυνάμωσης και παρακίνησης του προσωπικού, της άρσης των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων, της καλλιέργειας νέων τρόπων σκέψης και ρόλων για τα στελέχη, της εξασφάλισης της δέσμευσης όλων στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Vouzaz, 2004).

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια ανάλυσης του τρόπου με τον οποίο οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επιδρούν στην εξασφάλιση υψηλής ποιότητας παραγωγής:

- **Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού**

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι θεμελιώδης για τη διασφάλιση ποιότητας και μπορεί να συμβάλλει με τους παρακάτω τρόπους:

1. Αναπτύσσοντας αυστηρά κριτήρια επιλογής που εστιάζουν στην ποιότητα.
2. Προσελκύοντας υποψηφίους που εκτιμούν και προωθούν την ποιότητα.
3. Χρησιμοποιώντας τεχνικές αξιολόγησης που αναδεικνύουν τις δεξιότητες και τη νοοτροπία ποιότητας των υποψηφίων (Payne, n.d.).

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας, όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια. Είναι ίσως από τα βασικότερα «όπλα» στην προσπάθεια ποιοτικής βελτίωσης, ενισχύει και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, αναπτύσσοντας τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι:

1. Τα προγράμματα εκπαίδευσης εστιάζουν στις αρχές και τεχνικές διασφάλισης ποιότητας.
2. Παρέχεται συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων σχετικά με τις εξελίξεις στη διαχείριση ποιότητας (Vitzileou et al., 2022).
3. Προωθείται συνολικά μια κουλτούρα δια βίου μάθησης που ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση.

- **Αξιολόγηση Απόδοσης**

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι πληρούν τα πρότυπα ποιότητας. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλει:

1. Ενσωματώνοντας μετρήσεις ποιότητας στα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης (Wren, n.d.).
2. Παρέχοντας τακτική ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση ποιότητας.
3. Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα αξιολόγησης για τον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

- **Ανταμοιβές και Αναγνώριση**

Τα συστήματα ανταμοιβών και αναγνώρισης μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση στην ποιότητα, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και παρακινούνται ώστε να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αυτή η αυξημένη δέσμευση μεταφράζεται σε υψηλότερη ποιότητα εργασίας. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων:

1. Αναπτύσσει συστήματα ανταμοιβών που αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τη συνεισφορά στην ποιότητα (Payne, n.d.).

2. Δημιουργεί προγράμματα αναγνώρισης για τις εξαιρετικές επιδόσεις στην ποιότητα.
3. Ευθυγραμμίζει τα κίνητρα με τους στόχους ποιότητας του οργανισμού.

- **Διαχείριση Απόδοσης και Παραγωγικότητας**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, διασφαλίζοντας παράλληλα την ποιότητα. Μέσω της συστηματικής παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τομείς βελτίωσης και να λάβει διορθωτικά μέτρα για την ενίσχυση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί:

1. Να παρακολουθήσει και αναλύσει δείκτες απόδοσης για τη συνεχή βελτίωση.
2. Να φροντίσει για την ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους ποιοτικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Να θεσπίσει συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους ποιότητας για κάθε θέση εργασίας.
4. Να καθιερώσει τακτικές συναντήσεις ανατροφοδότησης.

- **Διαμόρφωση Κουλτούρας Ποιότητας**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας που προωθεί την ποιότητα:

1. Ενσωματώνοντας τις αρχές ποιότητας στις αξίες και τη στρατηγική του οργανισμού (Vitzileou et al., 2022).
2. Προωθώντας την ομαδική εργασία και τη συνεργασία για την επίτευξη στόχων ποιότητας (Khdour et al., 2021).
3. Ενθαρρύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών για τη βελτίωση της ποιότητας

Συμπερασματικά, οι πολιτικές και ο προσανατολισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην ποιοτική βελτίωση αναπτύσσουν την επικοινωνία, την ομαδική εργασία, την ενδυνάμωση και τη δέσμευση στην ποιότητα. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει, συνεπώς, να λαμβάνουν υπόψη τον θεμελιώδη ρόλο τους στην επιδίωξη μακροπρόθεσμης διαχείρισης ποιότητας. Ως εκ τούτου, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναλάβει ηγετικό ρόλο σε δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας και ομάδων που προάγουν τη συνεργασία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων να παρέχουν πληροφορίες, συμμετοχή και αυτονομία, η επιλογή εργαζομένων που μπορούν να προσαρμοστούν στην οργανωτική κουλτούρα, η ενίσχυση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης με στόχους ποιότητας, καθώς και ο καθορισμός πολιτικών

αξιολόγησης και ανταμοιβής που υποστηρίζουν στόχους ποιότητας (Jiménez-Jiménez & Martínez-Costa, 2009).

4.5 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί ένα πεδίο με ιδιαίτερες προκλήσεις και χαρακτηριστικά, το οποίο παραδόξως έχει λάβει περιορισμένη προσοχή στη βιβλιογραφία, παρά τη σημαντική συμβολή των ΜμΕ στην οικονομία και την απασχόληση (Harney et al., 2022). Γενικά, η έρευνα για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, τείνει να αγνοεί τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (De Kok & Den Hartog, 2006). Οι Gilman και Edwards κάνουν λόγο για «οξεία έλλειψη» εμπειρικών στοιχείων στον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις ΜμΕ (Gilman & Edwards, 2008), ενώ οι Chadwick και Li αναφέρονται στην μικρή συχνότητα των εμπειρικών δεδομένων (Chadwick & Li, 2018). Οι Harney et al. αναφέρουν ότι μια πρόσφατη ανασκόπηση διαπιστώνει ότι μόλις το 0,5% των άρθρων που δημοσιεύονται σε περιοδικά απασχόλησης/ανθρώπινου δυναμικού αφορούν διερεύνηση του πλαισίου των ΜμΕ (Harney et al., 2022).

Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού στις χώρες της ΕΕ εργάζεται στον τομέα των μικρών επιχειρήσεων, και η συμβολή των επιχειρήσεων αυτών στην οικονομία είναι σημαντική, όπως αναδείχθηκε και στο κεφάλαιο 3. Είναι γεγονός ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιούν επίσημες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (De Kok & Den Hartog, 2006). Παρ' όλα αυτά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει κρίσιμη σημασία και για τις μικρές επιχειρήσεις, για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά τους. Οι ιδιαιτερότητες των ΜμΕ, όπως η στενή σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, η έλλειψη εξειδικευμένων τμημάτων HR, και η ανάγκη για ευελιξία, διαμορφώνουν ένα μοναδικό πλαίσιο για την εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η κατανόηση αυτών των ιδιαιτεροτήτων και η προσαρμογή των πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις ανάγκες και τους περιορισμούς των ΜμΕ αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την ενίσχυση της απόδοσης των επιχειρήσεων αυτών. Σαφώς πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζονται προσαρμογή στο έδαφος που δρουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και όχι αυτούσια μεταφορά και εφαρμογή μεθόδων και πολιτικών των μεγαλύτερων επιχειρήσεων (De Kok & Den Hartog, 2006). Αντίστοιχη επισήμανση σχετικά με το πεδίο δράσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πραγματοποιούν οι Lai et al. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι απλά μικρογραφίες μεγάλων εταιρειών, και συνεπώς δεν μπορεί να υποθεθεί *a priori* ότι οι έννοιες και οι θεωρίες διαχείρισης που σχετίζονται με τις μεγάλες οργανώσεις είναι απαραίτητα εφαρμόσιμες στις μικρές επιχειρήσεις. Το ενδιαφέρον δεν περιορίζεται μόνο στο ποιες πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υιοθετούνται, αλλά και στο πώς υιοθετούνται και εφαρμόζονται (Lai et al., 2017).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους, και η αποτελεσματική διαχείρισή τους μπορεί να είναι εξαιρετικά κρίσιμη για τη βιωσιμότητά τους. Υπάρχουν διάφοροι τύποι κινδύνων που αφορούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κάποιοι από τους οποίους αναλύθηκαν διεξοδικά στο κεφάλαιο 3. Ένας από τους βασικότερους είναι η ελλιπής προσέγγιση σε ζητήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως η απόκτηση και επιλογή ταλέντων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η διαχείριση απόδοσης, τα συστήματα κινήτρων, η δέσμευση των εργαζομένων και η ενδυνάμωσή τους, μπορούν να δημιουργήσουν κουλτούρα, κατάλληλο κλίμα και δεξιότητες απαραίτητες για την επίτευξη επιτυχών αποτελεσμάτων εντός του οργανισμού (Belas et al., 2024).

Οι Mentor et al. αναγνωρίζουν ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επηρεάζονται από μια ποικιλία παραγόντων. Αυτοί περιλαμβάνουν το μέγεθος της επιχείρησης, την ηλικία της, τη θέση της στον κλάδο, τη διαθεσιμότητα ανθρώπινων πόρων και το μορφωτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού της (Mentor et al., 2024).

Με βάση έρευνα του Φώτη Βούζα, σε μικρές ελληνικές παραγωγικές/βιοτεχνικές επιχειρήσεις είναι χαρακτηριστική η απουσία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, και ο ιδιοκτήτης είναι ο υπεύθυνος για όλες τις παραδοσιακές πρακτικές που αφορούν το προσωπικό. Μάλιστα αναφέρει ότι ο βασικός λόγος για την αργή ανάπτυξη σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι το μικρό μέγεθος της πλειοψηφίας των βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα (Vouzaz, 2004).

Παρόλο που οι ΜμΕ μπορεί να διαθέτουν λιγότερους πόρους σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η υιοθέτηση αποτελεσματικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη συνολική τους απόδοση και επιτεύγματα. Πρόσφατα, μια μελέτη των Islami et al. κατέδειξε ότι η χρήση διάφορων πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως η αξιολόγηση απόδοσης, η ομαδική εργασία και συμμετοχή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και η πρόσληψη και επιλογή, μπορεί να βελτιώσει τη μη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας όσον αφορά την ταχύτητα παράδοσης, την ανταπόκριση στους πελάτες, την αξιοπιστία παράδοσης και την ποιότητα των προϊόντων (Islami et al., 2023).

Σε έρευνα των Khan et al. για τις προκλήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, αναδεικνύεται πως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η χρηματοοικονομική διαχείριση και η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό βασιζόμενες στις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις των εργαζομένων τους, οι οποίοι ενισχύουν την απόδοσή τους και υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη (Khan et al., 2022). Και οι πέντε μελέτες περιπτώσεων της συγκεκριμένης έρευνας αναδεικνύουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, και χωρίς πολύτιμους εργαζόμενους, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Και οι πέντε εταιρείες στη μελέτη περίπτωσης τόνισαν τη σημασία

της ευημερίας των εργαζομένων, της οικοδόμησης καλών σχέσεων με τους εργαζόμενους και της εφαρμογής καλής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για τη διατήρηση των υπαρχόντων εργαζομένων (Khan et al., 2022).

Σύμφωνα με τους Belas et al. **η επιτυχία και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.** Οι ηγέτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οφείλουν να αναγνωρίσουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου και να εφαρμόσουν σύγχρονες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη βελτίωση των επιχειρησιακών τους επιδόσεων. **Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τη βάση της γνώσης και της καινοτομίας σε κάθε οργανισμό και ειδικά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, όπου η γνώση και η τεχνογνωσία είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε αυτές.** Συνεπώς, είναι κρίσιμο για τη διοίκηση να αναπτύξει στρατηγικές συνεργασίες και να θεσπίσει επίσημους μηχανισμούς που θα διασφαλίζουν τη διατήρηση, την ενσωμάτωση και τη διάχυση της γνώσης εντός της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο ενισχύει το υπάρχον ανθρώπινο κεφάλαιο, αλλά δημιουργεί και τις προϋποθέσεις για την περαιτέρω ανάπτυξή του (Belas et al., 2024).

Ο τρόπος και το σύστημα εφαρμογής των διαφόρων πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εξαρτώνται και από το στάδιο του κύκλου ζωής της εκάστοτε επιχείρησης. Οι De Kok και Den Hartog παρατηρούν τα παρακάτω:

- **Φάση εκκίνησης:** Οι δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι «χαλαρές» και ανεπίσημες, πιθανότατα πραγματοποιούνται από τον ιδιοκτήτη ή τον ιδρυτή, και επικεντρώνονται σε ζητήματα όπως η πρόσληψη και η απόλυση.
- **Φάση ταχείας ανάπτυξης:** Εμφανίζεται μια τάση τυποποίησης της οργάνωσης, εισάγονται πρόσθετα διοικητικά στελέχη, συμπεριλαμβανομένων ειδικών HR. Υπάρχει μετατόπιση από την έμφαση στην πρόσληψη και επιλογή, προς την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, καθώς και τον σχεδιασμό διάφορων πολιτικών αμοιβών.
- **Φάση ωριμότητας:** Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολόγηση απόδοσης, στις εργασιακές σχέσεις, στις θετικές δράσεις και στον ευρύτερο ρόλο της λειτουργίας HR (De Kok & Den Hartog, 2006).

Η έλλειψη πόρων και ο έντονα εργατοκεντρικός χαρακτήρας των ΜμΕ συνεπάγονται ότι βασίζονται περισσότερο στην προσπάθεια, τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, η επιτυχής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι εξαιρετικά κρίσιμη για την επιβίωση και την ανάπτυξη των ΜμΕ (Harney et al., 2022).

4.5.1 Η επίδραση των αδυναμιών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι κύριες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προφανώς σχετίζονται με τις ίδιες τις αδυναμίες και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αυτές εν γένει. Παρακάτω γίνεται μία προσπάθεια να παρουσιαστεί το πως κάποιες από τις βασικές αδυναμίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε αυτές.

Περιορισμένοι Πόροι

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως ήδη έχει αναφερθεί, αντιμετωπίζουν περιορισμούς στους οικονομικούς πόρους αλλά και σε διαθέσιμο χρόνο και ευχέρεια για στρατηγικές αποφάσεις. Αυτό οδηγεί συχνά σε απροθυμία επένδυσης σε εξειδικευμένους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, τουλάχιστον έως ότου η επιχείρηση φτάσει σε ένα βιώσιμο μέγεθος (Harney et al., 2022). Το γεγονός ότι οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι οδηγούν στην έλλειψη εξειδικευμένων επαγγελματιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, ή ακόμα και στην παντελή απουσία αυτοτελούς τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αναδεικνύει και έρευνα των (Fathanudin Abas et al., 2024). Με βάση τη συγκεκριμένη μελέτη, η έλλειψη πόρων είναι αιτία και της χαμηλής επένδυσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε τεχνολογία που αφορά τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή σε εξελιγμένα λογισμικά Human Resources Management Systems (HRMS). Οι οικονομικοί περιορισμοί συχνά οδηγούν και σε περιορισμένες επενδύσεις σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού (Fathanudin Abas et al., 2024). Ο Φώτης Βούζας σε μελέτη που δημοσιεύθηκε στο TQM Magazine, τονίζει ότι μία από τις βασικές αιτίες των αδυναμιών που συναντούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως η στελέχωση μέσω προσωπικών επαφών, η ανεπίστημη εκπαίδευση και η ελλιπής αξιολόγηση, είναι οι περιορισμένοι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι. Αποτέλεσμα είναι οι μικρές επιχειρήσεις να δίνουν πολύ λιγότερη προσοχή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού από ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις (Vouzaz, 2004).

Ευπάθεια στο περιβάλλον

Σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως στερούνται μηχανισμών προστασίας από περιβαλλοντικές αναταράξεις και σοκ. Το γεγονός αυτό έγινε ιδιαιτέρως εμφανές κατά την πανδημία του Covid-19, όταν πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να παλέψουν για την επιβίωσή τους ή/και να αναπροσαρμόσουν ριζικά τις βασικές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες (Harney et al., 2022). Αυτή η αδυναμία προσαρμογής στις απότομες μεταβολές του περιβάλλοντος επηρεάζει άμεσα τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς δημιουργεί την ανάγκη για ταχεία αναπροσαρμογή των εργασιακών ρόλων και καθηκόντων, για

υιοθέτηση ευέλικτων μορφών εργασίας, όπως η τηλεργασία, για ταχεία εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες δεξιότητες και τεχνολογίες, για ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας σε περιόδους αβεβαιότητας (Hoke et al., 2022).

Συγκεντρωτικός τρόπος διοίκησης

Ο συγκεντρωτικός τρόπος διοίκησης συνδέεται συχνά με μια ιδεολογία ενότητας ή με τη διαμόρφωση μιας «οικογενειακής» ατμόσφαιρας στις ΜμΕ. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απροθυμία ανάθεσης καθηκόντων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε εξειδικευμένους επαγγελματίες (Harney et al., 2022). Στις μικρότερες επιχειρήσεις εμφανίζεται μία τάση συγκέντρωσης όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, κυρίως στους ιδρυτές ή ιδιοκτήτες και δεν διαμοιράζονται αρμοδιότητες και ευθύνες στους κατάλληλους επαγγελματίες και σε αυτοτελή τμήματα (Zheng et al., 2009). Όμως «εάν ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης έχει όλη την ευθύνη και τον έλεγχο στα χέρια του, συχνά θέτει σε κίνδυνο την επιβίωση της επιχείρησης. Χωρίς ένα σαφές σχέδιο διαδοχής, πολλές μικρές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν και δεν επιβιώνουν. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης να κάνει έγκαιρο και σωστό σχεδιασμό και ανάπτυξη ενός ικανού διαδόχου» (Vouzaz, 2004).

Ανεπίσημος χαρακτήρας διοικητικών διαδικασιών

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βασίζονται περισσότερο σε ανεπίσημους τρόπους εργασίας και μη δομημένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Το γεγονός αυτό ενέχει προκλήσεις σε σχέση με τη διαδικαστική συνέπεια και τη δικαιοσύνη στην εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Harney et al., 2022).

Ανταγωνισμός

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συχνά δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες εταιρείες σε θέματα μισθών και παροχών. Εξαιτίας του μικρότερου μεγέθους τους, συχνά προσφέρουν λιγότερες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη (Harney et al., 2022). Το αποτέλεσμα είναι να δυσκολεύονται ιδιαίτερα να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εξειδικευμένο προσωπικό και ταλαντούχους εργαζόμενους, οι οποίοι μπορεί να επιλέγουν μεγαλύτερες εταιρείες για καλύτερες μισθολογικές απολαβές και περισσότερες ευκαιρίες για την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Αδυναμία υιοθέτησης νέων τεχνολογιών

Η έλλειψη σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων περιορίζει την ικανότητα των ΜμΕ να προσεγγίσουν ένα ευρύτερο δίκτυο υποψηφίων (Gomwe & Boikanyo, 2023). Χωρίς online πλατφόρμες πρόσληψης και κοινωνικά δίκτυα, οι ΜμΕ δυσκολεύονται να προσελκύσουν εξειδικευμένο προσωπικό. Η απουσία αυτοματοποιημένων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε χρονοβόρες χειροκίνητες διαδικασίες για μισθοδοσία, αξιολογήσεις και διαχείριση αδειών (Gomwe & Boikanyo,

2023). Αυτό μειώνει την παραγωγικότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Χωρίς πλατφόρμες e-learning και ψηφιακά εργαλεία εκπαίδευσης, οι ΜμΕ δυσκολεύονται να παρέχουν ευέλικτες και οικονομικά αποδοτικές λύσεις για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Η έλλειψη τεχνολογικών εργαλείων περιορίζει την ικανότητα των ΜμΕ να καινοτομούν στις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού και να αναπτύσσουν νέες ικανότητες. Αυτό μειώνει τη συνολική καινοτομία και απόδοση της επιχείρησης (Aslam et al., 2023). Χωρίς προηγμένα αναλυτικά εργαλεία HR, οι ΜμΕ δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τα δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων (Gomwe & Boikanyo, 2023). Αυτό περιορίζει την ικανότητά τους να βελτιστοποιήσουν το εργατικό δυναμικό τους. Η αδυναμία υιοθέτησης σύγχρονων τεχνολογιών στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θέτει τις ΜμΕ σε μειονεκτική θέση έναντι μεγαλύτερων ανταγωνιστών που αξιοποιούν πλήρως τις ψηφιακές λύσεις.

4.5.2 Προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Ανεπίστημος και άτυπος χαρακτήρας

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο βαθμός τυποποίησης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή η έκταση στην οποία οι πολιτικές και πρακτικές της τεκμηριώνονται, συστηματοποιούνται, θεσμοθετούνται και ενσωματώνονται στην επιχείρηση. Οι Lai et al. παρατηρούν ότι στις μεγάλες εταιρείες, οι βασικές δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση, η επιβράβευση και η κινητοποίηση των εργαζομένων – υποστηρίζονται συνήθως από εξειδικευμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή τουλάχιστον από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού (Lai et al., 2017). Αντίθετα, στις μικρές επιχειρήσεις, παρατηρείται συχνά η έλλειψη εξειδικευμένων και τυποποιημένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ σπάνια υπάρχουν επαγγελματίες και ειδικοί HR ((Wapdhott & Mallet, 2016)). Ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού παραμένουν συχνά στο πεδίο ευθύνης των ηγετών της οργάνωσης, ειδικά των ιδρυτών και των ιδιοκτητών, ή ανατίθενται σε μη ειδικευμένο προσωπικό ως μέρος των ευρύτερων διοικητικών καθηκόντων τους (Lai et al., 2017).

Σε ανάλογα συμπεράσματα καταλήγει και ο Nemli Çalişkan, σε έρευνα για την επίδραση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην οργανωσιακή απόδοση. Παρατηρεί ότι ο σκοπός και η εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συχνά προσεγγίζονται με τρόπο ανεπίσημο και λιγότερο συστηματικό (Nemli Çalişkan, 2010). Αντίστοιχα, οι Dundon & Wilkinson, αναφέρουν ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αρκετά συνηθισμένος ο άτυπος και ανεπίσημος χαρακτήρας στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν μια ιδιαίτερα προσωπικοκεντρική προσέγγιση στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, με στυλ διοίκησης που ποικίλλουν από αυταρχικά

έως φιλικά και προσανατολισμένα στις προσωπικές σχέσεις, επηρεασμένα σε μεγάλο βαθμό από τις αξίες των ιδρυτών-ιδιοκτητών. Αυτό εν μέρει οφείλεται στην έλλειψη πόρων, και το αποτέλεσμα της έλλειψης συστηματικής αντιμετώπισης των ζητημάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, χωρίς μέθοδο και επίσημες διαδικασίες, είναι να επικαλύπτουν τις εργασιακές σχέσεις εντός της επιχείρησης, οι εξατομικευμένοι και οικογενειακοί δεσμοί, διαμορφώνοντας τη φύση των συμβάσεων εργασίας και των διοικητικών ενεργειών με πολύ άτυπους τρόπους (Dundon & Wilkinson, 2009). Οι Marlow et al. καταλήγουν αντιστοίχως, πως η τυποποίηση του HR συνδέεται στενά με το μέγεθος της επιχείρησης, καθιστώντας τον ανεπίσημο χαρακτήρα κεντρικό στοιχείο στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από παράγοντες όπως η έλλειψη πόρων και επαγγελματικής γνώσης, η εμπειρία ή οι προτιμήσεις διαχείρισης (Marlow et al., 2017). Οι Lai et al. αναδεικνύουν το γεγονός ότι οι τακτικές και άμεσες αλληλεπιδράσεις εργοδότη - εργαζόμενου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παίζουν κεντρικό ρόλο στην εργασιακή σχέση εντός της επιχείρησης, σε αντίθεση με τους επίσημους κανόνες, τις τεκμηριωμένες πολιτικές, τις γραπτές συμφωνίες και τα εγχειρίδια προσωπικού που συνδέονται συνήθως με τις μεγάλες εταιρείες (Lai et al., 2017).

Η βασική αιτία του ανεπίσημου χαρακτήρα των λειτουργιών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με βάση τους J. De Kok et al. είναι οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι. Οι περισσότερες επαγγελματικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων απαιτούν σημαντικό κόστος ανάπτυξης. Αυτό δημιουργεί ένα πλεονέκτημα κόστους για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, το οποίο ενισχύεται από τον περιορισμένο οικονομικό προϋπολογισμό πολλών μικρών επιχειρήσεων. Οι μικρότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λιγότερο τυποποιημένες πρακτικές προσλήψεων, παρέχουν λιγότερη εκπαίδευση στους εργαζομένους τους και είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιούν τυποποιημένες αξιολογήσεις απόδοσης. Παρατηρούν επίσης ότι οι επιχειρήσεις που ανήκουν ή διαχειρίζονται οικογένειες είναι λιγότερο πιθανό να εφαρμόζουν επαγγελματικές πρακτικές HRM και ότι γενικά οι δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις ΜμΕ είναι ανεπίσημες, με βραχυπρόθεσμη προοπτική (De Kok et al., 2002). Αντίστοιχα, οι Oukil et al. τονίζουν πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο ad hoc και ανεπίσημο, κυρίως λόγω του μικρού τους μεγέθους και της περιορισμένης διαθεσιμότητας των πόρων. Αναδεικνύουν επίσης όμως ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να αγνοούνται από τη διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εάν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και καταλήγουν ότι με δεδομένη τη σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την πιθανότητα οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να επηρεάσουν την απόδοσή τους, είναι απαραίτητο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αυξήσουν τη γνώση τους πάνω στην αποδοτικότητα των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Oukil et al., 2012).

Έρευνα του πανεπιστημίου City, σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις, αναδεικνύει ότι πάνω από το ήμισυ των Βρετανών εργαζομένων (55%) απασχολείται σε μικρές επιχειρήσεις χωρίς επίσημο ειδικό HR (van Wanrooy et al., 2013), με την παρουσία ή απουσία HR ειδικού να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος του εργασιακού

χώρου. Στις μικρότερες επιχειρήσεις, οι πρακτικές και οι σχέσεις εργασίας καθορίζονται συχνά από άτυπους κανόνες, άγραφες συνήθειες και σιωπηρές αντιλήψεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η απουσία ειδικών HR ή τυποποιημένων στρατηγικών οφείλεται στο ότι πολλοί ιδιοκτήτες - διευθυντές θεωρούν αυτές τις πολιτικές επιβαρυντικές (Dundon & Wilkinson, 2009).

Η ουσία σε σχέση με τον επίσημο χαρακτήρα και την τυποποίηση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έγκειται στο ότι η εφαρμογή επίσημων και άρτια δομημένων πρακτικών HRM αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για τις μικρές επιχειρήσεις (Barrett & Mayson, 2007). Σε έρευνα των Lai et al για τη σύνδεση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της οργανωσιακής απόδοσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αναδεικνύεται ότι όσο μεγαλύτερη η τυποποίηση των μεθόδων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τόσο μεγαλύτερη η οικονομική απόδοση και η παραγωγικότητα της εργασίας (Lai et al., 2017).

Πρόσληψη και επιλογή

Γενικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν την τάση να χρησιμοποιούν ανεπίσημες μεθόδους στρατολόγησης/πρόσληψης εργαζομένων (Oukil et al., 2012). Οι M. P. De Kok & Den Hartog θεωρούν ως βασική αιτία της συγκεκριμένης αδυναμίας και πάλι τη διαθεσιμότητα πόρων, ενώ οι Dundon & Wilkinson προσθέτουν ως αιτία την απουσία ειδικών HR (De Kok & Den Hartog, 2006).

Για τις περισσότερες ΜμΕ, η πρόσληψη νέου προσωπικού πραγματοποιείται μέσω κλειστών μεθόδων που βασίζονται σε ανεπίσημα δίκτυα. Οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένες δυνατότητες εσωτερικής κινητικότητας εργαζομένων μέσω προαγωγών ή ανάπτυξης καριέρας, και η πρόσληψη μπορεί να είναι ένας τρόπος εισαγωγής νέων δεξιοτήτων στον οργανισμό (Lai et al., 2017). Επίσης είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας κατά την πρόσληψη νέου προσωπικού και δίνουν χαμηλότερη προτεραιότητα στην εκπαίδευση εκτός εργασίας σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Dundon & Wilkinson, 2009).

Οι υπεύθυνοι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οφείλουν να εστιάσουν στην αντιμετώπιση του ενδεχόμενου προβλήματος έλλειψης προσωπικού. Αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο όταν προβλέπεται δυσκολία στην εύρεση εξειδικευμένων στελεχών στην αγορά εργασίας. Παρόλο που οι μεγάλες εταιρείες συνήθως δίνουν βαρύτητα στον σχεδιασμό διαδοχής, οι μικρότερες επιχειρήσεις τείνουν να τον παραμελούν. Το ζήτημα αυτό γίνεται ακόμη πιο έντονο στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η μετάβαση σε νέα ηγεσία μπορεί να είναι πιο περίπλοκη (Vouzas, 2004).

Εκπαίδευση

Αν και η εκπαίδευση αναγνωρίζεται ως σημαντικό ζήτημα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για πολλές μικρές επιχειρήσεις, η έρευνα δείχνει ότι είναι λιγότερο πιθανό να παρέχεται εκπαίδευση με συστηματικό και δομημένο τρόπο σε αυτές τις επιχειρήσεις. Οι Storey και Westhead (1997) προτείνουν δύο εξηγήσεις γι' αυτό το φαινόμενο. Η πρώτη εξήγηση είναι εκείνη της «άγνοιας»: Η εκπαίδευση δεν παρέχεται επειδή ο εργοδότης/διευθυντής της μικρής επιχείρησης υποτιμά τα οφέλη της. Η δεύτερη εξήγηση είναι εκείνη της «αγοράς»: Το κόστος της εκπαίδευσης είναι υπερβολικά υψηλό για τις μικρές επιχειρήσεις (Barrett & Mayson, 2007). Αναλόγως καταλήγουν και οι Oukil et al., ότι οι περισσότεροι εργοδότες συχνά υποτιμούν το όφελος της εκπαίδευσης των εργαζομένων και επίσης θεωρούν ότι δεν αξίζει το κόστος που θα καταβάλουν για αυτή (Oukil et al., 2012). Μια πρόσθετη εξήγηση για την έλλειψη επίσημης εκπαίδευσης στις ΜμΕ είναι ότι οι συχνά υπάρχει ανασφάλεια από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης ότι οι νεοεκπαιδευμένοι εργαζόμενοι θα μετακινηθούν σε ανταγωνιστές (Lai et al., 2017).

Και στο ζήτημα της εκπαίδευσης τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαπνέει ο ανεπίσημος χαρακτήρας των μεθόδων επιμόρφωσης. Οι εργαζόμενοι στις ΜμΕ είναι λιγότερο πιθανό να έχουν πρόσβαση σε επίσημες παροχές εκπαίδευσης σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι μικρότερες επιχειρήσεις τείνουν να παρέχουν λιγότερη υποστήριξη για την εκπαίδευση ανά εργαζόμενο σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες, γεγονός που μειώνει τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης στα έσοδα και την προστιθέμενη αξία. Αν και η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση στην απόδοση, για τις μικρότερες επιχειρήσεις αυτή η θετική επίδραση μπορεί να μην είναι αρκετή για να αντισταθμίσει το κόστος της εκπαίδευσης (De Kok & Den Hartog, 2006). Επίσης, η εκπαίδευση μπορεί να περιορίζεται στην κάλυψη άμεσων αναγκών αντί να εντάσσεται σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές ανάπτυξης HR (Marlow et al., 2017).

Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ενισχύουν τις ικανότητες των εργαζομένων, όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη, μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και να οδηγήσουν σε περισσότερες ευκαιρίες καριέρας και προαγωγής. Ωστόσο, τα στοιχεία δείχνουν επίσης ότι οι εργαζόμενοι σε μικρές επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να έχουν πρόσβαση σε οργανωμένα προγράμματα εκπαίδευσης σε σχέση με τους εργαζομένους σε μεγάλες εταιρείες. Οι περιορισμένες ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί κατά συνέπεια να οδηγούν σε χαμηλότερου βαθμού δέσμευση των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού και λιγότερη ικανοποίησή τους από την εργασία τους (Lai et al., 2017).

Αξιολόγηση απόδοσης

Η αξιολόγηση απόδοσης επίσης το πιθανότερο είναι να έχει ανεπίσημο χαρακτήρα σε μία μικρή επιχείρηση, και να εστιάζει κυρίως στον έλεγχο και την παρακολούθηση και όχι στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι Newman και Sheikh, σε μελέτη για τις

βέλτιστες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε κινεζικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρατηρούν ότι η αξιολόγηση απόδοσης στις ΜμΕ είναι συνήθως ανεπίσημη και λιγότερο δομημένη, δίνοντας έμφαση στην παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων (Newman & Sheikh, 2014). Οι Cassel et al. αναφέρουν αντίστοιχα πως η απόδοση των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να διαχειρίζεται πιο άμεσα και άτυπα (Cassell et al., 2002). Θα πρέπει οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να συστηματοποιήσουν την αξιολόγηση της απόδοσης προκειμένου να αναπτύξουν τις ικανότητες των εργαζομένων, διαθέτοντας περισσότερο χρόνο στο να παρέχουν μία προσέγγιση ανάπτυξης, επικοινωνίας των προβλημάτων και ανακαλύπτοντας νέους τομείς προς βελτίωση (Oukil et al., 2012).

Σύστημα αμοιβών

Δυστυχώς, οι πιο συνηθισμένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρές επιχειρήσεις περιορίζονται σε περισσότερες πρακτικές λειτουργίες: τήρηση αρχείων, δραστηριότητες στελέχωσης, όπως η πρόσληψη και η επιλογή προσωπικού, και, σε μικρότερο βαθμό, σε δραστηριότητες παρακίνησης των εργαζομένων και διατήρησης των ταλέντων, όπως οι πρακτικές αμοιβών και επιβράβευσης (Barrett & Mayson, 2007). Ενδέχεται λοιπόν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να μην υπάρχει επίσημη βάση για την αναθεώρηση και τη διαπραγμάτευση αμοιβών και επιβραβεύσεων (Wardhott & Mallet, 2016). Οι Oukil et al. θεωρούν πως για την προσέλκυση περισσότερων ικανών εργαζομένων και για τη διατήρηση των ποιοτικών ταλαντούχων εργαζομένων, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάσουν ένα αποτελεσματικό επίσημο σύστημα μισθοδοσίας (Oukil et al., 2012).

Επικοινωνία εντός του οργανισμού

Η συμμετοχή σε δραστηριότητες ανταλλαγής πληροφοριών ή γνώσεων στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς συμβάλλει στην καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, οδηγώντας τελικά σε βελτιωμένη απόδοση. Με την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που δίνει προτεραιότητα στην αποδοτική επικοινωνία και τη δημιουργία μηχανισμών για τη διάδοση σχετικών πληροφοριών, οι ΜμΕ έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τη συνολική τους απόδοση. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητά τους (Mentor et al., 2024).

Όμως αυτό που παρατηρείται στις ΜμΕ είναι ο κατακερματισμός της επικοινωνίας, λόγω χρήσης διαφόρων εργαλείων και καναλιών, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια σημαντικών πληροφοριών και σύγχυση μεταξύ των εργαζομένων. Η έλλειψη σαφών στόχων και προσδοκιών αποτελεί επίσης ένα σημαντικό εμπόδιο, καθώς οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να θέσουν προτεραιότητες και να κατανοήσουν τι ακριβώς

αναμένεται από αυτούς. Η περιορισμένη επικοινωνία μεταξύ τμημάτων μπορεί να οδηγήσει σε λάθη, διπλή εργασία και χαμένες ευκαιρίες, ενώ το χάσμα μεταξύ διοίκησης και προσωπικού πρώτης γραμμής συχνά προκαλεί παρεξηγήσεις, έλλειψη εμπιστοσύνης και χαμηλή δέσμευση των εργαζομένων (Bundeling, 2024).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Με βάση τα όσα έχουν ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, παρακάτω θα παρουσιαστούν οι τρεις βασικοί άξονες, με βάση τους οποίους θα θεμελιωθούν τα κύρια συμπεράσματα για το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διατήρηση της ποιότητας παραγωγής στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να αναπτύξουν υψηλή ποιότητα.

Οι ανθρώπινοι πόροι αναγνωρίζονται ως ο πιο πολύτιμος παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμη για την επιτυχία των προγραμμάτων διοίκησης ποιότητας, καθώς η διοίκηση ποιότητας εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση υψηλής ποιότητας παραγωγής και στην επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η σύνδεση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την ποιότητα δεν περιορίζεται μόνο στην ορθολογική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, αλλά επεκτείνεται στη δημιουργία μιας συνολικής κουλτούρας εργασίας που ενισχύει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων λειτουργεί ως καταλύτης για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης και συμμετοχής των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων λειτουργιών, όπως η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση απόδοσης, και τα συστήματα ανταμοιβών και αναγνώρισης. Συμβάλλει στην ενσωμάτωση των αρχών ποιότητας στις αξίες και τη στρατηγική του οργανισμού, στην προώθηση της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας, και στην ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας και της ανταλλαγής ιδεών για τη βελτίωση της ποιότητας. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους ποιότητας και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη αυτών των επικοινωνιακών δομών, καθιστώντας τη λειτουργία της απαραίτητη για την επίτευξη διαρκούς ποιότητας. Συμπερασματικά, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με προσανατολισμό στη συνεχή βελτίωση και την ποιότητα, μπορεί να οδηγήσει σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναδεικνύεται ως ένας κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας στην παραγωγή, μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της διαμόρφωσης κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

2. Η εξασφάλιση υψηλής ποιότητας παραγωγής αποτελεί παράγοντα ύψιστης σημασίας για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η ποιότητα αποτελεί θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του μεγέθους τους. Η σημασία της ποιότητας για τις ΜμΕ

δεν περιορίζεται μόνο στη συμμόρφωση με πρότυπα και κανονισμούς, αλλά συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία αξίας, τη διατήρηση πελατών και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η έμφαση στην ποιότητα μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ενίσχυση της καινοτομίας, της εξωστρέφειας και της ανταγωνιστικότητας, ενσωματώνοντας παράλληλα αρχές βιώσιμης ανάπτυξης. Στο πλαίσιο του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού και των υψηλών απαιτήσεων των πελατών, οι ΜμΕ βρίσκονται υπό σημαντική πίεση να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες τους τόσο σε στρατηγικό όσο και σε τακτικό επίπεδο. Η ποιότητα έχει αναδειχθεί ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τις ΜμΕ στην εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού, με πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις να υιοθετούν στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εστίαση στην ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε ταχύτερη λήψη και υλοποίηση αποφάσεων, μεγαλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και αυξημένη καινοτομία στην κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών. Η ποιότητα αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των ΜμΕ. Παρά τις προκλήσεις, η εστίαση στην ποιότητα μπορεί να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας την καινοτομία, την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Οι ΜμΕ που επενδύουν στην ποιότητα και προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους στις ιδιαίτερες ανάγκες και δυνατότητές τους, μπορούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιτυχία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

3. Η εστίαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή τους και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά τους. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο των ΜμΕ και ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ΜμΕ λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό βασιζόμενες στις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις των εργαζομένων τους, οι οποίοι ενισχύουν την απόδοσή τους και υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις ΜμΕ είναι πολυδιάστατη και επηρεάζει καθοριστικά την απόδοση και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να δημιουργήσουν την κατάλληλη κουλτούρα και το κλίμα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη επιτυχών αποτελεσμάτων εντός του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την απόκτηση και επιλογή ταλέντων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τη διαχείριση απόδοσης, τα συστήματα κινήτρων, τη δέσμευση των εργαζομένων και την ενδυνάμωσή τους. Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βοηθά τις ΜμΕ να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υψηλής ποιότητας και ικανό προσωπικό. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι οι ΜμΕ συχνά δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες εταιρείες σε θέματα μισθών και παροχών. Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις ΜμΕ είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διασφάλιση υψηλής απόδοσης μακροπρόθεσμα. Παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ, όπως οι περιορισμένοι πόροι και η έλλειψη εξειδικευμένων τμημάτων HR, η επένδυση στο

ανθρώπινο κεφάλαιο και η εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζονται για να ευδοκιμήσουν μακροπρόθεσμα.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναδεικνύεται λοιπόν ως ο ακρογωνιαίος λίθος για τη διασφάλιση ποιότητας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Καθώς η υψηλή ποιότητα παραγωγής αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επιβίωση και ανάπτυξη των ΜμΕ, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται κρίσιμη για την επίτευξη αυτού του στόχου. **Η εστίαση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δεν είναι απλώς μια επιλογή, αλλά μια στρατηγική αναγκαιότητα που επιτρέπει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να καλλιεργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον προσανατολισμένο στην ποιότητα, ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά τους και διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους στην αγορά.**

5.1 Στρατηγικός σχεδιασμός και ανάπτυξη πολιτικών ποιότητας

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής ποιότητας προσαρμοσμένης στις ιδιαίτερες ανάγκες και τους περιορισμένους πόρους των ΜμΕ:

1. Ευθυγράμμιση στόχων:

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εξασφαλίζει ότι οι στόχοι ποιότητας ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους και τις δυνατότητες της ΜμΕ. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι οι ΜμΕ συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις στον στρατηγικό προσανατολισμό και σχεδιασμό τους, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3.3. Είναι λοιπόν απαραίτητη η στενή συνεργασία του τμήματος ή των επαγγελματιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τη διοίκηση της επιχείρησης, ώστε να μπορέσει αρχικά να αναπτυχθεί μία στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που να ευθυγραμμίζεται με τους επιχειρησιακούς στόχους, αλλά με σταθερό προσανατολισμό στη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό σημαίνει συμμετοχή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συναντήσεις στρατηγικού χαρακτήρα, όπου καθορίζονται οι στόχοι ποιότητας της επιχείρησης, ανάλυση των δυνατοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με αυτούς τους στόχους, ανάπτυξη πλάνων για την κάλυψη των υπαρχόντων κενών δεξιοτήτων και εξειδίκευσης. Επίσης η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στον ίδιο τον καθορισμό των στόχων ποιότητας, αξιοποιώντας τη μεθοδολογία SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound), αλλά και αναπτύσσοντας Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators – KPI's) που συνδέουν την απόδοση των εργαζομένων με τους στόχους ποιότητας και τους επιχειρησιακούς στόχους.

2. Ανάπτυξη ευέλικτων πολιτικών ποιότητας:

Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμένους πόρους των ΜμΕ και άρα την αδυναμία τους να εφαρμόσουν σύνθετα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, η Διοίκηση

Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει στην ανάπτυξη απλοποιημένων αλλά αποτελεσματικών διαδικασιών ελέγχου ποιότητας. Οι διαδικασίες αυτές είναι σημαντικό να εστιάζουν στις βασικές ανάγκες της επιχείρησης, καθώς η προσαρμογή των διαδικασιών στις πραγματικές δυνατότητες της ΜμΕ μειώνει το κόστος και ενισχύει την αποδοτικότητα. Εξίσου σημαντική είναι η χρήση εργαλείων ελέγχου της ποιότητας χαμηλού κόστους, όπως τα διαγράμματα ροής και οι λίστες ελέγχου. Έτσι, διευκολύνεται η διαχείριση και ο έλεγχος της ποιότητας χωρίς μεγάλες επενδύσεις. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην ενσωμάτωση της αρχής της συνεχούς βελτίωσης, σύμφωνα με τον κύκλο PDCA του Deming (Plan-Do-Check-Act).

- Σχεδιασμός (Plan): Ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης για όλο το προσωπικό σχετικά με τις αρχές και πρακτικές της συνεχούς βελτίωσης. Καθορισμός μετρήσιμων στόχων απόδοσης για κάθε τμήμα και θέση εργασίας. Σχεδιασμός συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής που ενθαρρύνουν τη συνεχή βελτίωση.
- Εκτέλεση (Do): Υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων σε ομάδες βελτίωσης διαδικασιών. Παροχή των απαραίτητων πόρων και εργαλείων στους εργαζόμενους για την εφαρμογή βελτιώσεων.
- Έλεγχος (Check): Συλλογή και ανάλυση δεδομένων απόδοσης. Διεξαγωγή τακτικών αξιολογήσεων για τη μέτρηση της προόδου. Αναγνώριση των επιτυχημένων πρωτοβουλιών βελτίωσης.
- Δράση (Act): Προσαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων. Ανταμοιβή και αναγνώριση των εργαζομένων που συνεισφέρουν στη βελτίωση. Ενσωμάτωση των επιτυχημένων βελτιώσεων στις τυποποιημένες διαδικασίες.

Με αυτόν τον τρόπο, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναζητούν διαρκώς τρόπους βελτιστοποίησης των διαδικασιών και της απόδοσής τους. Οι διαδικασίες μπορούν να αναπροσαρμόζονται συνεχώς για να ανταποκρίνονται στις αλλαγές.

Ιδιαίτερο στοιχείο από πλευράς ευελιξίας είναι το ζήτημα της υπερσυγκέντρωσης αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρατηρείται μία αυξημένη συγκέντρωση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, δηλαδή οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ρόλους πολλαπλών καθηκόντων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να αντιμετωπίσει πολύπλευρα το συγκεκριμένο ζήτημα και από αιτία αποχώρησης των ταλέντων, αλλά και υποβάθμισης της ποιότητας, να το μετατρέψει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το βασικότερο είναι να υπάρχει πλήρης υποστήριξη σε εκπαιδευτικό και διοικητικό επίπεδο, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα που αναλαμβάνουν. Σαφώς η ποιότητα δεν μπορεί να είναι ένα παραπάνω καθήκον για τους εργαζόμενους και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να συμβάλλει ώστε η ποιότητα να είναι τρόπος δουλειάς για όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η προώθηση από πλευράς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, της ομαδικής εργασίας, της

συνεργασίας των τμημάτων και της επικοινωνίας εντός του οργανισμού, μπορεί να διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την ευελιξία των εργαζομένων στο να εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντά τους, όσο και να ενισχύσουν την κουλτούρα ποιότητας. Η στοχευμένη εκπαίδευσή τους σε προγράμματα ποιότητας είναι μονόδρομος για να μπορούν να αναλάβουν πολλαπλές αρμοδιότητες, εξάγοντας ποιοτικό αποτέλεσμα, να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα σε αλλαγές ή προβλήματα, μειώνοντας τον χρόνο αντίδρασης, αλλά και το κόστος.

5.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή πρακτικών ποιότητας στις ΜμΕ, όμως όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, σε αρκετές περιπτώσεις υποτιμάται στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, λόγω έλλειψης χρόνου και διαθέσιμων οικονομικών πόρων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να ενισχύσει την εκπαίδευση και επιμόρφωση, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των ΜμΕ με τους εξής τρόπους:

1. Στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης:

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει πλάνο εκπαίδευσης που ενισχύει τις δεξιότητες ποιότητας του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμένους πόρους των ΜμΕ. Θα μπορούσε να αξιοποιήσει online εκπαιδευτικές πλατφόρμες, που διενεργούν οικονομικά συμφέροντα online μαθήματα ή webinars που εστιάζουν σε θέματα ποιότητας. Επίσης μπορεί να προσανατολίσει στη διοργάνωση σύντομων, στοχευμένων εργαστηρίων, αντί για μακροχρόνια σεμινάρια, δηλαδή εστιασμένα workshops πάνω σε συγκεκριμένες πτυχές της ποιότητας. Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να αναζητήσει δωρεάν εκπαιδευτικό υλικό από κλαδικούς φορείς ή να συνεργαστεί με άλλες ΜμΕ για κοινά προγράμματα εκπαίδευσης.

2. On-the-job training:

Η εκπαίδευση μπορεί να ενσωματωθεί στην καθημερινή εργασία, με έμφαση στην πρακτική εφαρμογή των αρχών ποιότητας. Αναπτύσσονται μέθοδοι εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας για την αποτελεσματική μεταφορά γνώσεων σε περιβάλλον περιορισμένων πόρων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να οργανώσει και να αναπτύξει εσωτερικά προγράμματα mentoring, δηλαδή έμπειροι εργαζόμενοι μπορούν να εκπαιδεύουν νεότερους συναδέλφους σε θέματα ποιότητας, μειώνοντας το κόστος εξωτερικών εκπαιδευτών.

3. Προώθηση συνεχούς μάθησης:

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, που είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της ποιότητας στις ΜμΕ. Πρακτικά αυτό σημαίνει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να πρωτοστατεί σε συναντήσεις ανατροφοδότησης, όπου όλοι οι εργαζόμενοι συζητούν και εκθέτουν τις απόψεις και

προτάσεις τους πάνω στους στόχους ποιότητας, σημαίνει ότι ενισχύει όλα τα στελέχη της παραγωγής να μοιράζονται τις εμπειρίες, τις γνώσεις τους με όλο το προσωπικό, ότι φροντίζει να αναδεικνύει και να επιβραβεύει την ποιοτική πρωτοβουλία και τη διάθεση για γνώση και καινοτομία.

5.3 Αξιολόγηση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αξιολόγηση και παρακίνηση του προσωπικού για την επίτευξη στόχων ποιότητας:

1. Συστήματα αξιολόγησης:

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να αναπτύξει συστήματα αξιολόγησης που ενσωματώνουν δείκτες ποιότητας, προσαρμοσμένα στο μέγεθος και τις ανάγκες των ΜμΕ. Τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να είναι απλά και ευέλικτα και να ενσωματώνουν τους στόχους ποιότητας. Αυτό μπορεί να γίνει με την ενσωμάτωση μετρήσιμων δεικτών ποιότητας (KPI's) που συνδέονται άμεσα με τους στρατηγικούς ποιοτικούς στόχους της επιχείρησης. Οι KPIs αποτελούν ένα κρίσιμο εργαλείο σε αυτά τα συστήματα αξιολόγησης, καθώς είναι ποσοτικοποιημένες μετρήσεις που επιτρέπουν την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης. Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators - KPIs), σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 22400-1:2014 και ISO 22400-2:2014, ορίζονται ως μετρήσιμες και στρατηγικές μετρικές που αντικατοπτρίζουν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού. Οι KPIs είναι απαραίτητοι για την κατανόηση και τη βελτίωση της παραγωγικής απόδοσης τόσο από την οπτική γωνία της παραγωγής, επιτρέποντας την εξάλειψη της σπατάλης, όσο και από την οπτική γωνία της επίτευξης στρατηγικών στόχων. Οι KPIs είναι δείκτες που επιτρέπουν στους οργανισμούς να αξιολογούν το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί τους στόχοι και τα σχέδιά τους. Λειτουργούν ως εργαλείο διοικητικού ελέγχου που επιτρέπει τον εντοπισμό προβλημάτων ακόμη και στα πρώιμα στάδια, διευκολύνει την άμεση λήψη αποφάσεων, θέτει σωστές προτεραιότητες και προωθεί ενέργειες βελτίωσης των διαδικασιών εντός της εταιρείας. Επίσης, επιτρέπουν τον εντοπισμό περιοχών αναποτελεσματικότητας, την παρακολούθηση αλλαγών με την πάροδο του χρόνου και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης χρησιμοποιούνται όχι μόνο για την αξιολόγηση διαδικασιών, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση της λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και την αξιολόγηση μεμονωμένων ενεργειών που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο αυτού του συστήματος (Balon et al., 2024). Οι επιλεγμένοι KPIs πρέπει να συνδέονται άμεσα με τους στρατηγικούς ποιοτικούς στόχους της επιχείρησης και θα πρέπει να επικεντρώνονται σε πτυχές που σχετίζονται με την ποιότητα των προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να είναι κατάλληλοι για το μέγεθος και τις ιδιαίτερες ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Μερικά παραδείγματα KPIs που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε αυτό το πλαίσιο είναι οι παρακάτω: First Time Quality (FTQ), δηλαδή το ποσοστό μονάδων που γίνονται αποδεκτές με την πρώτη

φορά στη διαδικασία παραγωγής σε σχέση με το σύνολο των παραγόμενων μονάδων, το ποσοστό Απόρριψης (Rejection Rate), που μετρά την αναλογία των μη συμμορφούμενων ή ελαττωματικών μονάδων σε σχέση με το σύνολο των παραγόμενων μονάδων, το ποσοστό ελαττωματικών (Scrap Rate), δηλαδή το ποσοστό υλικών που πρέπει να απορριφθούν λόγω ελαττωμάτων ή ακαταλληλότητας, το ποσοστό Επανεπεξεργασίας (Rework Rate), δηλαδή το ποσοστό προϊόντων που χρειάζονται επιπλέον επεξεργασία για να πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας (Quality KPIs in Manufacturing - Ease.io, 2024; Ten Quality KPIs to Evaluate and Promote Continuous Improvement, n.d.).

Για να είναι αποτελεσματικά και εφαρμόσιμα, τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από απλότητα, ώστε να είναι κατανοητά από όλα τα μέλη της επιχείρησης, αλλά και ευελιξία, ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς και των επιχειρηματικών αναγκών. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να διασφαλίζει ότι αυτά τα εργαλεία αξιολόγησης ενισχύουν τη διαφάνεια, τη δίκαιη αξιολόγηση των εργαζομένων και την ενεργό συμμετοχή τους στην επίτευξη ποιοτικών στόχων.

2. Προγράμματα αναγνώρισης:

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πρωτοστατεί στο σχεδιασμό προγραμμάτων αναγνώρισης και επιβράβευσης για την προώθηση της ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη τους οικονομικούς περιορισμούς των ΜμΕ. Τα προγράμματα αυτά δεν θα πρέπει να βασίζονται αποκλειστικά σε χρηματικές ανταμοιβές, αλλά να αξιοποιούν και μη οικονομικά κίνητρα. Θα ήταν επίσης βοηθητικό να εντάξει συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης μεταξύ ομοτίμων, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να επιβραβεύουν τους συναδέλφους τους. Μία άλλη ενέργεια αναγνώρισης είναι η δημιουργία «τοίχου επιτευγμάτων» ή ψηφιακής πλατφόρμας για την προβολή των ποιοτικών επιτυχιών ή προτάσεων των εργαζομένων. Τέλος, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να οργανώνει τακτικές συναντήσεις ομάδας για την αναγνώριση ατομικών και συλλογικών επιτευγμάτων.

3. Ενδυνάμωση εργαζομένων:

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προωθεί την ενδυνάμωση των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου όλοι συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση της ποιότητας. Θα πρέπει να δείχνει φροντίδα για την παροχή ευκαιριών για λήψη αποφάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών σε θέματα ποιότητας. Καθοριστικό ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν και οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας με συμμετοχή εργαζομένων από διάφορα τμήματα. Είναι κρίσιμη και η καθιέρωση ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας για την υποβολή ιδεών και προτάσεων βελτίωσης. Σε αυτά τα πλαίσια ενισχυτικά θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν οι τακτικές σζητήσεις και τα brainstorming sessions.

5.4 Αξιοποίηση τεχνολογίας και ψηφιακών εργαλείων

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των ψηφιακών εργαλείων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Πόρων μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη των πρωτοβουλιών ποιότητας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Μάλιστα μέσω του προγράμματος «Ψηφιακά Εργαλεία ΜμΕ», οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιδοτούνται για την αγορά ή μίσθωση νέων ψηφιακών εργαλείων, στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού τους (*Ψηφιακός Μετασχηματισμός - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ I - Ψηφιακά Εργαλεία ΜΜΕ*, n.d.). Ακολουθούν προτάσεις και παραδείγματα για την αξιοποίηση αυτή:

1. Ψηφιακά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης

Η εφαρμογή ψηφιακών συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να βοηθήσει τις ΜμΕ να παρακολουθούν και να βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων τους.

2. Πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης

Η χρήση πλατφορμών ηλεκτρονικής μάθησης συμβάλλει στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας.

3. Ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας και συνεργασίας

Η χρήση ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας και συνεργασίας μπορεί να βελτιώσει τη ροή πληροφοριών και να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, οδηγώντας σε καλύτερη ποιότητα εργασίας.

4. Συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRMS)

Τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

5. Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων

Η χρήση εργαλείων ανάλυσης δεδομένων μπορεί να βοηθήσει τις ΜμΕ να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους, οδηγώντας σε βελτίωση της ποιότητας.

6. Ψηφιακά εργαλεία για την παρακολούθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων

Η χρήση ψηφιακών εργαλείων για την παρακολούθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και, κατ' επέκταση, της ποιότητας της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Η ποιότητα αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας επιβίωσης και ανάπτυξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η παγκοσμιοποίηση και ο έντονος ανταγωνισμός καθιστούν την ποιότητα κεντρικό άξονα προσαρμογής και επιτυχίας για τις ΜμΕ. Η ποιότητα αποτελεί πλέον προϋπόθεση και όχι πλεονέκτημα για την επιβίωση στην αγορά. Οι καταναλωτές είναι πιο απαιτητικοί και αναζητούν την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής. Η σημασία της ποιότητας για τις ΜμΕ δεν περιορίζεται μόνο στη συμμόρφωση με πρότυπα και κανονισμούς, αλλά συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία αξίας, τη διατήρηση πελατών και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η έμφαση στην ποιότητα μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ενίσχυση της καινοτομίας, της εξωστρέφειας και της ανταγωνιστικότητας, ενσωματώνοντας παράλληλα αρχές βιώσιμης ανάπτυξης.

2. Οι ΜμΕ αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στην εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας.

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην προσπάθεια να βελτιώσουν την ποιότητα παραγωγής, σχετίζονται βεβαίως με τους γενικότερους περιορισμούς και τις αδυναμίες τους. Οι βασικές αιτίες των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην εφαρμογή προγραμμάτων διοίκησης ποιότητας οφείλονται στους περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, στην έλλειψη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, στη δυσκολία στην πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και στην περιορισμένη δυνατότητα για επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη.

3. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας στις ΜμΕ.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο μοχλός επίτευξης επιχειρηματικής αριστείας, συνεχούς βελτίωσης και ποιοτικής αναβάθμισης. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μέσω της ευθυγράμμισης των λειτουργιών της με τους ποιοτικούς στόχους της επιχείρησης, μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμη για τη βελτίωση των δεξιοτήτων. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων ενισχύει τη δέσμευση στην ποιότητα. Η δημιουργία κουλτούρας ποιότητας απαιτεί συστηματική προσπάθεια και αλλαγή νοοτροπίας. Η εστίαση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δεν είναι απλώς μια επιλογή, αλλά μια στρατηγική αναγκαιότητα που επιτρέπει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να καλλιεργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον προσανατολισμένο στην ποιότητα, ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά τους και διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους στην αγορά.

4. Προτεινόμενες στρατηγικές

Για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας, οι ΜμΕ θα πρέπει να υιοθετήσουν μια ολιστική προσέγγιση που συνδυάζει τεχνικές ποιότητας με πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει την ευθύνη να δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, που προάγει τη συνεργασία και την επικοινωνία και μπορεί να ενισχύσει την ομαδική εργασία και τη δημιουργικότητα, οδηγώντας σε καινοτόμες λύσεις και βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, τα στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης, προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τους περιορισμούς των ΜμΕ, είναι καθοριστικής σημασίας για τη ουσιαστική δέσμευση όλου του δυναμικού στην ποιότητα. Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης που συνδέονται με κίνητρα και ανταμοιβές θα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επιδιώκουν υψηλότερη ποιότητα στην εργασία τους. Τέλος, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση του ανήκειν και της δέσμευσης, οδηγώντας σε μια πιο ποιοτική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Ακολουθούν κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην εφαρμογή και υλοποίηση προγραμμάτων ποιοτικής βελτίωσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για τη βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητάς τους.

1. Διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την προώθηση της κουλτούρας ποιότητας.
2. Μελέτη των αποτελεσματικών στρατηγικών ενδυνάμωσης των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την ενίσχυση της συμμετοχής τους στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.
3. Ανάλυση των μεθόδων αξιολόγησης και ανταμοιβής που συμβάλλουν στην προώθηση της ποιότητας και της καινοτομίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
4. Εξέταση των προκλήσεων και των ευκαιριών στην προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας.
5. Διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας στη διαμόρφωση κουλτούρας ποιότητας και στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
6. Μελέτη των αποτελεσματικών πρακτικών επικοινωνίας και διαχείρισης αλλαγών για την υποστήριξη της εφαρμογής αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
7. Ανάλυση των μεθόδων ανάπτυξης ομαδικής εργασίας και συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
8. Εξέταση των στρατηγικών διαχείρισης γνώσης και μεταφοράς τεχνογνωσίας για την ενίσχυση της καινοτομίας και της ποιότητας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abu-Doleh, J. D. (2012). Human resource management and total quality management linkage - rhetoric and reality: Evidence from an empirical study. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 219–234. <https://doi.org/10.1108/10569211211260300>
- Ahmed Al-Dujaili, M. A. (2013). Study of the relation between types of the quality costs and its impact on productivity and costs: A verification in manufacturing industries. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(3–4), 397–419. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669552>
- Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Ali, K., & Johl, S. K. (2022). Soft and hard TQM practices: future research agenda for industry 4.0. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 33, Issues 13–14, pp. 1625–1655). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1985448>
- American Society of Quality. (2023). *American Society of Quality*. American Society of Quality. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance evidence from a public university. *TQM Journal*, 26(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 19, Issue 3).
- Anderson, M., & Sohal, A. S. (1998). *A study of the relationship between quality management practices and performance in small business*.
- Aole, M. M. (2013). Quality Gurus: Philosophy and Teachings. *International Journal Of Research In Aeronautical And Mechanical Engineering*, 1(8).
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (6th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: Back to the future? A literature review Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (13th ed.). www.koganpage.com
- Arulrajah, A. A. (2017). Productivity and Quality Management through Human Resource Management: A Systematic Review. *International Review of Management and Business Research*, 6(2).
<https://www.researchgate.net/publication/317105874>
- Aslam, M., Shafi, I., Ahmed, J., de Marin, M. S. G., Flores, E. S., Gutiérrez, M. A. R., & Ashraf, I. (2023). Impact of Innovation-Oriented Human Resource on Small and Medium Enterprises' Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7).
<https://doi.org/10.3390/su15076273>
- Balon, U., Dziadkowiec, J. M., & Niewczas-Dobrowolska, M. (2024). Key Performance Indicators (KPIs) in the Quality Management System. *International Journal for Quality Research*, 18(2), 473–486.
<https://doi.org/10.24874/IJQR18.02-10>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1).
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307–320.
<https://doi.org/10.1108/14626000710746727>
- Batti, R. C. (2014). Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs. *Humanities and Social Sciences*, 2(4), 87.
<https://doi.org/10.11648/j.hss.20140204.11>
- Becker, G. S. . (1993). *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. The University of Chicago Press.
- Belas, J., Dvorsky, J., Hlawiczka, R., Smrcka, L., & Khan, K. A. (2024). SMEs sustainability: The role of human resource management, corporate social responsibility and financial management. *Oeconomia Copernicana*, 15(1), 307–342. <https://doi.org/10.24136/oc.2937>
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I., & Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in smes: Problems in human resource practices and links with organizational success. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 780–791.
<https://doi.org/10.3846/btp.2020.12750>

- Blaga, P. (2020). The importance of human resources in the continuous improvement of the production quality. *Procedia Manufacturing*, 46, 287–293.
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.042>
- Bonavia, T., & Marin-Garcia, J. A. (2011). Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance. *International Journal of Manpower*, 32(8), 923–938.
<https://doi.org/10.1108/01437721111181679>
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M. H., Mahdiraji, H. A., Jafari-Sadeghi, V., & Bio, '. (2024). The Role of HRM Practices on Employee Performance, Engagement and Retention: A Case Study on Public-Oriented Tourism Start-ups. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 13(4), 504–528.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Bundeling. (2024). *Nine common communication problems in SME*. Bundeling.
<https://www.bundeling.com/en/9x-common-communication-problems-in-sme/>
- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 3906–3924.
- Carnerud, D., & Bäckström, I. (2021). Four decades of research on quality: summarising, Trendspotting and looking ahead. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(9–10), 1023–1045.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1655397>
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 6, 671–692. <https://doi.org/10.1108/00483480210445962>
- Chadwick, C., & Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415–1428. <https://doi.org/10.1002/hrm.21914>
- Chandrupatla, T. R. . (2009). *Quality and reliability in engineering*. Cambridge University Press.
- Cheah, S. J., Amirul, A. S., & Md. Taib, F. (2011). Tracking hidden quality costs in a manufacturing company: An action research. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(4), 405–425.
<https://doi.org/10.1108/02656711111121816>
- Chen, W.-H. (1995). The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1), 24–45.

- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 15). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- Colledani, M., Tolio, T., Fischer, A., lung, B., Lanza, G., Schmitt, R., & Zsef Vá, J. (2014). Design and management of manufacturing systems for production quality. *CIRP Annals*, 63(2), 773–796. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2014.05.002>
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *TQM Magazine*, 18(3), 263–281. <https://doi.org/10.1108/09544780610659998>
- Dale, B. G., Van der Wiele, A., & Van Iwaarden, J. D. (1999). TQM: An overview. In *Managing Quality* (4th ed., pp. 3–33). Blackwell Publishing.
- De Kok, J. M. P., & Den Hartog, D. (2006). *Is Human Resource Management Profitable for Small Firms?* www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship.
- De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2002). *Human Resource Management within small and medium-sized firms*. www.eim.nl/mkb-en-ondernemerschap/.
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals Of Human Resource Management* (10th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Diamandescu, A. (2016). The Significance of Total Quality Management Principles in Industrial Organizations. *Global Economic Observer*, 4(2).
- Druhova, O., & Dongsheng, J. (2024). The role of the principles of total quality management in enterprise activity. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 2024(4), 49–54. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-9>
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2009). Human Resource Management. A Critical Approach. In *Human Resource Management: A Critical Approach* (pp. 296–312). Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203876336>
- Ehigie, B. O., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). *Management Decision*, 43(6), 925–940. <https://doi.org/10.1108/00251740510603646>

- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Fathanudin Abas, M., Pardiman, P., & Supriyanto, S. (2024). Unlocking Human Potential: A Literature Review on HR Challenges and Innovations in SME Entrepreneurship. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 770–784.
- Fita, E. (2017). Human Resource Management and Its Role in Today Organizations. In *European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN* (Vol. 9, Issue 11). Online. www.iiste.org
- Gamage, S. K. N., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES8040079>
- Garvin, A. D. (1984). What does product quality really means. *Sloan Management Review*, 25–43.
- Garvin, A. D. (1987). *Competing the Eight Dimensions of Quality*.
- Ghobadian, A., & Gallear, D. N. (1996). Total Quality Management in SME's. In *Int. J. Mgmt Sci* (Vol. 24, Issue 1).
- Gilman, M. W., & Edwards, P. K. (2008). Testing a Framework of the Organization of Small Firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 26(5), 531–558. <https://doi.org/10.1177/0266242608094028>
- Glogovac, M., & Filipovic, J. (2018). Quality costs in practice and an analysis of the factors affecting quality cost management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(13–14), 1521–1544.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1273105>
- Glover, J. (1993). Achieving the Organizational Change Necessary for Successful TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10(6).
- Gomwe, G., & Boikanyo, H. (2023). Influence of SMEs Electronic Human Resource Management on Organizational Performance. *Expert Journal of Business and Management*, 11(2), 214–221. <http://Business.ExpertJournals.com>
- Goswami, A. (2018). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 15(3). www.ignited.in
- Graham, H. T. (1978). *Human Resources Management*. Macdonald and Evans.

- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 33, Issue 16, pp. 3175–3196). Routledge.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Harrington, J. (1998). Performance Improvement: The Downside to Quality Improvement. *The TQM Magazine*, 10(3), 154–160.
- Herliana, S., Lawiyah, N., & Aina, Q. (n.d.). *SWOT Analysis Approach on SME's Entrepreneurial Competency*.
- Hoke, E., Peterek, K., Vichova, K., & Taraba, P. (2022). Effect of Crises on Human Resources Management in Small and Medium Enterprises: Evidence from Manufacturing Industry in the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 10–21. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.02](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.02)
- Hoyer, R. W., & Hoyer, B. B. Y. (2001). What Is Quality? *Quality Progress*, 34(7).
- Independent Evaluation Group. (2019). *World Bank Group Support for Small and Medium Enterprises A Synthesis of Evaluative Findings*. www.worldbank.org
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015*. iso.org/quality-management
- Iqbal, S., Litvaj, I., Drbúl, M., & Rasheed, M. (2023). Improving Quality of Human Resources through HRM Practices and Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/admsci13100224>
- Isere, E. & E., & Omorogbe, N.-Q. E. (2024). Quality Management in Clinical and Public Health Research: A Panacea for Minimising and Eliminating Protocol Deviations in Research Operations. *Management in Clinical and Public Health Research Niger Med J*, 65(3), 300–1652. <https://doi.org/10.60787/nmj-v65i3-421>
- Islami, X., Latkovikj, M. T., Drakulevski, L., & Popovska, M. B. (2023). Does Competitive Strategy Moderate the Linkage Between HRM Practices and Company Performance. *Journal Of Contemporary Management Issues*, 28(1), 45–63. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.1.4>
- ISO 9000. (2015). *Quality management principles*.
- Izni, A. A., & Wandebori, H. (2020). Proposed Business Strategy for Small Medium Enterprises (SMEs) (Case Study: Rimbang SMEs of Clothing Industry). *European Journal of Business and Management Research*, 5(4).
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.471>
- Jamieson, D., Fettiplace, S., York, C., Lambourne, E., Braidford, P., & Stone, I. (2012). *Large Businesses and SMEs: Exploring how SMEs interact with large businesses*. www.orcinternational.co.uk

- Jatmiko, B., Udin, U., Raharti, R., Laras, T., & Ardhi, K. F. (2021). Strategies for MSMEs to Achieve Sustainable Competitive Advantage: The SWOT Analysis Method. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 505–515. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0505>
- Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: A study in Spanish organizations. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(12), 1266–1289. <https://doi.org/10.1108/01443570911005992>
- Juran, J., & Gryna, F. (1999). *Juran's Quality Handbook - Quality and costs* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Katsinis, A., Lagüera-González, J., & Bella, D. (2024). *Annual Report on European SMEs 2023/2024*. <https://doi.org/10.2826/355464>
- Keskgñ, H., Ğentürk, C., Sungur, O., & Kğrgğ, H. M. (2010, June 8). The Importance of SMEs in Developing Economies. *2nd International Symposium On Sustainable Development*.
- Khan, Y. K., Kasuma, J., & Ali, A. (2022). The Challenges of Small and Medium Businesses in Managing Human Capital towards SMEs Performance – A Qualitative Study. *Asian Journal of Business and Accounting*, 15(1), 311–344. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol15no1.10>
- Khdour, N., Al-Adwan, A. S., Alsoud, A., & Al-Douri, J. A. (2021). Human Resource Management Practices and Total Quality Management in Insurance Companies: Evidence from Jordan. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Issue 1, pp. 432–444). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.36](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.36)
- Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z., Dombi, M., & Gyori, Z. (2024). How are the SMEs Committed to their Local Communities in the Term of Sustainability? *Economics and Culture*, 21(1), 185–194. <https://doi.org/10.2478/jec-2024-0014>
- Krishnan, R. (2024). Challenges and benefits for small and medium enterprises in the transformation to smart manufacturing: a systematic literature review and framework. In *Journal of Manufacturing Technology Management*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2022-0255>
- Kurek, R. (2023). *Presentation of 8 Dimension of Quality-*. <https://www.Robertkurek.Com>. <https://www.robertkurek.com/post/presentation-of-eight-dimensions-of-quality>
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(4), 470–494. <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>

- Lam, W. R., & Liu, Y. (2020). Tackling Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Financing in China. *ANNALS OF ECONOMICS AND FINANCE*, 21(1), 209–239.
- Landau, P. (2022, March 22). *Total Quality Management (TQM) - A Quick Guide*. <https://www.projectmanager.com>. <https://www.projectmanager.com/blog/total-quality-management>
- LeaderFactor. (2016). *Importance of Organizational Culture*. <https://www.leaderfactor.com/learn/importance-of-organizational-culture>
- Lean Enterprise Institute. (2023). *Plan, Do, Check, Act (PDCA)*. <https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/>
- Lukacs, E. (2005). The Economic Role of SME's in World Economy, especially in Europe. *European Integration Studies*, 4(1), 3–12.
- Manghani, K. (2011). Quality assurance: Importance of systems and standard operating procedures. *Perspectives in Clinical Research*, 2(1), 34. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.76288>
- Marlow, Susan., Patton, Dean., & Ram, Monder. (2017). *Managing labour in small firms*. Routledge.
- Marthalia, L. (2022). The Importance Of Human Resources (Hr) Management In Company. *Journal of World Science*, 1(9), 700–705. <https://doi.org/10.36418/jws.v1i9.89>
- McCarty, L. S., Borgert, C. J., & Mihaich, E. M. (2012). Information quality in regulatory decision making: Peer review versus good laboratory practice. In *Environmental Health Perspectives* (Vol. 120, Issue 7, pp. 927–934). <https://doi.org/10.1289/ehp.1104277>
- Megha B, & Iya Sandhya. (2018). Role of HR in Inculcating Lean Thinking in an Organisation – A Literature Review. *Asian Journal of Management*, 9(2).
- Meilisa Amalia, M., Sipayung, B., & Rustiawan, I. (2023). Business Risk Management Using Strengths Weaknesses Opportunities Treats in Small Business. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(1), 125–131. www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS
- Mendes, L., & Lourenço, L. (2014). Factors that hinder quality improvement programs' implementation in SME: Definition of a taxonomy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 690–715. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2014-0054>
- Mentor, C., Enis, M., & Boskovska, D. (2024). *The impact of Human Resource Management practices to financial an non-financial performance of SMEs in manufacturing industry*.

- Mohammadi, Q., Zamani, M., & Mokhles, M. R. (2019). Challenges Faced by Startups and Small and Medium Enterprises: A Case Study of Kabul Province. *Kardan Journal of Economics and Management Sciences*.
<https://doi.org/10.31841/kjems.2021.44>
- Monash Online. (2024). *What is human resource management?*
<https://online.monash.edu/news/what-is-human-resource-management/>
- Moreno-Luzon, M., Gil-Marques, M., Lloria, B. M., & Salas-Vallina, A. (2024). Quality-oriented human resource practices (QHRP), ambidextrous culture and organizational ambidexterity: a study of green agro-food companies. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 253–271.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2023-0060>
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *TQM Journal*, 26(2), 160–187. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2010-0041>
- Nassr, I. K., Robano, V., & Wehinger, G. (2016). Unleashing the Export Potential of SMEs in Greece. In *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions* (41; OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, Vol. 41). <https://doi.org/10.1787/5jm0qgt464f6-en>
- Nemli Çalışkan, E. (2010). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100–116.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414–430.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2014-0082>
- Nibigira, E. (2022). *Strategies for Accessing Finance by Small and Medium Enterprises* [Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Oakland, J. S. (1993). Implementation of TQM and Management of Change. : The Route to Improving Performance. *Total Quality Management*.
- OECD. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023* (OECD SME and Entrepreneurship Outlook). OECD. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- OECD. (2024). *Enterprises by business size*. <https://www.Oecd.Org>.
<https://www.oecd.org/en/data/indicators/enterprises-by-business-size.html>
- Oluwatosin Odebunmi. (2022, January 22). *The Biggest Challenges SMEs Face and How to Overcome Them*. <https://Portcities.Net>. <https://portcities.net/blog/erp-and-odoo-insights-2/the-biggest-challenges-smes-face-and-how-to-overcome-them-51>
- Omachonu, V. K. ., Ross, J. E. ., & Swift, J. A. . (2004). *Principles of total quality*. CRC Press.

- Opatha, H. (2009). *Human resource management*. University of Sri Jayewardenepura.
- O’riordan, J. (2017). *The practice of Human Resource Management*.
- Oukil, M.-S., Rady, D., Ahmed Al-Smadi, S., Norazah Mohd Suki, A., Mohd Salehuddin Mohd Zahari, A., Zafir Khan Mohammad Makhbul, A., Teknologi Malaysia Assoc Saraswathi, U. S., Maria Theresa Galing -Argonza, A. B., & Hossein Ali Momeni, A. (2012). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: A conceptual framework. *Journal of Global Management*, 3(1). www.globalresearch.com.my
- Palo, S., & Padhi, N. (2005). How HR professionals drive TQM: A case study in an Indian organization. *TQM Magazine*, 17(5), 467–485. <https://doi.org/10.1108/09544780510615960>
- Parent-Lamarche, A., Dextras-Gauthier, J., & Julien, A.-S. (n.d.). *Frontiers - Toward a new model of human resource management practices- construction and validation of the High Wellbeing and*.
- Payne, Y. (n.d.). *Role of HR in Total Quality Mgmt- A People-Focused Approach*. Retrieved December 28, 2024, from <https://www.iienstitu.com/en/blog/role-of-hr-in-total-quality-mgmt-a-people-focused-approach>
- Quality KPIs in Manufacturing - Ease.io*. (2024). <https://www.ease.io>.
- Rahman, S. U. (2004). The future of TQM is past. Can TQM be resurrected? *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(4), 411–422. <https://doi.org/10.1080/1478336042000183550>
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: the mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 1009–1025. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204662>
- Realyvásquez-Vargas, A., Arredondo-Soto, K. C., Carrillo-Gutiérrez, T., & Ravelo, G. (2018). Applying the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle to reduce the defects in the manufacturing industry. A case study. *Applied Sciences (Switzerland)*, 8(11). <https://doi.org/10.3390/app8112181>
- Rinawiyanti, E. D., Huang, X., & As-Saber, S. (2021). The impacts of corporate social responsibility on small and medium enterprises performance. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(12). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.6025>
- Rotich, K. J. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58–73. www.eajournals.org

- Sahoo, S., & Yadav, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541–548.
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.155>
- Sampe, J. F. (2023). The Influence of HRM Practices on SMEs Organizational Performance. In *JManagER Journal of Management, E-Business & Entrepreneurship Research* (Vol. 02).
- Sari, A., Gamayuni, R., & Prasetyo, T. (2023, December 18). Digital Transformation SMEs by Analysis SWOT. *International Conference on E-Business Engineering (ICEBE)*. <https://doi.org/10.4108/eai.13-9-2023.2341129>
- Schuler, R. S., & Macmillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241–255.
- Sebastianelli, R., & Tamimi, N. (2002). How product quality dimensions relate to defining quality. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(4), 442–453. <https://doi.org/10.1108/02656710210421599>
- Seetharaman, A., Sreenivasan, J., & Boon, L. P. (2006). Critical success factors of total quality management. *Quality and Quantity*, 40(5), 675–695.
<https://doi.org/10.1007/s11135-005-1097-2>
- Shrinivasan, A., & Kurey, B. (2014). Creating a Culture of Quality. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>
- Šikýř, M. (2013). Best Practices in Human Resource Management - The source of excellent performance. *Central European Business Review*, 2(1).
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson.
- SYDLE. (2023). *PDCA Cycle: What Are the Stages and How Does It Work? See Examples*. <https://www.sydle.com>. <https://www.sydle.com/blog/pdca-cycle-61ba2a15876cf6271d556be9>
- Taylor, M. J., McNicholas, C., Nicolay, C., Darzi, A., Bell, D., & Reed, J. E. (2014). Systematic review of the application of the plan-do-study-act method to improve quality in healthcare. *BMJ Quality & Safety*, 23(4), 290–298.
<https://doi.org/10.1136/bmjqs>
- Ten quality KPIs to evaluate and promote continuous improvement.* (n.d.). <https://mapex.io>. Retrieved January 2, 2025, from <https://mapex.io/en/news/10-kpis-to-take-into-account-to-evaluate-and-improve-quality-in-your-industrial-company/>
- Tiwari, P., Patel, S. C., & Saxena, K. (2012). Human Resource Management Practices: A Comprehensive Review. *Pakistan Business Review*.

- Top HR Best Practices- Effective HR Management*. (n.d.). Retrieved December 26, 2024, from <https://www.ehr.sa/hr-best-practices-effective-management/>
- van Vulpen, E. (n.d.). *10 HR Best Practices For Business Success in 2025*. Retrieved December 26, 2024, from <https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices/>
- van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L., & Wood, S. (2013). *The 2011 Workplace Employment Relations Study - First Findings*.
- Vasilevska, D., & Rivza, B. (2018). Implementation of quality management in small and medium enterprises: Problems and solutions. *Engineering for Rural Development*, 17, 1072–1077. <https://doi.org/10.22616/ERDev2018.17.N116>
- Vitzileou, M., Glykas, M., & Melidis, G. (2022). Quality System Management: The Role Of Human Resources. *The Proceedings of 17th International Strategic Management Conference, 25-27 August 2022, Tirana, Albania*, 130, 210–238. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.12.02.17>
- Vouzaz, F. (2004). HR utilization and quality improvement: The reality and the rhetoric - the case of Greek industry. *TQM Magazine*, 16(2), 125–135. <https://doi.org/10.1108/09544780410523026>
- Wapdhott, R., & Mallet, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Enterprises*. Routledge.
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management - History and trends. *TQM Journal*, 27(3), 281–293. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0125>
- Widyastuti Suwarsono, L., Nur Aisha, A., Wahyuni, D., & Nirmala Nugraha, F. (2022). Using SWOT Analysis to Design Organizational Structure in Small Enterprise. *Journal Of Entrepreneurship & Business*, 3(1), 49–61.
- Wilkinson, Adrian. (2016). *Encyclopedia of human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367–413. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00020>
- World Bank. (2024). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Wren, V. H. (n.d.). *Human resource management (HRM)- The complete guide*. Retrieved December 28, 2024, from <https://www.zendesk.de/blog/human-resource-management/>
- Yahaya, H. D., & Nadarajah, G. (2023). Determining key factors influencing SMEs' performance: A systematic literature review and experts' verification. In *Cogent*

Business and Management (Vol. 10, Issue 3). Cogent OA.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>

Zairi, M. (2013). The TQM legacy - Gurus' contributions and theoretical impact. *TQM Journal*, 25(6), 659–676. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2013-0069>

Zheng, C., O'Neill, G., & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2), 175–194. <https://doi.org/10.1108/00483480910931334>

Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, Δ. Ε. και Μ. Ε. (2024). *Ανάπτυξη οικονομετρικών υποδειγμάτων για τη συνεισφορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της μεταποίησης στα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2015). *Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ*. <https://doi.org/10.2873/51571>

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. (2021). *Ο αντίκτυπος της πανδημίας στις επιχειρήσεις*. <https://imegsevee.gr/δημοσιεύσεις/έρευνες-μελέτες/ekthesi-ime-gsevee-2021-o-antiktypos-tis-pandimias-stis-mikres-epicheiriseis/>

Κέφης Βασίλειος. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Vol. 2η Έκδοση*. Κριτική.

Μπούζας, Φ. Κ. (2002). ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΗΤΗΤΑΣ. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 108(108–109). <https://doi.org/10.12681/grsr.9073>

Παπαλεξανδρή, Ν. , Μ. Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Ε. Μπένου.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2018). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (Γ' Έκδοση). Εκδόσεις Μπένου.

Ψηφιακός Μετασχηματισμός - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ I - Ψηφιακά Εργαλεία ΜΜΕ. (n.d.). <https://digitalsme.gov.gr>. Retrieved January 2, 2025, from <https://digitalsme.gov.gr/programma-i-psifiaka-ergaleia-mme/>