



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: MANAGEMENT

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Ο ρόλος του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) στην
αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων και του Ανθρώπινου**

Δυναμικού

Επιμέλεια: Στεργιόπουλος Γεράσιμος

AM: mba20077

Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Μπουρής

Αθήνα, 2022



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF MANAGEMENT, ECONOMIC AND
SOCIAL SCIENCES
SECTION OF BUSINESS ADMINISTRATION
POSTGRADUATE PROGRAMME "BUSINESS
ADMINISTRATION
MBA (MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION)"
DIRECTION MANAGEMENT

DIPLOMA THESIS

**The role of the Operations Manager in the utilization of
human resources and human potential**

DILIGENCE: Gerasimos Stergiopoulos

REGISTRATION NUMBER: : mba20077

SUPERVISOR: prof. John Bouris

ATHENS, 2022

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Τα μέλη της Επιτροπής

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Γεράσιμος Στεργιόπουλος του Χρήστου, με αριθμό μητρώου mba20077 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

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

Ο Δηλών



Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά και διερευνά το ρόλο του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) στην αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων και του ανθρωπίνου δυναμικού. Μέσα από την ανάλυση των θεμελιωδών όρων της Διαχείρισης Λειτουργιών (Operations Management) και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) θα τεθούν οι βάσεις για την μεθοδολογία της έρευνας. Η έρευνα αποτελεί μία δευτερογενή έρευνα, στην οποία θα μελετηθούν κατόπιν επιλογής, άρθρα και βιβλία της διεθνούς βιβλιογραφίας για τη μελέτη του τρόπου με τον οποίο συμβάλλει ο Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager) στην αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

Λέξεις Κλειδιά: διαχείριση λειτουργιών, ανθρώπινοι πόροι, διαχειριστής λειτουργιών, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

ABSTRACT

This paper studies and investigates the role of the Operations Manager in the utilization of human resources and human potential. Through the analysis of the fundamental terms of Operations Management and Human Resources Management, the foundations for the research methodology will be laid. The research is a secondary research, in which, upon selection, articles and books of the international literature will be studied to study how the Operations Manager contributes to the utilization of human resources.

Key Words: operations management, human resources, operations manager, human resource management

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, που συνέβαλε στην άρτια καθοδήγησή μου για την συγγραφή και την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας μου.

Επιπλέον, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές, για τις γνώσεις που μου μετέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια πραγματοποίησης των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που στάθηκε στο πλευρό μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και με στήριξε για την ολοκλήρωση αυτών.

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
ABSTRACT.....	6
Ευχαριστίες	7
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	10
2.1 Διοίκηση Λειτουργιών (Operations Management).....	10
2.2. Ο Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager)	15
2.2.1 Ο ρόλος του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager)	16
2.3. Η αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων	18
2.3.1 Οι ανθρωπίνους πόροι.....	18
2.3.2. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	20
2.2.1 Ο ρόλος του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) στην αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων	27
Κεφάλαιο 3: Σκοπός της Εργασίας.....	34
4.1 Μεθοδολογία.....	35
4.1.1 Συλλογή Δεδομένων.....	35
4.2. Ανάλυση δεδομένων και στοιχείων	39
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα & Ευρήματα	73
5.1. Αποτελέσματα και Ευρήματα	73
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	75
Κεφάλαιο 7: Υποδείξεις για περαιτέρω έρευνα.....	77
Βιβλιογραφία	79

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά το ρόλο του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) στην αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων της ομάδας του στο πλαίσιο ενός εταιρικού δυναμικού περιβάλλοντος.

Για την ανάλυση της σημασίας του ρόλου του Διαχειριστική Λειτουργιών στην αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων, θα ακολουθήσει μία ανάλυση των θεμελιωδών εννοιών και όρων, όπως είναι ο όρος της διοίκησης λειτουργιών (Operations Management), του διαχειριστή λειτουργιών (Operations Manager), καθώς της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management), ενώ μεταξύ άλλων θα γίνει και ιδιαίτερη αναφορά στις ευθύνες, τα καθήκοντα και το ρόλο του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager).

Έπειτα, αφού ολοκληρωθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών και του θεωρητικού υπόβαθρου, θα ακολουθήσει η μεθοδολογία της έρευνας, προκειμένου να διερευνηθεί η καίρια θέση του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) μέσω της μελέτης περιπτώσεων, καθώς και ερευνών που έχουν διεξαχθεί μέχρι πρότινος.

Στόχος είναι να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την καίρια θέση του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager), καθώς και τον ρόλο του στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων της ομάδας του.

Στο τέλος, αφού εξαχθούν τα συμπεράσματα, θα προταθούν πιθανές προοπτικές για διεξαγωγή ερευνών στον εν λόγω τομέα στο μέλλον.

Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Διοίκηση Λειτουργιών (Operations Management)

Η ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει και να διανέμει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της βρίσκεται στο επίκεντρο της πειθαρχίας που πρέπει να διέπει τη διοίκηση και η οποία είναι γνωστή ως διαχείριση λειτουργιών.

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων έχουν επιδοθεί ακούραστα σε προσπάθειες, προκειμένου να καταστούν όλα δυνατά όσον αφορά τη λειτουργία μίας επιχείρησης. Υπάρχουν οργανισμοί που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία κάθε βιβλίου που ελέγχετε από τη βιβλιοθήκη, κάθε θεραπεία που λαμβάνετε στο νοσοκομείο, κάθε διάλεξη που παρακολουθεί κάποιος στο πανεπιστήμιο, μία υπηρεσία ή ένα προϊόν που προσφέρεται σε ένα πελάτη γενικότερα (Slack et. al., 2010).

Ακόμα κι αν ο όρος "διευθυντής λειτουργιών" ή Operations Manager δεν χρησιμοποιείται συχνά για να αναφερθεί σε αυτά τα άτομα, τα άτομα που είναι επιφορτισμένα με την παρακολούθηση της παραγωγής και της ανάπτυξης ονομάζονται "διευθυντές λειτουργιών" ή Operations Managers.

Η παρούσα εργασία μελετά και διερευνά τη δουλειά που κάνουν οι διαχειριστές επιχειρήσεων, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τις αποφάσεις που πρέπει να λάβουν για να παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους πελάτες.

Αρχικά, θα εξεταστεί ο όρος "διαχείριση λειτουργιών" ή Operations Management, πώς μπορεί να βρεθεί παντού, πώς μπορεί να είναι το ίδιο αλλά και διαφορετικό και ποιες αρμοδιότητες έχουν ακριβώς οι διαχειριστές λειτουργιών (Slack et. al., 2010).

Η διαχείριση λειτουργιών είναι η διαδικασία επίβλεψης της διαχείρισης των πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή και τη διανομή προϊόντων και υπηρεσιών. Το τμήμα λειτουργιών ενός οργανισμού είναι αυτό που είναι υπεύθυνο για το συγκεκριμένο έργο. Ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι κάθε εταιρεία προσφέρει κάποιο είδος υπηρεσίας ή κατασκευάζει κάποιο είδος προϊόντος, κάθε εταιρεία έχει ένα τμήμα διοίκησης λειτουργιών (Stevenson, 2012).

Ο διαχειριστής λειτουργιών είναι υπεύθυνος για ορισμένους ή όλους τους πόρους που συμβάλλουν στη λειτουργία. Υπάρχουν μερικά διακριτά ονόματα που μπορούν να

χρησιμοποιηθούν για να αναφερθούν στο άτομο που διαχειρίζεται λειτουργίες σε διάφορες εταιρείες. Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία διανομής, αυτό το άτομο μπορεί να ονομάζεται "διαχειριστής στόλου" ή "διαχειριστής καταστήματος". Όλοι αυτοί οι τίτλοι σχετίζονται με το ίδιο πρόσωπο (Hill, 2005).

Για να το θέσουμε διαφορετικά, η λειτουργία της εταιρείας είναι η «καρδιά και η ψυχή» της εταιρείας, αφού η λειτουργία είναι υπεύθυνη για την παραγωγή και την παροχή τόσο προϊόντων όσο και υπηρεσιών.

Η διοίκηση ή ο τομέας λειτουργιών μιας εταιρείας θεωρείται ότι είναι ένας από τους τρεις πυλώνες που υποστηρίζουν τη συνολική λειτουργία της εταιρείας.

Οι λειτουργίες, συνοπτικά, περιλαμβάνουν (Richard, 2003):

- ✓ Δημιουργία και παράδοση των προϊόντων με βάση το ενδιαφέρον των πελατών.
- ✓ Ανάπτυξη υπηρεσίας ή προϊόντος
- ✓ Εξασφάλιση ενδιαφέροντος των πελατών
- ✓ Μάρκετινγκ
- ✓ Ενημέρωση της αγοράς για τις προσφορές

Πέραν των κυρίων λειτουργιών, υπάρχουν και οι υποστηρικτικές λειτουργίες, προκειμένου να επιτρέπουν στις κύριες λειτουργίες να εκτελούνται χωρίς προβλήματα. Αυτό μπορεί να φανεί σε τομείς όπως η τεχνολογία, οι ανθρώπινοι πόροι, τα συστήματα πληροφοριών η λογιστική και τα οικονομικά, για να αναφέρουμε μόνο μερικές περιπτώσεις (Lee, 2018).

Αναγκαίο είναι να λαμβάνεται υπόψη ότι διάφορες εταιρείες δίνουν στις ίδιες λειτουργίες διαφορετικά ονόματα και ότι έχουν επίσης διαφορετικές κατηγορίες λειτουργιών υποστήριξης.

Κάθε επιχείρηση πρέπει, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, να εκπληρώσει αυτούς τους τρεις πρωταρχικούς ρόλους:

- ✓ πρέπει να πουλήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της,
- ✓ να ανταποκριθεί στα αιτήματα των πελατών για περισσότερα αγαθά και υπηρεσίες και
- ✓ να δημιουργήσει νέα αγαθά και υπηρεσίες προκειμένου να συνεχίσει να ευχαριστεί τους πελάτες τα επόμενα χρόνια.

Συχνά υπάρχει έλλειψη διάκρισης μεταξύ των τριών βασικών λειτουργιών τόσο μεταξύ τους, όσο και μεταξύ των βασικών λειτουργιών και των λειτουργιών υποστήριξης. Ως άμεση συνέπεια αυτού, υπάρχει σημαντική σύγχυση σχετικά με την κατάλληλη τοποθεσία για τον καθορισμό των ορίων της συνάρτησης λειτουργιών (Stevenson, 2012).

Ο όρος «λειτουργία» καλύπτει δραστηριότητες όπως η δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών, τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και ένα μέρος των καθηκόντων του μάρκετινγκ, των ανθρώπινων πόρων και της λογιστικής και χρηματοοικονομικής (Subramanian & Ramanathan, 2012).

Επικρατεί η γνώμη ότι το τμήμα λειτουργιών θα πρέπει να είναι υπεύθυνο για όλες τις καθημερινές ευθύνες που σχετίζονται με την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Υπό αυτή την αιγίδα, παρέχονται στους πελάτες υπηρεσίες και είδη που έχουν αγοραστεί από τρίτους προμηθευτές. Ως ακρογωνιαίος λίθος για τη σύγχρονη διαχείριση, οι αποτελεσματικές εσωτερικές διαδικασίες δεν πρέπει να παρεμποδίζονται από λειτουργικά εμπόδια (Reid & Sanders, 2019).

Ο πρωταρχικός ρόλος της διαχείρισης και διοίκησης λειτουργιών για την υποστήριξη λειτουργιών είναι να διασφαλίζει ότι αυτές οι λειτουργίες κατανοούν πλήρως τις απαιτήσεις που επιβάλλονται και παρέχουν βοήθεια για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων.

Δεν είναι δύσκολο να φανταστεί κάποιος για τι είναι υπεύθυνο και πώς λειτουργεί το τμήμα διοίκησης λειτουργιών μίας εταιρείας. Επικρατεί μια ιδέα για το τι κάνουν με την ευρεία έννοια, αλλά τι ακριβώς είναι αυτό που κάνουν με την επιχειρησιακή έννοια; Το ουσιαστικό στοιχείο βρίσκεται στη λέξη «κάνω». Κάθε μεταποιητική επιχείρηση πρέπει να έχει κάποιο είδος λειτουργικού τμήματος. Ένα κοινό τους σημείο είναι ότι επιδιώκουν να αποκομίσουν κέρδος από την παραγωγή και την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες που δεν έχουν κερδοσκοπικό σκοπό χρησιμοποιούν τα περιουσιακά τους στοιχεία για να δημιουργήσουν αγαθά και να παρέχουν υπηρεσίες με σκοπό να βελτιώσουν την κοινωνία αντί να μεγιστοποιήσουν το δικό τους οικονομικό κέρδος (Peng & Lai, 2012).

Ο όρος "διοίκηση λειτουργιών" αναφέρεται στην πρακτική της αποτελεσματικότερης χρήσης των διαθέσιμων πόρων, όπως ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την κατασκευή προϊόντων για πελάτες.

Άλλοι έχουν κάνει τους ίδιους ισχυρισμούς, αν και τους έχουν διατυπώσει με ελαφρώς διαφορετικούς τρόπους. Προκειμένου να συγκεντρωθούν ή να παραχθούν, να αλλάξουν, να πωληθούν, να μετακινηθούν, να θεραπεύσουν, να διαμορφώσουν κ.λπ. αποτελεσματικά, ή δημιουργικά αγαθά που ικανοποιούν τον πελάτη, η διοίκηση λειτουργιών χρησιμοποίησε διάφορα μοντέλα λειτουργίας.

Υπάρχει ένα κοινό μοτίβο και στόχος για το πώς μπορούμε να απεικονίσουμε τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων σε κάθε είδους οργανισμό, είτε είναι μικρός είτε μεγάλος, είτε είναι υπηρεσία είτε προϊόν, είτε χρηματοδοτείται από το δημόσιο είτε όχι, είτε έχει ως σκοπό το κέρδος είτε όχι. Αυτό ισχύει ανεξάρτητα από το αν ο οργανισμός είναι κερδοσκοπικός ή όχι.

Επομένως, ανεξάρτητα από την ορολογία που χρησιμοποιείται, η διαχείριση λειτουργιών επιτυγχάνει τους στόχους της χρησιμοποιώντας «πόρους για τη δημιουργία εκροών που ικανοποιούν τις δηλωμένες απαιτήσεις της αγοράς».

Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι, ενώ η έννοια της διοίκησης λειτουργιών μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν οι συναλλαγές και συνδιαλλαγές γίνονται με εταιρείες που είναι μικρότερες ή των οποίων ο κύριος στόχος δεν είναι το μέγιστο των κερδών (Collier et. al., 2012).

Η διοίκηση των λειτουργιών είναι μια σημαντική λειτουργία, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλες ή μικρές είναι, όλες οι εταιρείες υποχρεούνται να δημιουργούν και να διανέμουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με αποτελεσματικό και κερδοφόρο τρόπο.

Όσον αφορά τη διαχείριση των εργασιών τους, τόσο οι μικρές όσο και οι μεσαίες επιχειρήσεις έχουν το δικό τους μοναδικό σύνολο θεμάτων. Επειδή είναι ασυνήθιστο για μικρότερους οργανισμούς να έχουν την οικονομική δυνατότητα να κατανείμουν προσωπικό σε ορισμένες θέσεις, οι εργαζόμενοι μπορεί να υποχρεωθούν να αναλάβουν μια σειρά από ευθύνες όποτε παραστεί ανάγκη. Έτσι, παρέχεται στην εταιρεία η δυνατότητα να ανταποκρίνεται γρήγορα σε ευκαιρίες ή προβλήματα καθώς εμφανίζονται (Grabner, 2019).

Ως άμεση συνέπεια αυτού, η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να γίνει περίπλοκη όταν τα καθήκοντα πολλών ατόμων αλληλοεπικαλύπτονται. Επειδή υπάρχουν τόσες

πολλές διαφορετικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια μικρή επιχείρηση, μπορεί να είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ θεμάτων που σχετίζονται με τη διοίκηση λειτουργίας και άλλων τύπων προκλήσεων.

Η φύση του εταιρικού περιβάλλοντος έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαχείριση των λειτουργιών. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, το τμήμα επιχειρήσεων αναγκάστηκε να επινοήσει νέες λύσεις για να αντιμετωπίσει τις νέες δυσκολίες που εμφανίστηκαν.

Αυτές οι επιχειρησιακές απαντήσεις είναι απαραίτητες στο πλαίσιο μιας νέας στρατηγικής για τις επιχειρήσεις. Δύο παραδείγματα μακροπρόθεσμων διαδικασιών που έχουν επιταχυνθεί πρόσφατα είναι η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση του κόστους των αγαθών και των υπηρεσιών.

Η εξερεύνηση νέων προσεγγίσεων για τη χρήση της αναπτυσσόμενης τεχνολογίας και κυρίως του διαδικτύου, είναι ένα από τα θέματα που έχουν απασχολήσει περισσότερο όσον αφορά την διοίκηση λειτουργιών, καθώς προκύπτει ότι μόνο ένας περιορισμένος αριθμός επιχειρησιακών ευθυνών δεν θα επηρεαστεί από τουλάχιστον ορισμένα από αυτά τα προβλήματα, που μπορεί να προκύψουν από τη μη εφαρμογή της αναπτυσσόμενης τεχνολογίας (Heizer, 2020).

2.2. Ο Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager)

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, δίνεται μεγαλύτερη προτεραιότητα από τις σύγχρονες επιχειρήσεις στις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του Διαχειριστή Λειτουργιών, οι οποίοι ασχολούνται μόνο με τη διαχείριση του αποθέματος της επιχείρησης, αλλά εμπλέκονται επίσης στις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τον οργανισμό.

Υπό αυτό το πρίσμα, πολλά είναι τα ερωτηματικά που προκύπτουν σχετικά με την επίδραση που θα έχει στην πολιτική απογραφής αυτοί οι διαχειριστές που μετακινούνται σε αυτόν τον νέο ρόλο.

Έτσι, δημιουργείται ένα μοντέλο που επιτρέπει στον Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) μιας εταιρείας να εστιάζει σε πράγματα εκτός από τη διαχείριση αποθεμάτων. Είναι εφικτό να εξακριβωθεί με έναν ορισμένο βαθμό σιγουριάς εάν αυτές οι ενέργειες πραγματοποιούνται καθόλου ή όχι εάν ο ιδιοκτήτης τις παρακολουθεί στενά και τις παρακολουθεί στενά.

Ως συνέπεια αυτών των προσπαθειών, ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης μπορεί να καταλήξει να παροτρύνει τον Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) να επιτύχει σημαντικές μειώσεις στο κόστος των αποθεμάτων στο σύντομο μέλλον.

Η θεμελιώδης ιδέα πίσω από αυτήν τη σύσταση είναι ότι ένας Διαχειριστής Λειτουργιών θα πρέπει, γενικά, να αποφεύγει να κάνει σημαντικές περικοπές στο κόστος των αποθεμάτων σε μία μόνο περίοδο.

Κάτι τέτοιο καθιστά δύσκολη την πραγματοποίηση πρόσθετων περικοπών κόστους, η οποία, με τη σειρά της, μειώνει την αναμενόμενη μελλοντική ανταπόδοση που σχετίζεται με το απόθεμα.

Παρά το γεγονός ότι οι διαχειριστές λειτουργιών στις σύγχρονες εταιρείες είναι υπεύθυνοι για άλλες ευθύνες εκτός από τη διαχείριση αποθεμάτων, εξακολουθεί να είναι εφικτό να μειωθεί το κόστος για παράδειγμα του αποθέματος.

Στη συνέχεια, θα γίνει ανάλυση των αρμοδιοτήτων και του ρόλου με τις οποίες είναι επιφορτισμένος ένας Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager).

2.2.1 Ο ρόλος του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager)

Οι αρμοδιότητες ενός Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) μετατοπίζονται ανάλογα με τη φύση της εταιρείας και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Ωστόσο, υπάρχει μία σειρά αρμοδιοτήτων με τις οποίες είναι επιφορτισμένος ο Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager).

Ο Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager) είναι υπεύθυνος τόσο για την υλοποίηση όσο και για τη συντήρηση των διαδικασιών ενός οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τους πολλούς τύπους λογισμικού και άλλων εργαλείων που χρησιμοποιούνται σε τακτική βάση από την εταιρεία (Wu et. al., 2010).

Οι καθημερινές λειτουργίες οποιασδήποτε επιχείρησης δεν είναι ολοκληρωμένες χωρίς τη συμπερίληψη του ανθρώπινου δυναμικού ως ουσιαστικού στοιχείου. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν ζητήματα που μπορεί να προκύψουν με τους εργαζόμενους, ο διευθυντής που κατέχει αυτή τη θέση είτε είναι υπεύθυνος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είτε συνεργάζεται στενά με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Το απόθεμα είναι μια σημαντική ανησυχία για τους Διαχειριστές Λειτουργιών (Operations Manager) και, ιδιαίτερα, για εκείνους που εργάζονται στο λιανικό εμπόριο και σε άλλες εταιρείες που πωλούν συγκεκριμένα προϊόντα (Ferrer, 2008).

Επίσης, λογιστική και η οικονομική διαχείριση αποτελούν ένα από τα πιο ζωτικά στοιχεία ενός τμήματος που χειρίζεται τις λειτουργίες.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι εξίσου ίδια με τη στενή συνεργασία με το λογιστήριο για να παρακολουθείτε τους προϋπολογισμούς, την αύξηση των εσόδων και την κερδοφορία.

Σύμφωνα με την παρακάτω εικόνα, ο κλάδος ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων και την ανάπτυξη, την τεχνολογία, την πρόσληψη εργαζομένων, τη διαμόρφωση του στρατηγικού πλάνου, τις αποζημιώσεις και τις επιβραβεύσεις των εργαζομένων, καθώς και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης.



Εικόνα 1. HR και προϋπολογισμός

Είναι ευθύνη του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) να αναφέρει πώς αποδίδει η εταιρεία και εάν οι επιλεγμένες διαδικασίες και πολιτικές λειτουργούν αποτελεσματικά ή εάν πρέπει ή όχι να τροποποιηθούν (Hald & Mouritsen, 2013).

Κάθε εργαζόμενος απαιτείται να έχει ένα συγκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων προκειμένου να είναι επιτυχής στον τομέα των εργασιών της εταιρείας. Τα παρακάτω είναι μερικές από τις λειτουργίες που βρίσκονται υπό την ευθύνη του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager).

Όσον αφορά τη διοίκηση, όταν κάποιος εργάζεται ως Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager), μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται υψηλά στην ιεραρχία και να θεωρηθεί ηγέτης στην εταιρεία.

Είναι σημαντικό να κατανοηθεί η επιχειρηματική στρατηγική, καθώς και το γεγονός ότι ο Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager) πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει και να εκτελέσει στρατηγικές ανεξάρτητα (Alfaro & Tribo, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα θεωρηθούν υπεύθυνοι για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των πολιτικών και διαδικασιών του οργανισμού.

Ένας από τους ρόλους ενός Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) είναι να ενεργεί ως εκπρόσωπος της εταιρείας κατά τη λήψη αποφάσεων.

Ο όρος «διαχείριση συγκρούσεων» αναφέρεται στη διαδικασία επίλυσης διαφωνιών που προκύπτουν όχι μόνο μεταξύ μελών του προσωπικού του οργανισμού, αλλά και μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (Alfaro & Tribo, 2003).

Ένας Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager) στην ομάδα διαχείρισης είναι υπεύθυνος για την παροχή καθοδήγησης και επίβλεψης για καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού υψηλού επιπέδου. Αυτές οι προσπάθειες περιλαμβάνουν τη στρατολόγηση και τη διατήρηση του καλύτερου προσωπικού. Επιπλέον, εξετάζουν και ενισχύουν τις διαδικασίες της εταιρείας, καθώς και επιδιώκουν να βελτιώσουν την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα (Price et. al., 2007).

Οι επιχειρησιακοί διευθυντές έχουν συχνά ευθύνες επίβλεψης για όλα τα κύρια διοικητικά τμήματα, συμπεριλαμβανομένων Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), Οικονομικών, Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας, Τεχνολογίας Πληροφορικής (IT) και Logistics, καθώς και το αρχικό σημείο επαφής για θέματα ή διαχείριση έργων.

Οι διευθυντές επιχειρηματικών λειτουργιών μιας εταιρείας είναι τα πιο σημαντικά μέλη του προσωπικού, καθώς συμβάλλουν στον συντονισμό των πολλών διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι ευθύνες τους περιλαμβάνουν πράγματα όπως η πρόσληψη νέων υπαλλήλων, η διαπραγμάτευση συμβάσεων, η διαχείριση προϋπολογισμών, η γνώση των θεμελιωδών θεμελιωδών λειτουργιών της εταιρείας και η διεύθυνση των ομάδων εργασίας του έργου (Johnson, 2008).

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στην εταιρεία κάνουν επίσης στρατηγικές αξιολογήσεις για τα είδη αγαθών και υπηρεσιών που είναι πιο πιθανό να αποκτήσουν οι πελάτες.

2.3. Η αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων

2.3.1 Οι ανθρώπινοι πόροι

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού περιλαμβάνει κάθε πτυχή των αποφάσεων προσωπικού, από την πρόσληψη έως την απόλυση, καθώς και κάθε βήμα στο ενδιάμεσο. Το ακρωνύμιο HRM, από τη φράση Human Resources Management, χρησιμοποιείται συχνά για να αναφέρεται στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HR).

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας ή οργανισμού είναι συχνά αυτό που είναι επιφορτισμένο με τη διαμόρφωση, την επιβολή και την επίβλεψη των κανονισμών που διέπουν τους εργαζόμενους καθώς και τις αλληλεπιδράσεις που έχει η εταιρεία με αυτούς τους υπαλλήλους (Wood, 1999).

Στις αρχές του 1900 χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» και αργότερα ο όρος χρησιμοποιήθηκε ευρύτερα στη δεκαετία του 1960, όπου και αναφερόταν στην ομάδα ατόμων που απασχολούνταν σε έναν οργανισμό.

Η πρακτική της διαχείρισης του προσωπικού μιας εταιρείας προκειμένου να αντληθεί η μεγαλύτερη αξία από αυτό το εργατικό δυναμικό αναφέρεται ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή HRM (Mathis & Jackson, 2008).

Μέσα από όλες τις διαδικασίες που αναφέρονται παρακάτω, η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της αξίας των ανθρωπίνων πόρων.



Εικόνα 2. Διαδικασίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Σε αυτό το πλαίσιο, το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί επίσης να αναφέρεται στο εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι, όπως και άλλα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στον καλύτερο δυνατό βαθμό, με

ελαχιστοποίηση του κινδύνου και μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όπως κάθε άλλο περιουσιακό στοιχείο (ROI).

Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του εργατικού του δυναμικού, ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει καλύτερα τους στόχους του και να διατηρήσει τη μοναδική του κουλτούρα μέσω στρατηγικών για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Το σχέδιο μιας εταιρείας για την πρόσληψη και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων καθώς και τη διασφάλιση ότι το προσωπικό διδάσκεται και αναπτύσσεται σωστά πρέπει να περιλαμβάνει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM).

Είναι δυνατό να διατηρηθεί ή να αυξηθεί η υγεία μιας εταιρείας μόνο εάν οι άνθρωποι που εργάζονται εκεί είναι ικανοποιημένοι στις δουλειές τους και παραγωγικοί στη δουλειά τους.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να πραγματοποιήσουν ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς εργασίας, προκειμένου να εγγυηθούν ότι η επιχείρησή τους διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι να παρέχουν στους εργαζομένους την κατάλληλη αποζημίωση, να αποτρέπουν την υπερκόπωση από τον προγραμματισμό δραστηριοτήτων και να τροποποιούν τις θέσεις εργασίας ώστε να ευθυγραμμίζονται περισσότερο με τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται με τις προσπάθειες εξειδικευμένων HR Managers. Αυτοί οι επαγγελματίες HR είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή εκτέλεση των καθηκόντων που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι συχνά το δικό τους τμήμα μέσα σε μια εταιρεία (Bernardin & Russell, 2006).

2.3.2. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Η πρόσληψη, η παροχή κινήτρων και η διατήρηση του προσωπικού αποτελούν μέρος της περιγραφής εργασίας του διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο διευθυντής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με ζητήματα ποικίλα, από προσλήψεις και εκπαίδευση μέχρι ανάπτυξη και αποζημίωση, αλλά και κίνητρα και επικοινωνία.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ικανότητα να συμβάλλουν πλήρως στην επιτυχία της εταιρείας πρέπει να διασφαλίζονται μέσω της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια στρατηγική προσέγγιση για την απόκτηση, την ανάπτυξη και τη διαχείριση, την παροχή κινήτρων και την απόκτηση της δέσμευσης του θεμελιώδους πόρου του οργανισμού - των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν και για αυτόν - όπως ορίζεται από τον Armstrong (1997).

Ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την αποζημίωση των εργαζομένων. Ακόμη και τώρα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο σημαντική από ποτέ λόγω της εξέλιξής της τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Μέχρι πρόσφατα, το HRM ήταν κυρίως ένας ρόλος back-office που ήταν υπεύθυνος για διοικητικές δραστηριότητες όπως η επεξεργασία μισθοδοσίας, η αποστολή δώρων γενεθλίων σε υπαλλήλους, ο προγραμματισμός των διακοπών της εταιρείας και η επαλήθευση της γραφειοκρατίας.

Οι ερευνητές θεωρούν ότι είναι καιρός, πλέον η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) να απαλλαγεί από τα «πάρτι και τα πάρτι γενεθλίων και τις φόρμες εγγραφής» (Frasch, et. al., 2010).

Η διαχείριση ανθρώπων είναι μια ευθύνη που μοιράζονται όλοι οι μάνατζερ, και αυτό πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή.

Οι διευθυντές είναι συχνά υπεύθυνοι για τη διαχείριση της αμοιβής και των κινήτρων των εργαζομένων καθώς και για τη διατήρησή τους, κάτι που εμπίπτει στη δικαιοδοσία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM ή HR) στοχεύει να προσφέρει σε μια εταιρεία ή οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ακολουθώντας μια στρατηγική προσέγγιση στη διοίκηση των ανθρώπων της.

Οι στρατηγικοί στόχοι μιας εταιρείας εξυπηρετούνται καλύτερα με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων της. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει κυρίως στη διαχείριση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, εστιάζοντας σε κανόνες και διαδικασίες.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (HR) είναι υπεύθυνο για τα οφέλη των εργαζομένων, τις προσλήψεις, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης και τη διαχείριση ανταμοιβών.

Οι εργασιακές σχέσεις και η οργανωτική αλλαγή είναι δύο από τους κύριους τομείς εστίασης του HR. Το HR πρέπει να επιτύχει μια υγιή ισορροπία μεταξύ των πρακτικών που απαιτεί η εταιρεία και εκείνων που επιτρέπονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τους νόμους της κυβέρνησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) λειτουργεί ως δίκτυο ασφαλείας για να διασφαλίσει ότι το προσωπικό της εταιρείας είναι σε θέση να επιφέρει την επιτυχία.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού (HR) είναι υπεύθυνοι για την επίβλεψη και την εκτέλεση των πολιτικών και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Οι σχέσεις με τους εργαζομένους και η διαχείριση παροχών μπορεί επίσης να εμπίπτουν στην αρμοδιότητά τους, αν και αυτό δεν είναι απαραίτητο.

Το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά τις πιο πρόσφατες τεχνικές και τεχνολογίες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων όπως αξιολογήσεις απόδοσης και προγράμματα παροχής κινήτρων.

Για παράδειγμα, οι σχέσεις των εργαζομένων αφορούν ζητήματα όπως η παρενόχληση και οι διακρίσεις. Ο σχεδιασμός δομών αμοιβών, προγραμμάτων γονικής άδειας και άλλων προνομίων για τους εργαζόμενους είναι μέρος της διαχείρισης παροχών.

Το άλλο μισό της ομάδας Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελείται από γενικούς επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού ή επιχειρηματικούς εταίρους.

Ως μέρος του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων που ξεκίνησε στις αρχές του 20ου αιώνα, οι ερευνητές άρχισαν να τεκμηριώνουν διάφορες μεθόδους για τη δημιουργία αξίας για τις εταιρείες μέσω της στρατηγικής διαχείρισης του προσωπικού τους.

Παρά το γεγονός ότι τα συναλλακτικά καθήκοντα όπως η διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών είχαν προτεραιότητα από νωρίς, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται πλέον σε στρατηγικές πρωτοβουλίες όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές, διαχείριση ταλέντων, σχεδιασμό διαδοχής, βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις, καθώς και ποικιλομορφία και συμπερίληψη.

Αυτή η μετατόπιση της έμφασης είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, των συγχωνεύσεων και εξαγορών, των τεχνολογικών προόδων και της πρόσθετης έρευνας. Στο σύγχρονο, διασυνδεδεμένο χώρο εργασίας, δίνεται μεγάλη έμφαση στην ελαχιστοποίηση της εναλλαγής των εργαζομένων και στην προστασία των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας που διαθέτουν σήμερα οι σημερινοί εργαζόμενοι. αναγκαίες αναφορές.

Είναι πιο πιθανό ένας νεοπροσλαμβανόμενος υπάλληλος να μην μπορεί να αποδώσει στο ίδιο επίπεδο με το άτομο που αντικαθιστά, καθιστώντας τις νέες προσλήψεις όχι μόνο πιο δαπανηρές αλλά και αυξάνοντας τον κίνδυνο να συμβεί κάτι τέτοιο.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εργάζεται πολύ σκληρά για να δημιουργήσει ελκυστικά κίνητρα για τους υπαλλήλους, προκειμένου να διατηρήσει την πίστη των εργαζομένων και την ψυχολογική ιδιοκτησία της εταιρείας.

Ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε στην Ευρώπη μόλις τον 19ο αιώνα. Κατά τη διάρκεια του Πολέμου της Επανάστασης, οι βιομήχανοι Robert Owen (1771-1858) και Charles Babbage (1791-1871) επινόησαν μια απλή μέθοδο για την επίλυση της σύγκρουσης.

Αυτοί οι ειδικοί κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το διαμέτρημα των εργαζομένων μιας επιχείρησης έχει σημαντικό αντίκτυπο στο πόσο επιτυχημένη είναι η επιχείρηση. Ήταν της γνώμης ότι ένα υγιές προσωπικό ήταν σημαντικό για την ύπαρξη του οργανισμού και ότι αν δεν ήταν εκεί, η εταιρεία θα ήταν βέβαιο ότι θα αποτύχει.

Ο Frederick Winslow Taylor, ο οποίος έζησε από το 1856 έως το 1915, συνέβαλε σημαντικά στη διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού (HR) ως ξεχωριστού τομέα στις αρχές του 20ου αιώνα.

Η μελέτη του Taylor σχετικά με τον τρόπο μεγιστοποίησης της οικονομικής απόδοσης της βιομηχανικής απασχόλησης αναφέρθηκε ως "επιστημονική διαχείριση", η οποία είναι επίσης γνωστή ως "Taylorism".

Ο Taylor χρησιμοποίησε αυτόν τον όρο για να χαρακτηρίσει το έργο του. Αργότερα, αποφάσισε να επικεντρωθεί στην εργασία, η οποία είναι ένα από τα πιο βασικά συστατικά της μεταποίησης, και αυτή η απόφαση ξεκίνησε μια έρευνα για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Τα απροσδόκητα προβλήματα μεταξύ στρατιωτών που τρόμαξαν στρατηγούς και πολιτικούς κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, που έλαβε χώρα μεταξύ 1914 και 1918, ενέπνευσαν τον Myers να ιδρύσει το Εθνικό Ινστιτούτο Βιομηχανικής Ψυχολογίας το 1921. Αυτό το γεγονός έλαβε χώρα στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Ως αποτέλεσμα, έπαιξε καθοριστικό ρόλο στο να τεθούν τα θεμέλια για αυτό που αργότερα θα ονομαζόταν το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων. Η έρευνα του Hawthorne, που έλαβε χώρα μεταξύ 1924 και 1922, καθώς και μεταγενέστερες μελέτες που διεξήχθησαν από τον Elton Mayo (1880–1949) και άλλους, παρείχαν στοιχεία ότι διεγερτικά που δεν είχαν σχέση με τη χρηματική αμοιβή και το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να κάνουν τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς.

Σύμφωνα με τον Dave Ulrich, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (HR) περιλαμβάνει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- ενσωμάτωση της στρατηγικής HR με την επιχειρηματική στρατηγική,
- επανασχεδιασμό των διαδικασιών οργάνωσης,
- ανταπόκριση στους ανθρώπους,
- διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής.

Σε ευρεία κλίμακα, είναι ευθύνη του ανθρώπινου δυναμικού, μερικές φορές γνωστού ως HR, να επιβλέπει την κουλτούρα της εταιρείας καθώς και την ηγεσία της. Το HR είναι επίσης υπεύθυνο για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους τοπικούς κανόνες απασχόλησης και εργασίας, καθώς και για την παρακολούθηση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων.

Είναι απαραίτητο οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονται σε ομοσπονδιακές δικαιοδοσίες να είναι εξοικειωμένοι με μια ποικιλία ομοσπονδιακών νόμων, προκειμένου να προστατεύουν τόσο την επιχείρησή τους όσο και τους υπαλλήλους που εργάζονται για αυτήν.

Για παράδειγμα, ο νόμος Fair Labor Standards Act του 1938 στις Ηνωμένες Πολιτείες καθόρισε έναν κατώτατο μισθό και προστάτευε το δικαίωμα ορισμένων εργαζομένων να πληρώνονται υπερωρίες. Επιπλέον, ο νόμος όριζε ότι οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους τον κατάλληλο εξοπλισμό ασφαλείας.

Ο Νόμος για τα Πολιτικά Δικαιώματα του 1964, ο οποίος κατέστησε παράνομες τις διακρίσεις λόγω φυλής, ηλικίας, φύλου ή φύλου στην εργασία, προστατεύει τα άτομα από τις διακρίσεις σε αυτές τις βάσεις.

Οι εργαζόμενοι που πληρούν τις προϋποθέσεις για τον Νόμο για την Οικογένεια και την Ιατρική Άδεια μπορούν να λάβουν έως και δώδεκα εβδομάδες άδεια άνευ αποδοχών για να φροντίσουν τον εαυτό τους ή ένα μέλος της οικογένειας σύμφωνα με τους όρους του νόμου.

Η συμμόρφωση με οποιονδήποτε και όλους τους νόμους και κανονισμούς είναι ένα βασικό συστατικό του ανθρώπινου δυναμικού (HR), και θα προστατεύσει την εταιρεία από οποιαδήποτε «νομική ευθύνη».

Στις περισσότερες εταιρείες, το ανθρώπινο δυναμικό είναι το κύριο σημείο επαφής για τους εργαζόμενους που εξουσιοδοτούνται από το νόμο να συνάψουν συλλογική σύμβαση εργασίας και που ενδιαφέρονται να το κάνουν (συνήθως εργατικό σωματείο).

Ως συνέπεια αυτού, το Human Resources συμμετέχει σε προσπάθειες με κυβερνητικούς φορείς, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Αυτές οι προσπάθειες πραγματοποιούνται συνήθως μέσω εκπροσώπων.

Οι τέσσερις πυλώνες που υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό είναι η πρόσληψη και επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, τα κίνητρα και η συντήρηση. Η διαδικασία εντοπισμού νέων εργαζομένων και πρόσληψης αυτών αναφέρεται ως στελέχωση.

Η στελέχωση μπορεί να επιτευχθεί με πιο συμβατικά μέσα, όπως συνεντεύξεις, αιτήσεις ή από στόμα σε στόμα.

Η διαδικασία στελέχωσης απαιτεί να εντοπιστούν τα κατάλληλα άτομα σε δύο στάδια: πρώτα, πρέπει να ανακαλυφθούν τα κατάλληλα άτομα για να ενταχθούν στην ομάδα και, στη συνέχεια, πρέπει να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα για να καλυφθούν αυτές οι θέσεις εργασίας.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού (HR) πρέπει να επινοήσουν ολοκληρωμένες τακτικές πρόσληψης και να δημοσιεύσουν ένα σχέδιο για την πρόσληψη ατόμων.

Μόλις η διοίκηση αποφασίσει ποια άτομα θα ήταν οι καλύτεροι υποψήφιοι, μπορεί να αρχίσουν να διαμορφώνουν στρατηγικές για να τους εντοπίσουν. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσλαμβάνεις ανθρώπους στη σημερινή οικονομία, καθώς κάθε εταιρεία ανταγωνίζεται για τα καλύτερα talenta.

Χρησιμοποιώντας διάφορες μορφές μέσων, όπως η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και το διαδίκτυο, είναι δυνατό να προσελκύσετε άτομα που θα μπορούσαν να ενδιαφερθούν να ενταχθούν στον οργανισμό.

Μετά από αυτό, υπάρχει μια διαδικασία δημιουργίας εργαζομένων ικανών και ευέλικτων, η οποία περιλαμβάνει εκπαίδευση και ανάπτυξη. Ο βαθμός κινήτρων που έχει ένας εργαζόμενος έχει σημαντικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα αυτού του εργαζομένου. Αυτό περιλαμβάνει πράγματα όπως μπόνους υπαλλήλων, αξιολογήσεις της δουλειάς τους και βραβεία για τη νίκη σε διαγωνισμούς.

Οι πιο ταλαντούχοι υπάλληλοι θα πρέπει να λαμβάνουν κίνητρα για να ανέβουν στις βαθμίδες μέσω προνομίων, αξιολογήσεων και επιβραβεύσεων. Η τελευταία δουλειά, η συντήρηση, είναι υπεύθυνη για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να έχουν ισχυρή δέσμευση και αίσθηση πίστης στον οργανισμό.

Ο σκοπός της διαχείρισης εργαζομένων είναι να διατηρήσει τους εργαζόμενους αφοσιωμένους και παραγωγικούς, έτσι ώστε να επιλέξουν να παραμείνουν στην εταιρεία και να συνεισφέρουν πλήρως τις δυνατότητές τους στην επιτυχία της επιχείρησης.

Ορισμένες επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους και, ως εκ τούτου, προσλαμβάνουν άτομα με ευρύτερο φάσμα προϋποθέσεων. Είναι καθήκον των τμημάτων που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό να βεβαιωθούν ότι αυτές οι ομάδες είναι ικανές να εμπλακούν σε επικοινωνία που εκτείνεται τόσο σε πολιτισμούς όσο και σε σύνορα.

Η διαχείριση της μετακίνησης των ομογενών και η διαδικασία συγχώνευσης και εξαγορών είναι δύο ακόμη τομείς στους οποίους θα μπορούσε να εφαρμοστεί η πειθαρχία.

Το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι ένας ρόλος υποστήριξης για τις επιχειρήσεις, θεωρείται συχνά ως εργαλείο που μπορεί να μειώσει το κόστος και να μειώσει τους κινδύνους.

Στις startup εταιρείες, είναι δυνατή η ανάθεση καθηκόντων HR σε άτομα που έχουν ήδη σχετική εργασιακή εμπειρία. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν συχνά μια λειτουργική ομάδα που είναι αφιερωμένη στην πειθαρχία του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσα σε αυτήν την ομάδα, οι εργαζόμενοι που ειδικεύονται σε ορισμένες λειτουργίες HR εργάζονται μαζί με λειτουργικά στελέχη που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Προγράμματα σπουδών που είναι ειδικά προσαρμοσμένα στα καθήκοντα που σχετίζονται με ένα επάγγελμα έχουν αναπτυχθεί από ακαδημαϊκά ιδρύματα, επαγγελματικούς οργανισμούς και ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Είναι δυνατό για ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς οργανισμούς να δημοσιεύουν τα δικά τους εξειδικευμένα περιοδικά.

Έχοντας κατά νου την ιδέα του ενιαίου, ένα από τα πιο πιεστικά ζητήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία και η διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου που βασίζεται στην ύπαρξη αμοιβαίων συμφερόντων. Αυτό γίνεται με σκοπό να διασφαλιστεί ότι τόσο ο εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος εργάζονται προς τον ίδιο στόχο.

2.2.1 Ο ρόλος του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager) στην αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων

Αυτές οι υπηρεσίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνουν τα πάντα, από τη μισθοδοσία και τις προσλήψεις μέχρι τις σχέσεις με τους εργαζόμενους και τη διαχείριση παροχών, καθώς και οτιδήποτε άλλο ενδιαμέσο.

Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και να τους δοθεί η εντύπωση ότι η εταιρεία τους επενδύει σε αυτούς.

Λόγω του μικρότερου μεγέθους των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού τους, οι μικρότερες εταιρείες συχνά αναθέτουν τη διαχείριση των εργαζομένων τους σε μεγαλύτερες εταιρείες.

Ο όρος "HR Ops" αναφέρεται στο τμήμα που είναι υπεύθυνο για μια ευρεία ποικιλία εργασιών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Μερικά παραδείγματα αυτών των δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν τη διαχείριση μισθοδοσίας, την ενσωμάτωση νέων υπαλλήλων και την αναζήτηση νέων εργαζομένων.

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από επτά κύριες λειτουργίες, καθεμία από τις οποίες θα αναλυθεί λεπτομερέστερα παρακάτω.

Πρώτον, υπάρχει η διαχείριση του συστήματος μισθοδοσίας.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση πραγμάτων όπως η μισθοδοσία, οι σχέσεις με τους εργαζομένους και η διαχείριση των παροχών.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη διατήρηση αρχείων μισθοδοσίας και τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τη σωστή πληρωμή τους την κατάλληλη στιγμή. Μπορούν επίσης να συνεργαστούν με τα πολλά προγράμματα παροχών ενός εργοδότη για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε αυτά τα προγράμματα όταν τα χρειάζονται περισσότερο. Αυτή είναι μια άλλη υπηρεσία που μπορεί να παρέχουν σε μια επιχείρηση.

Με λίγα λόγια, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική επιτυχία αυτής της επιχείρησης. Ανά πάσα στιγμή, κάθε εργαζόμενος θα έχει πρόσβαση σε παροχές και το συνολικό εργασιακό περιβάλλον θα είναι αυτό που του αρέσει.

Ο κλάδος διαχείρισης παροχών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση μιας ποικιλίας πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με την υγεία και την οδοντιατρική κάλυψη, την εξοικονόμηση συνταξιοδότησης, το χρόνο άδειας για αναπηρία και πένθος και άλλα.

Ορισμένες από τις διοικητικές δραστηριότητες που εμπίπτουν σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνουν τη δημιουργία και την εκτέλεση σχεδίων παροχών, καθώς και τη μελέτη των σχετικών δαπανών.

Αυτό το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι επιφορτισμένο με τον εντοπισμό προσόντων για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και τη λήψη αποφάσεων πρόσληψης σχετικά με αυτούς τους αιτούντες.

Ωστόσο, η εύρεση προσωπικού που είναι σε θέση να ευημερεί στους ρόλους του και να εξελίσσεται με την εταιρεία σας με την πάροδο του χρόνου δεν είναι μια απλή διαδικασία.

Η διαφήμιση σε πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης είναι το πρώτο βήμα αφού, τα τελευταία χρόνια, αυτή η στρατηγική έχει αναδειχθεί ως η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την πρόσληψη νέων εργαζομένων.

Οι ειδικοί ανθρώπινου δυναμικού είναι συχνά οι μόνοι που έχουν την εξουσία να ακολουθήσουν αυτήν την προσέγγιση και τελικά να ασχοληθούν με τη διαχείριση των εργαζομένων της εταιρείας.

Έχουν μια σειρά από σημαντικά καθήκοντα, ένα από τα οποία είναι να διασφαλίσουν ότι κάθε τμήμα έχει τον κατάλληλο αριθμό υπαλλήλων. Το προσωπικό Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ευθύνη να γνωρίζει όλα τα πιθανά στοιχεία που μπορεί να έχουν επίδραση στην απόδοση ενός εργαζομένου καθώς και στην ευτυχία αυτού του εργαζομένου.

Επιπλέον, πραγματοποιούνται τακτικές συναντήσεις για να συζητηθεί ο βαθμός στον οποίο κάθε άτομο επιτυγχάνει στον ρόλο που του έχει ανατεθεί, καθώς και το ερώτημα εάν η εταιρεία απαιτεί ή όχι την προσθήκη ενός νέου μέλους προσωπικού για να καλύψει τυχόν κενά στις υπάρχουσες δεξιότητές του.

Το τμήμα σχέσεων με τους εργαζομένους είναι υπεύθυνο για τη διατήρηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς κινδύνους, την επίβλεψη της παροχής παροχών, την πληρωμή των εργαζομένων και την εφαρμογή πειθαρχικών μέτρων.

Όταν είναι απαραίτητο, αυτό το πεδίο περιλαμβάνει επίσης την επίλυση διαφωνιών στο χώρο εργασίας και τη διεξαγωγή ερευνών για τυχόν παραβιάσεις της εταιρικής πολιτικής που μπορεί να έχουν διαπραχθεί από έναν εργοδότη.

Όσον αφορά την ικανοποίηση και την εμπειρία του εργατικού τους δυναμικού, τα στελέχη HR δίνουν τη μέγιστη σημασία στις σχέσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού τους.

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να αναπτύσσει άριστες εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, από όπου προέρχεται ο όρος «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού».

Είναι υψίστης σημασίας να υπάρχει η διαβεβαίωση ότι οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται από την αρχή της απασχόλησής τους στην εταιρεία, καθώς αυτό μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στο επίπεδο επιτυχίας που απολαμβάνουν σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

Η τεχνολογία έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι λύσεις λογισμικού Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιούνται πλέον για τη διαχείριση των πάντων, από τα αρχεία μισθοδοσίας και παρακολούθησης μέχρι την παρακολούθηση υπολοίπων αδειών που δεν χρησιμοποιήθηκαν, τη διαχείριση των λογαριασμών συνταξιοδότησης των εργαζομένων και τον υπολογισμό των παροχών.

Προκειμένου για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη των στόχων του, συγκεντρώνουν μέλη του προσωπικού που προέρχονται από ποικίλα υπόβαθρα. Το τμήμα λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό που είναι υπεύθυνο για τις σχέσεις με τους εργαζομένους, τη διαχείριση ταλέντων και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.

Από την άλλη πλευρά, το τμήμα τεχνολογίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών, τις προσλήψεις και τη διοικητική υποστήριξη.

Όσον αφορά τη διοίκηση των εργαζομένων, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δύσκολη η διαχείριση μίας τεράστιας ομάδας ανθρώπων αν υπάρχει μια μεθοδική προσέγγιση ή ένα σχέδιο που να έχει μελετηθεί σωστά.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση ότι ο χώρος εργασίας είναι ταυτόχρονα ασφαλής και υγιής, καθώς και για την παροχή καθοδήγησης στους διευθυντές σχετικά με τον τρόπο μείωσης του κινδύνου ατυχημάτων ή ασθενειών που σχετίζονται με την εργασία τους.

Είναι υπεύθυνοι για μια σειρά από καθήκοντα, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας και διαχείρισης προγραμμάτων ασφάλειας που έχουν είτε προοδευτικό είτε προληπτικό χαρακτήρα.

Τα μέλη του προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να μπορούν να συνεργάζονται καλά με τους άλλους, να έχουν κίνητρα για τον εαυτό τους και να μπορούν να αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία όταν χρειάζεται.

Όταν έχουμε να κάνουμε με υπαλλήλους που δεν γνωρίζουν τις μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, θεωρούνται συχνά ως το πρόσωπο της εταιρείας.

Οι κανονισμοί που διέπουν το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να περιέχουν εγγυήσεις για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, προκειμένου να διατηρηθεί η ιερή φύση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Αυτές οι διατάξεις περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, βελτιωμένες εναλλακτικές λύσεις για τα τρόφιμα που είναι τώρα διαθέσιμα, εγκαταστάσεις για σωματική δραστηριότητα και φιλικό προς το περιβάλλον σχεδιασμό (όπως πράσινες στέγες). Επιτρέποντας αυτές τις προσαρμογές, είναι ευεργετικό για την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Δεδομένου ότι οι άνθρωποι πόροι (HR) διαδραματίζουν πλέον ρόλο στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, η λειτουργία τους ως επιχειρηματικός εταίρος στις σημερινές εταιρείες γίνεται πιο ζωτική.

Δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό παίζει μια τόσο σημαντική θέση στη στρατηγική ιεραρχία μιας εταιρείας, ο διευθυντής λειτουργιών είναι αυτός που καθοδηγεί το τμήμα στη φάση ανάπτυξης καθώς προχωρά.

Αυτός ο τομέας είναι υπεύθυνος για μια σειρά από ευθύνες, όπως η αναφορά σε στελέχη και η προετοιμασία για την επόμενη γενιά ηγεσίας.

Η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης και των στόχων που προσπαθεί να επιτύχει είναι μία από τις ευθύνες που βαρύνουν τον ηγέτη της ομάδας.

Τους επιτρέπει να σχεδιάσουν μια στρατηγική που να είναι σύμφωνη με την αποστολή και το όραμα της εταιρείας τους, κάτι που με τη σειρά του διευκολύνει την επίτευξη των στόχων τους.

Η απόκτηση συνολικής κατανόησης του εργατικού δυναμικού της εταιρείας και των τρόπων με τους οποίους αυτοί οι εργαζόμενοι συνεργάζονται μεταξύ τους είναι μία από τις πιο σημαντικές δεξιότητες που απαιτούνται από έναν επιχειρησιακό διευθυντή.

Αυτή η φάση εστιάζει, μεταξύ άλλων, στις ανωμαλίες στην αναφορά πληροφοριών καθώς και στην επίδραση της αμοιβής στην ικανοποίηση των εργαζομένων και τη συνολική εικόνα της εταιρείας.

Οι καθημερινές δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού τελούν υπό την επίβλεψη του επιχειρησιακού διευθυντή που είναι υπεύθυνος για τη διαχείρισή τους. Οι ακόλουθες αρμοδιότητες απαιτούνται να εκτελούνται από τους διευθυντές επιχειρήσεων HR:

- Το σύνολο των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, της διεκπεραίωσης των πληρωμών, της διαχείρισης παροχών και της πρόσληψης νέων υπαλλήλων ή εργολάβων.
- Η διαρκής παρακολούθηση ζητημάτων που προκύπτουν σε σχέση με τις σχέσεις των εργαζομένων, όπως παράπονα, απολύσεις και οποιεσδήποτε άλλες ανησυχίες με το προσωπικό.
- του προσωπικού HR και παρακολουθήστε την επιτυχία τους.
- Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων για τις πολιτικές, σχέδια και διαδικασίες που θα έχουν αντίκτυπο στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) της εταιρείας.
- Η διατήρηση σε επαγρύπνηση για τα πιο σημαντικά μέτρα ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο καθορισμός σχεδιασμός δαπανών για ανθρώπινους πόρους και φροντίστε να λάβετε υπόψη την αναμενόμενη ζήτηση.

Είναι πιθανό να προταθούν μέσα για την αξιολόγηση της διαχείρισης της απόδοσης και τη βελτίωση των λειτουργιών στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Δεν είναι ασυνήθιστο οι δραστηριότητες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό να περιλαμβάνουν τις θέσεις που αναφέρονται παρακάτω.

Στις ομάδες HR, ο ρόλος του γενικού HR είναι αυτός που συναντάμε συχνά. Ο γενικός HR είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση όλων των πτυχών του HR.

Οι δραστηριότητες που περιλαμβάνουν λειτουργίες HR διασφαλίζουν ότι όλα εκτελούνται ομαλά στο παρασκήνιο. Η επιχειρησιακή στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να ενημερωθεί για να αντικατοπτρίζει τυχόν αλλαγές που επιφέρονται από την εισαγωγή νέων κανονισμών ή την ανάγκη βελτίωσης των ισχυόντων κανονισμών.

Στόχος των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ εισροών και εκροών, διασφαλίζοντας έτσι ότι οι ανάγκες των εργαζομένων αντιμετωπίζονται ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει στην επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.

Δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι πολλές εταιρείες υψηλών επιδόσεων συμβουλευονται οργανωτικούς ψυχολόγους για να μάθουν πώς να αξιοποιούν αποτελεσματικά αυτά τα σύνολα δεξιοτήτων στις επιχειρήσεις τους, επειδή αυτές οι εταιρείες γνωρίζουν καλά ότι δεν μπορούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα επιτυχίας εάν δεν επικεντρωθούν σε όλες τις πτυχές εργασιακή δέσμευση.

Κεφάλαιο 3: Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τη σημασία του Διαχειριστή Λειτουργιών (Operations Manager), μέσα από την ανάλυση του καίριου ρόλου που κατέχει στην ολοκλήρωση μίας σειράς εργασιών.

Η παρούσα διπλωματική διερευνά την σημαντική θέση που κατέχει Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager) στην επίτευξη των λειτουργικών διαδικασιών και, ειδικότερα, στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων που έχει στη διάθεσή του.

Η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να προσφέρει αμέτρητα οφέλη στη σωστή λειτουργία και στην επίτευξη των στόχων που τίθενται στο πλαίσιο της ομάδας και του συνόλου που διαχειρίζεται ο Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager).

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Μεθοδολογία

Για τη διερεύνηση του καίριου ρόλου που κατέχει ο Διαχειριστής Λειτουργιών (Operations Manager) στην αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων, θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της δευτερογενούς έρευνας.

Η δευτερογενής έρευνα αφορά στην συγκέντρωση και την ανάλυση των ερευνών που έχουν διεξαχθεί ήδη γύρω από το θέμα που διερευνάται στην παρούσα εργασία.

Στην παρούσα μεθοδολογία, θα συλλεχθούν δεδομένα και στοιχεία από έρευνες που έχουν ήδη διεξαχθεί και δημοσιευτεί μέσα από σχετική αναζήτηση βιβλιογραφικών αναφορών και πηγών.

Η έρευνα θα διεξαχθεί σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες, όπως είναι το Scopus, το Google Scholar και το Research Gate, ενώ τελικά θα συγκεντρωθούν τα στοιχεία και θα μελετηθούν συγκριτικά, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

4.1.1 Συλλογή Δεδομένων

Αφού πραγματοποιήθηκαν οι σχετικές αναζητήσεις στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες, που αποτελούν βάσεις δεδομένων, προέκυψαν τα εξής επιστημονικά δεδομένα, όπως αυτά έχουν δημοσιευθεί από ερευνητές και αναλυτές, ενώ ταυτόχρονα συμπεριλήφθηκαν και επιστημονικά βιβλία:

A/A	Τίτλος	Έτος	Συγγραφείς	Δημοσίευση
1.	On the interface between operations and human resources management.	2003	Boudreau, J., Hopp, W., McClain, J. O.,	<i>Manufacturing & Service Operations Management</i> , 5(3), 179-202.

			& Thomas, L. J.	
2.	Matching the management of human resources to service operations.	1998.	Lashley, C.	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management.</i>
3.	Improvement of Warehouse Operations Management by Considering Competencies of Human Resources	2017	Palšaitis, R., Čižiūnienė, K., & Vaičiūtė, K.	<i>Procedia Engineering, 187, 604-613.</i>
4.	Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance.	1998	Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S.	<i>Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 37(1), 17-29.</i>

5.	The machine that changed the world.	1990.	Womack, J. Jones, D. & Roos, S.	New York, NY: Rawson- MacMillan.
6.	<i>Service Operations Management</i>	1995.	Schmenner, R.W.	New Jersey: Prentice Hall.
7.	The core competence of the corporation.	1990.	Prahalad, C. & Hamel, G.	Harvard Business Review, May-June, 68(3): 79-91.
8.	How strategic is HRM?	1995.	Martell, K. & Carroll, S	Human Resource Management. 34: 253-267.
9.	Work motivation: The high performance cycle.	1990.	Locke, E. A., & Latham, G. P.	<i>Work motivation</i> , 1(4), 3- 25.
10.	HRM and 'strategic' integration with business policy.	1995.	Legge, K.	<i>In Human Resource Management (pp. 96-138). Palgrave, London.</i>
11.	What is competence?	2005.	Le Deist, F. D., & Winterton, J.	<i>Human resource development international</i> , 8(1), 27-46.
12.	The impact of environmental volatility on human resource planning	1993.	Huselid, M.	Human Resource Planning, 16(3): 35- 51.

	and strategic human resource management.			
13.	Breakthrough Service.	1990.	Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W.	New York.
14.	Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes.	1985.	Golden, K. A., & Ramanujam, V.	<i>Human Resource Management</i> , 24(4), 429-452.
15.	Complex organizations: A sociological reader.	1961.	Etzio Etzioni., A. ni., A.	Holt, Rinehart and Winst.
16.	Studying human resource strategy: An approach and an agenda. Industrial	1984.	Dyer, L.	<i>Industrial Relations</i> , 23:156-169.
17.	Aesthetic considerations for automated platformer design.	2012.	Cook, M., Colton, S., & Pease, A.	In <i>Eighth Artificial Intelligence and Interactive Digital Entertainment Conference</i> .
18.	Successful partnerships: HR and strategic planning at eight top firms.	1988.	Buller, P.	<i>Organizational Dynamics</i> , 17: 27-42.

19.	Antecedents and consequences of human resource integration with strategic decision making.	1995.	Bennett, N., Ketchen, D., & Schultz, E.	Working paper, Louisiana State University.
-----	--	-------	---	--

4.2. Ανάλυση δεδομένων και στοιχείων

Στο παρόν υποκεφάλαιο, θα παρουσιάσουμε τα δεδομένα, όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση των επιστημονικών άρθρων, της έρευνας και της βιβλιογραφίας που συλλέξαμε.

Σύμφωνα με το άρθρο του Lashley, το οποίο συνέγραψε το 1998 και το οποίο έφερε τον τίτλο «Matching the management of human resources to service operations», υπάρχει ένας συσχετισμός μεταξύ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και του τομέα των λειτουργιών με γνώμονα τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες.

Το εν λόγω άρθρο κάνει αναφορά σε μια σειρά από διαφορετικά ερευνητικά έργα που έχουν πραγματοποιηθεί και δημοσιευθεί.

Ο καλύτερος τρόπος για την εξήγηση των διαφορών της λειτουργίας ανάμεσα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στη διοίκηση λειτουργιών είναι να εξεταστούν οι προσφορές υπηρεσιών που παρέχει κάθε εταιρεία στους πελάτες της.

Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της μελέτης, η «βέλτιστη προσαρμογή» μεταξύ της προσφοράς υπηρεσίας και του διοικητικού προσωπικού καθορίζεται από τη διακριτική ευχέρεια που έχουν οι εργαζόμενοι να ικανοποιούν τους πελάτες.

Οι εργαζόμενοι στην «πρώτη γραμμή» της εξυπηρέτησης πελατών ωφελούνται από την ανάπτυξη κατανόησης του τρόπου ικανοποίησης υπηρεσιών και, το πιο σημαντικό, τη φύση της διαφορετικότητας που υπάρχει μεταξύ των προσφορών που γίνονται από διάφορους οργανισμούς στους καταναλωτές που εξυπηρετούν, προκειμένου να βελτιώσουν τις ικανότητές τους να αντιληφθούν τις ανάγκες των πελατών.

Αυτό, με τη σειρά του, έχει επίδραση στους διαφορετικούς τύπους διαχείρισης λειτουργιών και, τελικά, στις καλύτερες μεθόδους προσαρμογής της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων τόσο στην επιχειρησιακή οργάνωση της παροχής υπηρεσιών όσο και στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Αυτό το άρθρο παρουσιάζει μια γενική περίληψη της παροχής υπηρεσιών καθώς και ορισμένες σημαντικές πτυχές της προσφοράς υπηρεσιών, οι οποίες συμβάλλουν στην κατηγοριοποίηση των διαφόρων τύπων υπηρεσιών που διατίθενται στους πελάτες.

Σε αυτό το μέρος, θα περάσουμε από τις επιχειρησιακές κατηγορίες που καθιέρωσαν οι Heskett et al. (1990) και Schmenner (1990).

Ο συγγραφέας δημιουργεί μια μήτρα χρησιμοποιώντας αυτά τα χαρακτηριστικά και τις κατηγορίες, η οποία παράγει τέσσερις ιδανικούς τρόπους διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που «ταιριάζουν» με τους στόχους της διαχείρισης λειτουργιών.

Αυτές οι ιδανικές προσεγγίσεις περιγράφονται ως «κατάλληλες». Η άποψη των συμφραζομένων είναι επομένως κάτι που μπορεί να θεωρηθεί δεδομένο κατά την ανάγνωση εξέταση όλων αυτών των στοιχείων.

Ο Legge (1995) είναι εκείνος που αναφέρει ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να συνδυάζονται με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να επιτευχθούν βέλτιστα αποτελέσματα.

Δεδομένου ότι όλες οι άλλες στρατηγικές στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων «διαχωρίζονται» από την επιχειρηματική στρατηγική, θεωρείται ότι η ανάπτυξη μιας συνεκτικής και συνδεδεμένης στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε μια κλασική προοπτική της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Υπάρχει μια ποικιλία διαφορετικών τρόπων με τους οποίους μπορεί κανείς να περιγράψει όχι μόνο επιχειρηματικές στρατηγικές γενικά αλλά και προσεγγίσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα.

Η ικανότητα των διευθυντών να σχεδιάζουν και να υλοποιούν μια αποτελεσματική εταιρική στρατηγική τίθεται υπό αμφισβήτηση λόγω ορισμένων εξωτερικών ζητημάτων που βρίσκονται εκτός της σφαίρας επιρροής τους.

Ωστόσο, για να έχουμε καλύτερη κατανόηση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, είναι απαραίτητο να κατασκευαστεί ένα

αυστηρό μοντέλο που να δείχνει πώς οι στρατηγικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις άλλες στρατηγικές, όπως αυτή των λειτουργιών.

Σύμφωνα με τον Cowell (1984), εάν ενδιαφερόμαστε να κατανοήσουμε πώς «πρέπει» να μοιάζει η «σωστή» διαχείριση ανθρώπινων πόρων, πρέπει να διερευνήσουμε τους τρόπους με τους οποίους τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά ποικίλλουν μεταξύ των οργανισμών παροχής υπηρεσιών και τους τρόπους με τους οποίους αυτές οι παραλλαγές μπορεί να επηρεάσουν τις «σωστές» στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, τις οποίες οι οργανισμοί να είναι ικανοί να θέσουν σε εφαρμογή.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι βιομηχανίες υπηρεσιών μπορεί να διαφοροποιούνται από άλλους τύπους επιχειρήσεων λόγω της ικανότητάς τους να παρέχουν άυλα προϊόντα και υπηρεσίες (Cowell, 1984).

Υπηρεσίες όπως η συμβουλευτική και η παροχή νομικών συμβουλών είναι δύο παραδείγματα υπηρεσιών που δεν θα μπορούσαν να έχουν διακριτό τελικό αποτέλεσμα.

Ωστόσο, ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών παρέχει τόσο απτά όσο και άυλα αποτελέσματα, όπως η παροχή φαγητού και ποτού επιπλέον της εξυπηρέτησης πελατών με τη μορφή του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζεται ο πελάτης κατά τη διάρκεια της συνάντησης με την υπηρεσία.

Όταν πρόκειται για τους πελάτες τους και τους παράγοντες που συμβάλλουν στη συνολική τους ευτυχία, οι πάροχοι υπηρεσιών θα βρεθούν σε διάφορες περιστάσεις. Η σχέση μεταξύ υλικών και άυλων ως πηγών ικανοποίησης των πελατών είναι ένα ουσιαστικό ζήτημα που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά το σχεδιασμό στρατηγικών απασχόλησης και μορφών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι πιο ζωτικής σημασίας από ποτέ να εκπληρώσουμε τη δέσμευση των εργαζομένων να «ευχαριστούν τον πελάτη» και ως εκ τούτου, σε περισσότερους εργαζόμενους να δίνεται μεγαλύτερο περιθώριο για τη λήψη αποφάσεων.

Γίνεται κατανοητό ότι η σημασία των άυλων πτυχών αυξάνεται συνεχώς. Η ποιότητα της υπηρεσίας είναι δύσκολο να διαχειριστεί και είναι επιρρεπής σε ασυνέπειες ως αποτέλεσμα της κατ' ιδίαν επαφής που λαμβάνει χώρα μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία.

Ως συνέπεια αυτού, οι επιθυμίες των καταναλωτών είναι επιρρεπείς στο να ερμηνεύονται με ποικίλους μοναδικούς τρόπους από διάφορα άτομα. Είναι πιθανό η «χημεία» ενός ατόμου να έχει αντίκτυπο στην απόδοσή του και είναι επίσης πιθανό ορισμένα άτομα να είναι πιο αφοσιωμένα στην παροχή ποιοτικών συναντήσεων υπηρεσιών από άλλα.

Είναι δύσκολο να δηλωθεί με βεβαιότητα ότι η υπηρεσία που παρέχεται είναι συνεπής σε όλες τις τοποθεσίες, παρά το γεγονός ότι η ίδια η υπηρεσία είναι μάλλον απλή. Αφού εκφράσουμε το προφανές, είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι υπάρχει μια ποικιλία τύπων υπηρεσιών και βαθμών τυποποίησης.

Υπάρχουν ορισμένες επιχειρήσεις που είναι σε θέση να τυποποιήσουν τα απτά στοιχεία της εμπειρίας που έχουν οι πελάτες τους μαζί τους. Είναι τυπική πρακτική για τα επώνυμα εστιατόρια και τις υπηρεσίες παράδοσης γρήγορου φαγητού να παρέχουν βασικά στοιχεία μενού σε πελάτες που αναζητούν την αξιοπιστία και την ασφάλεια που συνεπάγεται η χρήση επώνυμων υπηρεσιών.

Επιπλέον, μερικές από αυτές τις επιχειρήσεις προσπάθησαν να τυποποιήσουν τα άυλα στοιχεία της εμπειρίας υποστήριξης πελατών, γράφοντας τη γλώσσα που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοί τους σε όλη τη διαδικασία εκπαίδευσης.

Οι συναντήσεις που έχουν οι πελάτες με άλλες εταιρείες παροχής υπηρεσιών γίνονται πιο εξατομικευμένες και δύσκολο να προβλεφθούν. Οι άυλες αλληλεπιδράσεις στις επαγγελματικές υπηρεσίες σίγουρα θα είναι προσαρμοσμένες στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε πελάτη, καθιστώντας κάθε εμπειρία μοναδική κατά κάποιο τρόπο.

Κάθε επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες σε πελάτες πρέπει να έχει την ικανότητα να κατανοεί τις απαιτήσεις αυτών των πελατών και να προσαρμόζει κατάλληλα τις προσφορές τους προκειμένου να υπάρχουν επιτυχημένες αλληλεπιδράσεις.

Για την παροχή αυτών των υπηρεσιών, μια επιλογή για διερεύνηση είναι η πρόσληψη μιας εταιρείας συμβούλων. Ανάλογα με την εταιρεία, το προσωπικό πρώτης γραμμής μπορεί να υποχρεωθεί να παρέχει ένα τυποποιημένο φυσικό προϊόν, ενώ οι άυλες υπηρεσίες μπορεί να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε πελάτη.

Λόγω της άυλης φύσης της δουλειάς τους, το προσωπικό «πρώτης γραμμής» έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι πελάτες. Η

παροχή μαζικά προσαρμοσμένων υπηρεσιών βασίζεται σε ένα μάλλον συνεπές σύνολο παραλλαγών.

Παρόλο που δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στα φυσικά στοιχεία της παροχής εξυπηρέτησης πελατών, το φάσμα των δεξιοτήτων που απαιτούνται από εκείνους που παρέχουν την υπηρεσία δεν είναι τόσο εκτεταμένο όσο στο παρελθόν.

Μια υπηρεσία που παράγεται μαζικά είναι αυτή που έχει τυποποιηθεί και στην οποία ένα φυσικό στοιχείο παίζει πιο σημαντικό ρόλο από οποιαδήποτε άλλη πτυχή της υπηρεσίας. Οι πελάτες δίνουν μεγάλη αξία στην αξιοπιστία και την προβλεψιμότητα των εμπειριών εξυπηρέτησης που αποκτούν.

Η παροχή τυποποιημένων προσφορών υπηρεσιών αποτελεί στοιχείο μαζικών υπηρεσιών. Ωστόσο, η πηγή των ικανοποιημένων πελατών βρίσκεται κάπου αλλού. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει σημαντική εστίαση στην «πρώτη γραμμή», το φάσμα των δεξιοτήτων που απαιτούνται είναι μάλλον περιορισμένο.

Οι εργαζόμενοι που προσφέρουν υπηρεσίες πρέπει να διαθέτουν ποικίλους βαθμούς κρίσης, ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας που παρέχουν στους πελάτες, προκειμένου να είναι επιτυχημένοι στη δουλειά τους.

Οι Schmenner (1995) και Heskett και συνεργάτες (1990) καταδεικνύουν, πώς οι διαδικασίες διαχείρισης λειτουργιών υπηρεσιών μπορούν να αναλυθούν σε διάφορες κατηγορίες.

Και οι δύο κατασκευάζουν μια μήτρα τεσσάρων τεταρτημορίων αντιπαραβάλλοντας τον βαθμό εξατομίκευσης και τυποποίησης που υπάρχει στην προσφορά υπηρεσιών σε σχέση με ένα συνεχές που συνδέεται με τη χρήση ανθρώπινων πόρων.

Σύμφωνα με τους ερευνητές, η συνέχεια καθορίζεται από το μέγεθος της δέσμευσης πελατών που απαιτείται μεταξύ των μελών του προσωπικού και των πελατών προκειμένου να πραγματοποιηθεί με επιτυχία η υπηρεσία.

Παρά το γεγονός ότι διαχειριζόμαστε τις λειτουργίες εξυπηρέτησης από κάπως διαφορετικές οπτικές γωνίες, ο τομέας διαχείρισης λειτουργιών σχετίζεται άμεσα με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την άλλη πλευρά, τα είδη που χρησιμοποιούνται και η ορολογία που χρησιμοποιείται είναι ακριβώς τα ίδια με αυτά που ήταν προηγουμένως. Όταν ο βαθμός

προσαρμογής και ο βαθμός της έντασης εργασίας συγκρίνονται μεταξύ τους, παράγονται συνολικά τέσσερα τεταρτημόρια ως αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης.

Μια «πολύ διακριτική μέθοδος» περιγράφεται από το καθένα τεταρτημόριο (Schmenner, 1995). Τα χαρακτηριστικά του εργοστασίου εξυπηρέτησης είναι τα χαμηλά επίπεδα έντασης εργασίας και η προσαρμογή της υπηρεσίας που παρέχεται στους πελάτες, οδηγώντας σε υψηλά επίπεδα τυποποίησης συνολικά.

Για να τα συνοψίσουμε όλα, οι επαγγελματικές υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο έντασης εργασίας καθώς και από υψηλό βαθμό προσαρμογής ειδικά για τον πελάτη.

Είναι πιθανό τα μοντέλα των Schmenner και Heskett et al να είναι χρήσιμα όταν πρόκειται να αποφασίσετε τι είδους υπηρεσία θα παράσχετε.

Διερευνάται πώς επηρεάζεται η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων από τα διάφορα είδη λειτουργιών που εκτελούνται. Επιπλέον, τα τεταρτημόρια παρέχουν ένα σύστημα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζονται οπτικά σε ορισμένα σημεία εντός των τεταρτημορίων.

Και τα δύο μοντέλα, από την άλλη πλευρά, ελαχιστοποιούν τη σημασία της επίτευξης μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ υλικών και άυλων απαιτήσεων εργασίας κατά την ανάπτυξη θέσεων που απαιτούν διαφορετικούς βαθμούς αυτονομίας των εργαζομένων ώστε να πληρούν συγκεκριμένα πρότυπα για την εξυπηρέτηση πελατών.

Πολυάριθμες μελέτες για το ανθρώπινο δυναμικό υπογραμμίζουν την εκτεταμένη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων που είναι διαθέσιμες στη διοίκηση, όπως τα άγχη που σχετίζονται με τη διαχείριση των πόρων εργασίας (σκληρά) ή τη δημιουργία πίστης των εργαζομένων σε ολοένα και πιο ανταγωνιστικές συνθήκες (soft) (soft).

Μια διερεύνηση των διαδικασιών απασχόλησης έδειξε ότι αυτά τα μοντέλα είναι ελαττωματικά για δύο διαφορετικούς λόγους, παρά το γεγονός ότι είναι χρήσιμα για να αποδειχθεί ότι οι στρατηγικές απασχόλησης μπορεί να έχουν στοιχεία τόσο διακύμανσης της αγοράς όσο και διοικητικής διακριτικής ευχέρειας.

Αρχικά, η μέθοδος απασχόλησης που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δίνει έμφαση τόσο στον έλεγχο όσο και στη δέσμευση.

Δεδομένης της φύσης της πλειονότητας των επαφών υπηρεσιών σε εταιρείες φιλοξενίας, το κανονιστικό παράδειγμα προτείνει ότι η σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων στις αποτελεσματικές αλληλεπιδράσεις «πρέπει» να είναι κρίσιμης σημασίας.

Αυτή η εστίαση θα λάμβανε μια επιπλέον ώθηση εάν το επιχειρηματικό σχέδιο μιας εταιρείας βασιζόταν στην αρχή της παροχής εξαιρετικής εξυπηρέτησης πελατών.

Οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να παρέχουν εξυπηρέτηση πελατών εντός των περιορισμών των εμπορικών στόχων του οργανισμού, οι οποίοι υπογραμμίζουν τη σημασία της «ικανοποίησης του πελάτη» διατηρώντας ταυτόχρονα τη συνέπεια μιας επώνυμης ιδέας.

Σε πολλά διαφορετικά πλαίσια, η απόφαση μεταξύ ελέγχου και δέσμευσης δεν είναι ένα σενάριο, αλλά μάλλον μια συνέχεια.

Το δεύτερο επιχείρημα για τον ισχυρισμό ότι η κλίμακα ελέγχου/δέσμευσης είναι παραπλανητική είναι ότι η διχοτομική κλίμακα παραποιεί τη σημασία της απόφασης των εργαζομένων ως πτυχή του σχεδιασμού της εργασίας.

Αυτό το επιχείρημα βασίζεται στο γεγονός ότι η διχοτομική κλίμακα αποτυγχάνει να αναγνωρίσει τη σημασία της απόφασης των εργαζομένων ως πτυχή του σχεδιασμού της εργασίας.

Λόγω της διακριτικής ευχέρειας που δίνεται στους εργαζόμενους και της σχετικής σημασίας υλικών και άυλων παραγόντων ως πηγών ικανοποίησης των πελατών, πιστεύουμε ότι ο βαθμός τυποποίησης/εξατομίκευσης της υπηρεσίας που παρέχεται καθώς και οι μορφές ελέγχου παρέχουν γκάμα στυλ διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που «ταιριάζουν» καλύτερα με διαφορετικές διαδικασίες υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τη γραμμή σκέψης μας, ένα σημαντικό μέρος των όσων αναμένεται να επιτύχουν οι εργαζόμενοι επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούν είναι εξατομικευμένες ή τυπικές.

Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το είδος του ελέγχου απόδοσης των εργαζομένων καθώς και η τοποθεσία του. Αυτές οι δύο συνέχειες συνδυάζονται για να δημιουργήσουν μια μήτρα με τέσσερα διαφορετικά στυλ.

Η επαγγελματική εμφάνιση ανήκει στο πάνω δεξιό τεταρτημόριο της εικόνας. Οι εργαζόμενοι έχουν τον απόλυτο έλεγχο κάθε πτυχής της υπηρεσίας που παρέχουν στους πελάτες.

Τυπικά παραδείγματα περιλαμβάνουν εκείνα που βρίσκονται στον επαγγελματικό κόσμο, όπως οι τομείς της ιατρικής, της λογιστικής, της συμβουλευτικής και της διδασκαλίας.

Προκειμένου η επιχείρηση να αξιοποιήσει στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό της, πιθανότατα θα δώσει στους υπαλλήλους της μεγάλο περιθώριο για τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους και κάποιο βαθμό ευθύνης για το πώς χρησιμοποιούν το χρόνο τους ενώ βρίσκονται στο γραφείο. Ως εκ τούτου προκύπτει ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε άμεση σχέση με τη διοίκηση λειτουργιών.

Αναμένεται ότι η επιλογή και η πρόσληψη θα έχουν σημαντικό βάρος, με ορισμένες παρατεταμένες περιόδους εκπαίδευσης να χρησιμεύουν τόσο ως φίλτρο όσο και ως μέσο μετάδοσης αρχών.

Η «ηθική» δέσμευση των εργαζομένων και των ηγετών, σύμφωνα με τον Etzioni (1961) που υποστηρίζει και ενθαρρύνει την απόδοση των εργαζομένων είναι ένα στοιχείο στην αξιολόγηση.

Ένα άλλο στοιχείο στην αξιολόγηση είναι η ευχαρίστηση των πελατών. Δίνεται στους εργαζομένους η εξουσία να δημιουργήσουν το μέλλον και τις πολιτικές της εταιρείας, αντί να επικεντρώνονται μόνο στις συγκεκριμένες δραστηριότητες που τους έχουν ανατεθεί.

Η συμμετοχική προσέγγιση φαίνεται στο κάτω δεξιό τεταρτημόριο. Οι πελάτες θα μπορούσαν να αναμένουν ότι θα λάβουν ένα τυποποιημένο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά για να μπορέσει μια εταιρεία να επιτύχει τους στόχους εξυπηρέτησης πελατών της, πρέπει να υπάρχει κάποια δέσμευση του προσωπικού.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εργασία αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της παροχής υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο του σχεδίου για το ανθρώπινο δυναμικό, υπάρχει πολύ περιορισμένη δυνατότητα διακριτικής ευχέρειας. Συχνά, τυποποιούνται και βασίζονται σε «μία

ιδανική τεχνική» για τη δημιουργία και την προμήθεια του προϊόντος. Αυτό συμβαίνει τις περισσότερες φορές και αφορά τη διοίκηση και διαχείριση λειτουργιών.

Είναι πιθανό ότι η διαδικασία επιλογής θα λάβει υπόψη τη νοοτροπία και τον χαρακτήρα του πιθανού παρόχου υπηρεσιών.

Τα μαθήματα είναι εύκολα κατανοητά και δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των ακριβών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση ενός προκαθορισμένου προγράμματος δραστηριοτήτων.

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής θεωρούνται υπεύθυνοι για την ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών που προσφέρουν, αλλά έχουν επίσης σημαντικό περιθώριο στον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται σε αιτήματα και παράπονα πελατών. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής θεωρούνται υπεύθυνοι για το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών που παρέχουν.

Τα ιδανικά της παροχής άριστης εξυπηρέτησης στους πελάτες παρουσιάζονται για να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι ως οδηγός.

Η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου θα λαμβάνει υπόψη επαναλαμβανόμενα παράπονα από πελάτες και επιχειρηματικούς συνεργάτες της εταιρείας.

Ως άμεση συνέπεια της συμμετοχής τους στη διαδικασία, οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να λαμβάνουν αποφάσεις, καθώς και την εξουσία και το καθήκον να φέρουν αυτές τις αποφάσεις, σχετικά με την οργάνωση των καθηκόντων και την παροχή υπηρεσιών.

Η προσέγγιση εντολών και ελέγχου φαίνεται από το τεταρτημόριο στην κάτω αριστερή γωνία της εικόνας.

Οι πράξεις της συντριπτικής πλειονότητας των εργαζομένων, ιδιαίτερα εκείνων που έχουν εποπτικούς ρόλους, θα υπόκεινται σε συνεπή παρακολούθηση και η λογοδοσία θα είναι σοβαρά περιορισμένη.

Η σημασία της πρόσληψης και της επιλογής υποψηφίων μειώνεται ως αποτέλεσμα της αυξημένης έμφασης στα συστήματα και της «βέλτιστης προσέγγισης» στην παραγωγή πραγμάτων.

Αναμένεται ότι οι διαδικασίες για την επιλογή των υποψηφίων θα είναι απλές, με μία προ-ανάλυση των κριτηρίων, η οποία δημιουργείται από τα κεντρικά γραφεία και χρησιμοποιείται από την τοπική διοίκηση.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες οι διάφορες αλληλεπιδράσεις υπηρεσιών θα καταγραφούν και θα διδαχθούν. Θα βασίζεται στο πόσο καλά αποδίδει ένα άτομο σε μια συγκεκριμένη εργασία σε σύγκριση με ένα σύνολο κριτηρίων που έχει καθοριστεί ρητά.

Το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου ενός διαχειριστή λειτουργιών (Operations Manager) αφιερώνεται στην παρακολούθηση των υφισταμένων του για να βεβαιωθεί ότι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες που έχουν θέσει.

Η δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την υπολογιστική δέσμευση, σύμφωνα με τον Etzioni (1961).

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων θα περιοριστεί ως αποτέλεσμα του άκαμπτου ορισμού της επωνυμίας και των περιορισμένων ευκαιριών για τους εργαζόμενους να εκφράσουν την κρίση τους.

Μια εξαιρετικά εξατομικευμένη στρατηγική για την αντιμετώπιση των αφηρημένων τμημάτων της προσφοράς του πελάτη και μια πολύ τυποποιημένη στρατηγική για την αντιμετώπιση των φυσικών στοιχείων της προσφοράς στον πελάτη.

Η παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού με τη χρήση εξωτερικών μεθόδων γίνεται έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι η συνολική εμπειρία του πελάτη θα είναι ικανοποιητική.

Το σχέδιο για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί επίσης μεθόδους διοίκησης και ελέγχου με παρόμοιο τρόπο. Υπάρχει πολύ μικρός χώρος για κρίση στη διαδικασία παραγωγής, καθώς είναι κυρίως προκαθορισμένη και επηρεάζεται από τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων στον κλάδο παραγωγής βασίζεται στα πρότυπα απόδοσης που είναι τυπικά στον κλάδο καθώς και στις εξειδικευμένες ικανότητες που απαιτούνται για την εργασία.

Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής τυγχάνει μεγάλης προσοχής, ιδίως όταν πρόκειται για επαγγελματίες της υπηρεσίας.

Μία από αυτές τις διαδικασίες περιλαμβάνει την επιλογή ατόμων που είναι ικανά να παρέχουν τον απαιτούμενο βαθμό υπηρεσίας. Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία έχουν κάποια επιρροή στη συνάντηση υπηρεσίας. Ωστόσο, τους παρέχεται μόνο ένα περιορισμένο ποσό αυτονομίας που βασίζεται στην ευθύνη.

Ο κύριος στόχος αυτής της μεθόδου είναι να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων και την αφοσίωση στους στόχους της υπηρεσίας. Ωστόσο, δεν έχει την ικανότητα να επηρεάζει αποφάσεις που υπερβαίνουν αυτό το πεδίο.

Οι διευθυντές δίνουν υψηλή προτεραιότητα στη διατήρηση υψηλού ηθικού και κινήτρου των εργαζομένων, αλλά είναι τελικά υπεύθυνοι για τη διεύθυνση των ενεργειών των ομάδων τους.

Είναι πιθανό οι προσεγγίσεις να περιλαμβάνουν πράγματα όπως ενημερώσεις ομάδας και προτάσεις για το πώς να μάθουν από τις εμπειρίες των εργαζομένων, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους της επιχείρησης.

Η κύρια εστίαση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων είναι στις μεθόδους επικοινωνίας του οργανισμού, καθώς αυτό διασφαλίζει ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της.

Σύμφωνα με τους ισχυρισμούς που διατυπώνονται από τους ερευνητές, το είδος της υπηρεσίας που προσφέρεται είναι πιθανό να έχει επίδραση στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Έχει προταθεί ότι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη περιλαμβάνουν τη σχέση μεταξύ απτών και άυλων χαρακτηριστικών, καθώς και την προσαρμογή και την τυποποίηση. Αυτά καθορίζουν το βαθμό διακριτικής ευχέρειας που απαιτείται να χρησιμοποιούν τα άτομα κατά την παροχή της αλληλεπίδρασης με την υπηρεσία.

Η βιβλιογραφία για τη διαχείριση λειτουργιών υπηρεσιών και τις εμπειρίες ικανοποίησης πελατών μπορεί να εφαρμοστεί στα τέσσερα τεταρτημόρια που παρουσιάζονται στην ανάλυση των προσφορών υπηρεσιών στους πελάτες, όπως υποδείχθηκε στην προαναφερθείσα ανάλυση.

Από την άλλη πλευρά, έχει υποστηριχθεί ότι αν και ορισμένες από αυτές τις έννοιες είναι χρήσιμες και ενθαρρυντικές, αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τον βαθμό

διακριτικής ευχέρειας που είναι απαραίτητος για την προσφορά μιας υπηρεσίας και το μέγεθος της εξουσίας που πρέπει να ανατεθεί στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής προκειμένου να είναι αποτελεσματική.

Ως άμεσο αποτέλεσμα αυτού, οι ερευνητές επιβεβαιώνουν ότι είναι εφικτό να αναγνωριστούν τέσσερις διακριτές προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αυτές οι προσεγγίσεις λέγεται ότι είναι βέλτιστα κατάλληλες για τις διάφορες προσφορές υπηρεσιών που παρέχουν οι οργανισμοί υπηρεσιών στους πελάτες ή τους καταναλωτές τους.

Με άλλα λόγια, αυτά τα στυλ κάνουν σιωπηρή αναφορά στο επίπεδο εμπλοκής και συμμετοχής των εργαζομένων στο σχεδιασμό της συνάντησης υπηρεσίας, καθώς και στην τεχνική και τη μορφή ενδυνάμωσης που παρέχεται στους εργαζόμενους.

Όσον αφορά την αντιστοίχιση της φύσης της υπηρεσίας, ιδίως όσον αφορά τη διακριτικότητα των εργαζομένων και τις τακτικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του προσωπικού, οι διευθυντές φιλοξενίας αντιμετωπίζουν μια σειρά από εμπόδια.

Ένα από αυτά τα ζητήματα είναι η αντιστοίχιση της φύσης της υπηρεσίας. Όταν μια επιχείρηση προσφέρει μια υπηρεσία σε έναν πελάτη και χρησιμοποιεί μια σειρά από στρατηγικές για την πρόσληψη και τη διατήρηση υπαλλήλων, αυτές οι στρατηγικές πρέπει οπωσδήποτε να είναι συμβατές μεταξύ τους.

Δεν υπάρχει μία στρατηγική διαχείρισης που να είναι ανώτερη από τις άλλες όσον αφορά τη διοίκηση λειτουργιών μιας εταιρείας, ωστόσο υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις που είναι αποτελεσματικές για διαφορετικά είδη επιχειρήσεων.

Είναι σημαντικό για τους διευθυντές να σκεφτούν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης του προσωπικού τους υπό το φως των τύπων των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Οι Palšaitis, R., Čiziūnienė, K. και Vaičiūtė, K., με τη σειρά τους, διεξήγαγαν έρευνα σχετικά με την διοίκηση λειτουργιών και τη σχέση της με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στον κλάδο των logistics.

Το γεγονός ότι ο τομέας των logistics είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός δεν αποτελεί μυστικό. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη υπηρεσιών logistics, είδη, προηγμένες τεχνολογίες, υψηλά επίπεδα ικανότητας και γεωγραφικές τοποθεσίες.

Ο επαγγελματισμός, η εμπειρία, η ευελιξία, η αξιοπιστία, η στάση, η συμπεριφορά, η φήμη και η ακεραιότητα του προσωπικού που εργάζεται για εταιρείες logistics είναι πολύ σημαντικά για την προοπτική των πελατών.

Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών, παροχής αυτών των υπηρεσιών και κατανάλωσης αυτών των υπηρεσιών.

Αυτή η διαδικασία αντανάκλα τις προσδοκίες των πελατών και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Βάσει επιστημονικής μελέτης, αυτό το άρθρο συζητά τις χαρακτηριστικές ιδιότητες των επιπτώσεων του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τη χρήση τους ως εργαλείου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατασκευή και τη διασφάλιση της ποιότητας των επιχειρήσεων και των παρεχομένων υπηρεσιών τους.

Η ανάλυση του ερευνητικού προβλήματος σύμφωνα με τη θεωρητική μοντελοποίηση και άλλες μεθοδολογικές συνιστώσες της διαχείρισης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των εννοιών, της σημασίας και της ουσίας των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η «ικανότητα» αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να ολοκληρώσει με επιτυχία μια συγκεκριμένη δραστηριότητα αξιοποιώντας όλες τις γνώσεις και την εμπειρία που έχει αποκτήσει στο παρελθόν.

Είναι συζητήσιμο εάν η εισαγωγή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σηματοδότησε μια επαναστατική αλλαγή στη διοίκηση των ανθρώπων ή απλώς ένα ακόμη βήμα στην ανάπτυξη της διαχείρισης προσωπικού.

Το να γίνει ειδικός στο ανθρώπινο δυναμικό σημαίνει να αναλάβεις το ρόλο του εκπροσώπου του εργατικού δυναμικού. Αυτό το άτομο πρέπει όχι μόνο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του εργατικού δυναμικού, αλλά και να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, να αξιοποιεί την εμπειρία του/της για να αναπτύξει λύσεις και αποτελέσματα και να εργαστεί για να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ηγεσίας.

Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι και το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζονται μαζί ως ομάδα είναι υπεύθυνοι για την οικοδόμηση της θετικής εσωτερικής εικόνας του οργανισμού.

Η λειτουργία σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον απαιτεί περισσότερα από την απλή κατοχή αρκετής γνώσης. Ένα άτομο θα μπορούσε να έχει πολλές άλλες ευθύνες στη ζωή του εκτός από το να είναι γονέας, πολίτης, μαθητής ή καθαρίστρια, για παράδειγμα. Σύμφωνα με τη θεωρία προσόντων, η δυνατότητα ενός ατόμου να αποκτήσει νέες γνώσεις, ικανότητες ή δεξιότητες κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής του είναι ένας από τους παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογηθεί εάν είναι κατάλληλα ή όχι για ένα συγκεκριμένο επάγγελμα.

Τόσο ο Le Deist όσο και ο Winterton βλέπουν την κατάσταση από διαφορετική οπτική γωνία. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι οι εξελίξεις στην τεχνολογία, τα δημογραφικά στοιχεία και τους οργανισμούς ευθύνονται για την εμφάνιση της διοικητικής ικανότητας και την επακόλουθη χρήση της στη διαδικασία επέκτασης των επιχειρήσεων.

Η έννοια της ικανότητας ορίζεται ως μια συνολική αναπαράσταση της ικανότητας ενός ατόμου. Ο συγγραφέας εκμεταλλεύεται τις πληροφορίες και την εμπειρία της ζωής του αναγνώστη εστιάζοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις αξίες και τις ικανότητες που κατέχει ο κάθε αναγνώστης ξεχωριστά.

Για να μπορέσει ένα άτομο να κάνει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα με επαρκή τρόπο, πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο σύνολο λειτουργικών δεξιοτήτων, γνωστές και ως επαγγελματικές ικανότητες.

Η ικανότητα των εργαζομένων σε παγκοσμιοποιημένους οργανισμούς να προσαρμοστούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας και η ικανότητα και η ευκαιρία για την ανάπτυξή του παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό.

Σημειώνει επίσης ότι η ικανότητα των εργαζομένων σε παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι κρίσιμη. Προκειμένου να ποσοτικοποιηθούν οι ικανότητες, ο Dulewitz δηλώνει ότι το εβδομήντα τοις εκατό των ικανοτήτων μοιράζονται όλες οι εταιρείες, ενώ το τριάντα τοις εκατό των δεξιοτήτων είναι αποκλειστικά σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση.

Τα στοιχεία που περιλαμβάνουν το επίπεδο ικανότητας ενός ατόμου περιλαμβάνουν προσωπικές ικανότητες, διάφορους βαθμούς πιστοποιητικών και επαγγελματική εμπειρία.

Είναι αδύνατο για έναν εργαζόμενο να κάνει μια εργασία με επαρκή τρόπο χωρίς να διαθέτει τις λειτουργικές δεξιότητες ή τις επαγγελματικές ικανότητες που απαιτούνται για αυτήν τη δραστηριότητα.

Ως συνέπεια αυτού, ο διευθυντής εργασιών αποθήκης πρέπει να είναι εξοπλισμένος με τις σχετικές γνώσεις και ικανότητες για τη γραμμή εργασίας του, γνωστή και ως ικανότητα στο ρόλο του διαχειριστή αποθήκης.

Όχι μόνο είναι απαραίτητο στον γρήγορο κόσμο που ζούμε σήμερα να δίνουμε προσοχή στους ανθρώπους και στο ανθρώπινο δυναμικό και να επικεντρωνόμαστε στις σημερινές απαιτήσεις σε σχέση με τα ταλέντα ενός ατόμου, αλλά είναι επίσης σημαντικό να προβλέψουμε ποιες ικανότητες θα καθορίσουν την επιτυχία στο μέλλον. Εκείνοι που πιστεύουν ότι το επίπεδο ικανοτήτων ενός ατόμου είναι ευθέως ανάλογο με τις δραστηριότητες στις οποίες ασκεί στο επάγγελμά του.

Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι γενικές δυνατότητες ενός ατόμου είναι συνυφασμένες με τις τεχνικές και μεθοδολογικές του ικανότητες, ανάλογα με το επάγγελμά του.

Μετά από αυτό το σημείο αρχίζουν να αναδύονται επαγγέλματα.

Για να το θέσουμε αλλιώς, οι ικανότητες συνδέονται και εξαρτώνται από το περιβάλλον στο οποίο χρησιμοποιούνται. Υπάρχουν δύο στοιχεία που συνθέτουν την επαγγελματική ικανότητα: ικανότητα στη μεθοδολογία και ικανότητα σε έναν συγκεκριμένο κλάδο.

Ως μέθοδος συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις ικανότητες των υπαλλήλων επιλέχθηκε από τους ερευνητές μια μεθοδολογία βασισμένη στη χρήση ερωτηματολογίων ειδικών.

Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να ληφθούν στατιστικά δεδομένα για να εκτεθούν τα γεγονότα σχετικά με την πραγματικότητα και τα μοτίβα της, καθώς και για να εκτιμηθεί εάν ένα περιστατικό εξαρτάται ή όχι από ένα άλλο.

Οι ερευνητές αποφάσισαν το επιθυμητό μέγεθος δείγματος πριν ξεκινήσουν την έρευνα, ώστε να είναι σίγουροι ότι τα αποτελέσματά τους ήταν αξιόπιστα.

Η χρήση του ερωτηματολογίου επέτρεψε τη συλλογή πληροφοριών με τυποποιημένο τρόπο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το έτος 2016. Στην έρευνα συμμετείχαν στελέχη από διάφορες λιθουανικές εταιρείες logistics. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από συνολικά έντεκα ειδικούς.

Η εργασία για τον καθορισμό ποιες από τις 16 ιδιότητες (που κυμαίνονται από 1 για πολύ σημαντικές έως 16 για καθόλου σχετικές) ήταν οι πιο σημαντικές για τις εταιρείες αποθήκευσης στις αξιολογήσεις τους δόθηκε σε ειδικούς.

Σύμφωνα με την έρευνα, το πιο σημαντικό προσόν για τους ανώτερους διευθυντές λειτουργιών (Operations Managers) είναι η ικανότητα «να συμβάλλουν στις εργασίες αποθήκευσης, την ανάπτυξη και τη δημιουργία διαδικασιών».

Η ικανότητα "διαβεβαίωσης ότι οι λειτουργίες είναι σύμφωνες με τους εσωτερικούς κανόνες και τις διαδικασίες της εταιρείας" ήρθε στην πρώτη θέση από θεωρητική άποψη, ωστόσο ήρθε στην τέταρτη θέση όσον αφορά την εφαρμογή της στην πραγματικότητα.

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας υποδεικνύουν ότι οι διαχειριστές αποθήκης και οι ανώτεροι διευθυντές αποθήκης θα πρέπει να συμμετέχουν σε περαιτέρω εκπαίδευση για να ενισχύσουν το σύνολο των δεξιοτήτων τους.

Επειδή ο σύγχρονος τομέας βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς αλλαγής, είναι απαραίτητο να επικεντρωθεί όχι μόνο στο επίπεδο τεχνογνωσίας που διαθέτουν τα μέλη του προσωπικού, αλλά και στις δεξιότητες που θα απαιτηθούν για περαιτέρω επιτεύγματα στον κλάδο.

Η ικανότητα «συμβολής στις εργασίες αποθήκευσης, ανάπτυξη και δημιουργία διαδικασιών» αναγνωρίστηκε ως το πιο σημαντικό ταλέντο για τους ανώτερους διευθυντές αποθήκης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις θεωρητικές όσο και τις πρακτικές συνέπειες.

Μία από τις πέντε βασικές δεξιότητες που προσδιορίστηκε ότι είναι θεωρητικά και πρακτικά σύμφωνες ήταν η "συμβολή στην παροχή αποθεμάτων, στις δραστηριότητες των λειτουργιών και στον ποιοτικό έλεγχο". Αυτή ήταν μια από τις αρμοδιότητες που εξετάστηκαν.

Σύμφωνα με τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων, αυτή η ικανότητα βαθμολογήθηκε ως προς το τρίτο υψηλότερο επίπεδο θεωρητικού βάθους, ενώ είχε επίσης το δεύτερο υψηλότερο επίπεδο πρακτικού βάθους. Αυτό δείχνει ότι το να έχει κάποιος αυτά τα ταλέντα στη θεωρία είναι εξίσου σημαντικό με το να τα έχει στην πράξη.

Η διερεύνηση των ικανοτήτων των διαχειριστών λειτουργιών έδειξε ότι δύο από τις πέντε ικανότητες ήταν θεωρητικά και πρακτικά συγκρίσιμες μεταξύ τους. Ωστόσο, η σειρά που δημιουργήθηκε δεν είναι η ίδια με πριν.

Για παράδειγμα, η οδηγία "να διασφαλίζει ότι οι εργασίες και οι λειτουργίες συμμορφώνονται με τα εσωτερικά πρότυπα και τις διαδικασίες της εταιρείας" κατατάσσεται πρώτη από θεωρητική άποψη, αλλά τέταρτη από πρακτική άποψη.

Η ικανότητα που είναι γνωστή ως «συμβολή στις διαδικασίες αποθήκευσης, ανάπτυξη και δημιουργία διαδικασιών» κατατάσσεται στην πέμπτη θέση συνολικά και στην πρώτη γενική θέση στις θεωρητικές και πρακτικές αξιολογήσεις, αντίστοιχα.

Επομένως, υπάρχουν ορισμένες καταστάσεις στις οποίες θεωρητικές και πρακτικές εκτιμήσεις ενδέχεται να έρχονται τουλάχιστον εν μέρει σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τους Boudreau, J., Hopp, W., McClain, J. O., & Thomas, L. J. , στο άρθρο τους «On the Interface Between Operations and Human Resources Management», οι σφαίρες της διοίκησης λειτουργιών και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού διατηρήθηκαν παραδοσιακά διακριτές σε όλη την ιστορία (HRM).

Η μισθοδοσία και πολλά άλλα διοικητικά θέματα αποτελούν μείζον θέμα συζήτησης μεταξύ των διευθυντών επιχειρήσεων και των διευθυντών ανθρώπινων πόρων.

Είναι φυσιολογική πρακτική στον ακαδημαϊκό κόσμο να διαπιστώνεται ότι η έρευνα για αυτά τα δύο θέματα διεξάγεται από χωριστές ομάδες ακαδημαϊκών.

Αυτές οι ομάδες δημοσιεύουν τα ευρήματά τους σε διάφορα επιστημονικά περιοδικά και αντλούν τις ιδέες τους από μια ποικιλία ακαδημαϊκών πεδίων.

Ωστόσο, οι επιχειρηματικές λειτουργίες και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι περίπλοκα συνυφασμένες.

Το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι συχνά υπεύθυνο είτε για την επεξήγηση είτε για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού όπως η αμοιβή, η εκπαίδευση, η επικοινωνία και η στελέχωση.

Οι εταιρείες δέχονται αυξανόμενη πίεση να μειώσουν το κόστος, ενώ η μη προβλεψιμότητα ή η διακύμανση σφαλμάτων μπορεί να συνδέονται με τις ανθρώπινες αποκρίσεις στα συστήματα διαχείρισης του οργανισμού σε τυπικά μοντέλα επιχειρησιακής έρευνας.

Οι ερευνητές θέλοντας να ρίξουν λίγο φως στη σύνδεση μεταξύ λειτουργιών και ανθρώπινων πόρων, έκαναν έρευνα σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι παράγοντες επηρεάζουν τα παραδοσιακά αποτελέσματα διαχείρισης λειτουργιών και οι επιχειρησιακές εκτιμήσεις επηρεάζουν τα παραδοσιακά αποτελέσματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Μετά την παρουσίαση αυτού του πλαισίου, το επόμενο βήμα των ερευνητών ήταν να προσφέρουν ορισμένους πιθανούς δρόμους που μπορεί να ακολουθηθούν κατά τη διάρκεια περισσότερης έρευνας σε αυτόν τον τομέα.

Τόσο η επιχειρησιακή διαχείριση όσο και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστοί τομείς για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Και τα δύο αυτά θέματα έχουν διερευνηθεί από διαφορετικά σώματα έμπειρων ατόμων που έχουν δημοσιεύσει επιστημονικά έργα που είναι σχεδόν πανομοιότυπα μεταξύ τους.

Παρόλα αυτά, η διαχείριση των λειτουργιών και το ανθρώπινο δυναμικό είναι άρρηκτα συνδεδεμένα σχεδόν σε κάθε επιχείρηση.

Όταν αυτό το γεγονός αναγνωρίζεται, ανοίγει το δρόμο για πολλές ευκαιρίες που μπορεί να οδηγήσουν σε τεράστια άλματα προς τα εμπρός τόσο στην ακαδημαϊκή έρευνα όσο και στην κλινική εφαρμογή.

Οι ερευνητές διαπιστώνουν πως δεν αρκεί να αναγνωρίζουμε απλώς ανθρώπινες πτυχές όπως τα κίνητρα.

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής των σχεδίων ανθρώπινων σχέσεων, είναι απαραίτητο να έχετε λαμβάνεται πάντα υπόψη η ευρύτερη εικόνα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και πόρους προκειμένου να υπάρξει πραγματική αλλαγή.

Η πληρέστερη κατανόηση του λειτουργικού περιβάλλοντος έχει επιτρέψει την ακριβέστερη κατανομή των πόρων μεταξύ των προσώπων και των δραστηριοτήτων που συνέβαλαν σημαντικά στη λειτουργία συνολικά.

Είναι ενδιαφέρον ότι αυτά τα αποτελέσματα είναι ακριβώς αυτά που θα προέβλεπε η ψυχολογική έρευνα για τον καθορισμό στόχων, καθώς δεκαετίες συμπεριφορικής έρευνας δείχνει ότι οι κατάλληλα δύσκολοι και συγκεκριμένοι στόχοι παράγουν απόδοση ανώτερη από πιο ασαφείς και γενικούς στόχους, σύμφωνα με τους Locke and Latham (1984).

Επιπλέον, κατάλληλα δύσκολοι και συγκεκριμένοι στόχοι παράγουν απόδοση ανώτερη από πιο ασαφείς και γενικούς στόχους, σύμφωνα με τον Boswell (2000). Ωστόσο, τέτοια ευρήματα σπάνια συζητούνται σε ακαδημαϊκούς κύκλους σχετικά με την οργανωτική διαχείριση και ακόμη λιγότεροι διευθυντές που εργάζονται στον κλάδο τα γνωρίζουν.

Σπάνια οι οργανωτικοί ψυχολόγοι και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν το πλαίσιο της διαχείρισης λειτουργιών για να προσδιορίσουν ποιοι συγκεκριμένοι στόχοι και κινητοποιήσεις έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασία που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς τους.

Ο Boudreau και οι συνεργάτες του (2013), προσπάθησαν να παρουσιάσουν ένα οργανωτικό πλαίσιο για τη σχέση μεταξύ της διοίκησης λειτουργιών και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς και παραδείγματα προηγούμενης και μελλοντικής έρευνας που καταδεικνύουν το όφελος που μπορεί να αποκομιστεί από μια τέτοια σύνδεση.

Επιπλέον, η διαχείριση λειτουργιών και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συνδέονται και ο σκοπός αυτού του άρθρου του Boudreau και των συνεργατών του, είναι να αποδείξει αυτό το όφελος.

Το πλήρες δυναμικό αυτών των δεσμών μπορεί να αξιοποιηθεί μόνο με συλλογική προσπάθεια μεταξύ ακαδημαϊκών και διευθυντικών στελεχών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στη διαχείριση λειτουργιών.

Επειδή οι έννοιες της ίδιας ορολογίας στη διαχείριση λειτουργιών και στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί συχνά να είναι πολύ διαφορετικές μεταξύ τους, είναι απαραίτητο να είμαστε προσεκτικοί τόσο με τη χρήση όσο και με τον ορισμό των όρων.

Η "διεπαφή" μεταξύ της διαχείρισης λειτουργιών και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων γίνεται εμφανής, μέσα από τη βελτιστοποίηση, την προσομοίωση και τη βιομηχανική μηχανική που συνεισφέρουν. Αυτό το είδος απεικόνισης των παραπάνω στοιχείων είναι συχνά μια μαθηματική απεικόνιση μιας διαδικασίας παραγωγής ή εξυπηρέτησης και περιέχει λεπτομέρειες όπως τον αριθμό των εργαζομένων και τα είδη υπηρεσιών ή αγαθών που παρέχουν.

Τα μοντέλα διαχείρισης λειτουργιών παρέχουν την πρόβλεψη και την εξήγηση μιας μεγάλης ποικιλίας προκλήσεων υπηρεσιών και παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων των σημείων συμφόρησης, των επιπέδων αποθέματος και παραγωγής και άλλων σχετικών προβλημάτων.

Αυτοί οι τομείς είναι επίσης υπεύθυνοι για την ανάπτυξη των μοντέλων που μπορούν να βρεθούν σε τομείς, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η στατιστική.

Η συζήτηση αφορά τις διαδικασίες των εργαζομένων και της συμπεριφοράς αυτών, καθώς και τις σχέσεις τους με πολλά στοιχεία όπως η στελέχωση/προμήθεια, η μάθηση και η ανάπτυξη και τα προγράμματα επιβράβευσης και αναγνώρισης.

Είναι εφικτό να προβλεφθούν και να εξηγηθούν τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας μοντέλα HRM, όπως η απόδοση των εργαζομένων, τα ποσοστά πρόσληψης και διατήρησης, καθώς και τα ποσοστά αφοσίωσης και υπηκοότητας.

Ωστόσο, δεν έχει σχεδιαστεί ένα μοντέλο για να αντιπροσωπεύει μια ολόκληρη λίστα με όλα τα πολυάριθμα πεδία ανθρωπίνων πόρων και διοίκησης λειτουργιών ή τις αλληλεπιδράσεις ή τις επιπτώσεις τους με οποιονδήποτε τρόπο.

Η κατανόηση των συμφραζομένων που διατίθεται από την διαχείριση λειτουργιών μπορεί να είναι πολύ επωφελής για τα μοντέλα, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι γνώσεις συμπεριφοράς που παρέχονται από τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να είναι επωφελείς για τα μοντέλα, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της διαχείρισης λειτουργιών.

Αυτές οι πληροφορίες έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν σημαντικά την ακρίβεια και την αυστηρότητα της διαχείρισης λειτουργιών. Αυτά τα ευρήματα θα αρχίσουν να υλοποιούνται μόλις το ένα πεδίο μελέτης κατανοήσει βαθύτερα τις έννοιες και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από το άλλο.

Η λέξη "πειραματισμός" θα χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια για να αξιολογηθεί ποια από αυτά τα ολοκληρωμένα ευρήματα έχει τις περισσότερες δυνατότητες τόσο για πρακτική εφαρμογή όσο και για ακαδημαϊκή σημασία. Αυτό θα γίνει μέσω της χρήσης του "πειραματισμού".

Η «ολοκλήρωση», είναι η διαδικασία με την οποία τα πιο ενθαρρυντικά και ευεργετικά αποτελέσματα από κάθε κλάδο ενσωματώνονται στα δικά τους μοντέλα.

Για να δείξουν τι εννοούν με τις δυνατότητες, τη διεπαφή και τη μετάφραση της σχέσης διαχείριση λειτουργιών-διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, οι ερευνητές χρησιμοποίησαν ένα παράδειγμα που είναι σαφώς υπεραπλουστευμένο και αφορά τον πειραματισμό και την ένταξη. Αναφέρθηκαν σε μια παραγωγική διαδικασία που πάσχει από συμφόρηση, όπως ένας σταθμός εργασίας που είναι θαμμένος από ένα βουνό εργασίας στο οποίο εργάζονται αυτήν τη στιγμή.

Η κύρια εστίαση της προσοχής στα μοντέλα διαχείρισης λειτουργιών δίνεται στην προσθήκη στοιχείων όπως πόρων (μηχανές, άνθρωποι και ταχύτητα) σε μια θέση συμφόρησης, καθώς και στις επακόλουθες επιπτώσεις που έχουν τέτοιες προσθήκες στο κόστος και τη συνολική απόδοση.

Πολλά μοντέλα οργανωτικής διαχείρισης χρησιμοποιούν την υπόθεση ότι οι άνθρωποι θα συνεχίσουν να εκτελούν με τον ίδιο ρυθμό και διακύμανση, ανεξάρτητα από το αν υπάρχει ή όχι ένα σημείο συμφόρησης.

Τα μοντέλα διαχείρισης λειτουργιών σχεδόν ποτέ δεν αποδίδουν ανθρώπινα χαρακτηριστικά σε σημεία συμφόρησης, ακόμα κι αν το εν λόγω σημείο συμφόρησης είναι ένα άτομο στο παράδειγμά μας.

Οι ερευνητές πρότειναν, αντί να εστιάσουν στις ατομικές δεξιότητες ή τις πηγές κινήτρων των εργαζομένων, μια εναλλακτική στρατηγική κατά την οποία στόχος είναι να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους οι πρακτικές HRM, όπως ως κίνητρα και η εκπαίδευση, επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Τα μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κάνουν συνήθως την υπόθεση ότι απαιτείται υψηλότερη απόδοση σε κάθε θέση, υπό τον όρο ότι το κόστος των ενεργειών που την προκαλούν υπερβαίνει τα οφέλη τέτοιων βελτιώσεων. Αυτό συμβαίνει ακόμη και αν η αυξημένη απόδοση θα ήταν ανεπιθύμητη.

Είναι απλό να δούμε πώς το επάγγελμα του υπεύθυνου διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσε να βελτιωθεί με την προϋπόθεση ότι ο διαχειριστής λειτουργιών (Operations Manager) επιβλέπει ότι οι άνθρωποι εργάζονται με την ίδια ταχύτητα και παραλλαγή ανεξάρτητα από τις συνθήκες αποθέματος.

Πρόκειται για συστήματα με χαμηλό απόθεμα, που μπορεί να παρέχουν ανατροφοδότηση που ενθαρρύνει τα άτομα να αλλάζουν τα πρότυπα εργασίας τους.

Η βελτίωση της απόδοσης σε μια λειτουργία συμφόρησης μπορεί να είναι πολλές φορές πιο ωφέλιμη από τη βελτίωση της απόδοσης σε άλλες λειτουργίες.

Ο τομέας της διαχείρισης λειτουργιών είναι σε θέση να ορίσει με σαφήνεια τρόπους για να ενισχύσει την υπόθεση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ότι η υψηλότερη απόδοση εργασίας είναι εξίσου χρήσιμη όπου κι αν συμβεί.

Και τα δύο μοντέλα διαχείρισης λειτουργιών και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα ωφεληθούν πολύ από την προσθήκη αυτών των νέων γνώσεων και τη δοκιμή αυτών των υποθέσεων στον πραγματικό κόσμο για την επικύρωση αυτών των νέων γνώσεων.

Είναι δυνατό να προβλεφθεί τότε οι εργαζόμενοι θα προσαρμοστούν έτσι ώστε να μην προκύψει ποτέ η προβλεπόμενη συμφόρηση, ενώ τα μοντέλα διαχείρισης λειτουργιών μπορούν να υποδείξουν ποιες τροποποιήσεις είναι πιο σημαντικές να ληφθούν υπόψη, σύμφωνα με τον Schultz και τους συνεργάτες του (1998).

Εάν ληφθεί υπόψη με μεγαλύτερη ακρίβεια στα μοντέλα διαχείρισης λειτουργιών, τότε η ανθρώπινη συμπεριφορά θα μπορεί να μιμηθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια. Νέες μέθοδοι προστιθέμενης αξίας μπορούν να ανακαλυφθούν με την ενσωμάτωση του λειτουργικού πλαισίου στις ιδέες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα συναισθήματα, οι αντιδράσεις και οι συμπεριφορές ενός ατόμου εμφανίζονται σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες διαδικασίες παραγωγής ή υπηρεσίας.

Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι οι διαδικασίες και οι ανθρώπινες αντιδράσεις είναι συστατικά ενός ευρύτερου οργανωτικού πλαισίου που διαμορφώνει επίσημες και ανεπίσημες δομές, ανταγωνιστική θέση, πολιτισμικά πρότυπα και αλληλεπιδράσεις με σημαντικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως κυβερνήσεις, συνδικάτα και κοινότητες.

Για αυτόν τον λόγο είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη αυτά τα στοιχεία. Ένα ουσιαστικό μέρος της αλληλεπίδρασης διοίκησης ανθρώπινων πόρων και διαχείρισης λειτουργιών είναι η εξέταση οργανωτικών θεμάτων. Η "ευκαιρία" για συγκεκριμένες δράσεις για να πραγματοποιηθούν καθώς και το ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικής επιτυχίας αναφέρονται και οι δύο σε επόμενες ενότητες.

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διαχείρισης Λειτουργιών περιλαμβάνονται σε ένα οργανωτικό πλαίσιο σε αυτή τη μελέτη ως ένας τρόπος να συμβάλουν στη «μετάφραση».

Οι διευθυντές διοίκησης ανθρώπινων και διαχείρισης λειτουργιών (Operations Managers) κάθε εταιρείας παλεύουν πάντα με αυτήν την αλληλεπίδραση και οι επιπτώσεις μπορεί να είναι απολύτως συγκλονιστικές.

Στον κόμβο της διαχείρισης λειτουργιών και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) εξελίσσεται από λειτουργία προσωπικού σε επιστήμη λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τους Boudreau and Ramstad (2003).

Τόσο οι διευθυντές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όσο και οι διαχειριστές λειτουργιών (Operations Managers) παλεύουν πλέον με δυσκολίες που συνδέονται με αυτή τη διεπαφή.

Ο εντοπισμός ευκαιριών έρευνας που θα έχουν θετικό αντίκτυπο στους οργανισμούς και η παρουσίαση προτάσεων για πιο σαφείς μεθόδους αντιμετώπισης αυτών των προκλήσεων είναι και τα δύο βασικά συστατικά της δουλειάς που κάνουμε.

Μετά από μια συζήτηση πολυάριθμων πτυχών της διαχείρισης λειτουργιών και μια απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο εκθέτουν το λειτουργικό περιβάλλον και τις επιχειρηματικές διαδικασίες που μπορεί να αυξήσουν την επίδραση της θεωρίας και των εφαρμογών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, προκύπτει ένας συσχετισμός μεταξύ των θεωριών.

Οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας λειτουργίας που συνδέεται με τους στόχους ενός οργανισμού αναφέρονται ως ικανότητες.

Όταν ένα άτομο έρχεται αντιμέτωπο με ορισμένα περιστατικά ή συνθήκες, θα έχει την ευκαιρία να ενεργήσει με τρόπο που θα οδηγήσει στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων εάν το επιλέξει.

Η πεποίθηση ότι η συμπεριφορά κάποιου θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και τη λήψη επιθυμητών οφελών παρέχει την ώθηση σε ένα άτομο να συμμετάσχει σε ορισμένες πορείες συμπεριφοράς.

Η κατανόηση σημαίνει να έχεις επίγνωση του τρόπου με τον οποίο οι ενέργειες ενός ατόμου συμβάλλουν στην επίτευξη συστημικών και πρωταρχικών στόχων.

Υπάρχει μια μακρά ιστορία έρευνας που υποδηλώνει ότι η ατομική απόδοση είναι μια πολλαπλασιαστική συνάρτηση ικανότητας και κινήτρων, καθώς και πιο πρόσφατη εργασία που προτείνει ότι οι περιορισμοί της κατάστασης και η ευκαιρία καθορίζουν την έκφραση της ικανότητας και των κινήτρων.

Για να το διατυπώσουμε διαφορετικά, αυτά καθώς και άλλα ανθρώπινα στοιχεία μπορεί να έχουν ουσιαστική επίδραση στο αποτέλεσμα μιας διαδικασίας.

Οι εργαζόμενοι έχουν ίδια στοιχεία μεταξύ τους από κάθε άποψη, καθώς εργάζονται με την ίδια ταχύτητα, έχουν τις ίδιες αξίες και ανταποκρίνονται στα ίδια κίνητρα. Οι εργαζόμενοι είναι ανεξάρτητοι εργολάβοι, καθώς δεν επηρεάζονται ο ένας από τον άλλο, σωματικά ή ψυχολογικά).

Οι εργαζόμενοι θεωρούνται «στάσιμοι». Δεν υπάρχει περίπτωση μάθησης, κούρασης ή οποιοδήποτε άλλο μοτίβο που εμφανίζεται ξανά. Δεν δίνεται προσοχή σε πιθανές λύσεις για την κατάσταση. Δεν χρειάζεται να εμπλέκονται άτομα στην παραγωγή ή την παροχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Τα άτομα που δημιουργούν ή επιδιορθώνουν το "προϊόν" δεν θεωρούνται μέρος της εμπειρίας του πελάτη, παρά το γεγονός ότι συμβάλλουν στην πρωταρχική ποιότητα της αλληλεπίδρασης. Λόγω της φύσης του συστήματος, οι αλληλεπιδράσεις που έχουν οι πελάτες με τα μέλη του προσωπικού αγνοούνται.

Οι εργαζόμενοι δεν επηρεάζονται πολύ από συναισθήματα όπως υπερηφάνεια, πίστη ή ντροπή στο χώρο εργασίας.

Η ικανότητα των μελών του προσωπικού να επηρεάζουν τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα του οργανισμού είναι αυτό που εννοούμε όταν μιλάμε για «ταλέντο». Συνήθως, οι τίτλοι εργασίας, οι ικανότητες, οι γνώσεις και τα διαπιστευτήρια χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τη δεξαμενή των υποψήφιων ταλέντων.

Ωστόσο, τα talέντα πολλών εργαζομένων συγκαλύπτονται σε αυτές τις κατηγορίες πληροφοριών αναγνώρισης. Αν και δεν αναφέρεται ξεκάθαρα στην περιγραφή εργασίας ενός υπαλλήλου του τηλεφωνικού κέντρου, η ικανότητα πολλαπλών εργασιών μπορεί να είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τον καθορισμό του πόσο καλά εκτελείται η διαδικασία της ουράς.

Με τη χρήση της προσαρμογής των εργαζομένων, οι διακυμάνσεις του φόρτου εργασίας θα μπορούσαν να εξομαλυνθούν και ο χρόνος αδράνειας που προκαλείται από το μπλοκάρισμα και την πείνα θα μπορούσε να μειωθεί σημαντικά.

Υποτίθεται ότι οι εργαζόμενοι θα αλλάξουν ευθύνες την κατάλληλη στιγμή και ότι η νέα μέθοδος δεν θα επηρεάσει την ποιότητα της τοποθέτησης εξαρτημάτων. Αυτά τα τεκμήρια έχουν σημαντική επίπτωση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων από την οπτική γωνία της διαχείρισης ανθρώπων.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να τροποποιούν τη δομή του χώρου εργασίας τους, καθώς και να έχουν την ευελιξία να προσθέτουν νέα στοιχεία. Επιπλέον, πρέπει να γνωρίζουν πότε και πώς να αλλάζουν θέσεις εργασίας, καθώς και πώς οι αποφάσεις τους για το πότε και τον τρόπο αλλαγής εργασιών επηρεάζουν τόσο τη συνολική απόδοση όσο και τον χρόνο αδράνειας. Λόγω του τρόπου με τον οποίο κατανεμήθηκαν τα καθήκοντα, ήταν δύσκολο να υπολογιστούν οι συνεισφορές κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν ένα αίσθημα αφοσίωσης στην ομάδα τους και την προθυμία να συμμετάσχουν και να βοηθήσουν όποτε αυτό απαιτείται, είτε είναι κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων είτε όταν κάποιος είναι απλώς εξουθενωμένος.

Στην πραγματικότητα, ούτε καν η εκτεταμένη έκδοση του μοντέλου διαχείρισης λειτουργιών που περιλαμβάνει την κοινή χρήση εργασιών δεν αντιπροσωπεύει αυτές τις συνέπειες, ούτε εξηγεί πώς τα στοιχεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εκπαίδευση και άλλα μπορεί να βελτιώσουν τα θετικά αποτελέσματα που παράγονται από αυτό το σύστημα.

Είναι απαραίτητο για τις πρακτικές πρόσληψης να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι ορισμένοι εργαζόμενοι δεν έχουν περιοριστεί να λειτουργούν καλά σε περιβάλλον με υψηλό επίπεδο άγχους.

Η έρευνα στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων εξέτασε επίσης σχετικά ζητήματα, όπως τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να αναπτυχθούν οι υπηρεσίες για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Cook et al. 2002).

Τα ακόλουθα είναι μερικά παραδείγματα των τρόπων με τους οποίους οι άνθρωποι πόροι και η διαχείριση λειτουργιών μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς και τομείς στους οποίους η έρευνα στη διασταύρωση αυτών των δύο πεδίων μπορεί να ρίξει φως σε νέες τεχνολογίες που συνδυάζουν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και τη διαχείριση λειτουργιών.

Αποτελεί καθιερωμένη πρακτική η χρήση μοντελοποίησης των ρυθμίσεων παραγωγής, λειτουργίας και υπηρεσιών προκειμένου να εντοπιστούν ευκαιρίες βελτίωσης που δεν είχαν ανακαλυφθεί στο παρελθόν.

Αυτό μπορεί να είναι μια ένδειξη ότι οι άνθρωποι παράγοντες δεν ελήφθησαν καθόλου υπόψη. Τα μοντέλα της διαχείρισης λειτουργιών έχουν τη δυνατότητα να βελτιωθούν με την ενσωμάτωση χαρακτηριστικών της ανθρώπινης συμπεριφοράς όταν αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν αποκαλυφθεί.

Η γνώση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στο εργασιακό τους περιβάλλον με μη τυχαίους τρόπους που έχει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αμφισβητεί τη βάση αυτών των μοντέλων, τα οποία δηλώνουν ότι η διακύμανση μέσα στα άτομα εμφανίζεται τυχαία.

Είναι πιθανό ένα μοντέλο της διαχείρισης λειτουργιών, που περιέχει αυτές τις ιδιότητες να βοηθήσει στη συσχέτιση της διαχείρισης λειτουργιών με τις επενδύσεις ανθρώπινου δυναμικού που προσελκύουν, διατηρούν και αναπτύσσουν εργαζομένους, καθώς και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται στο περιβάλλον τους.

Ποιες είναι οι επιπτώσεις που προκύπτουν από τον τρόπο πληρωμής της συμφωνίας επιμερισμού εργασίας; Οι εργαζόμενοι σπάνια βρίσκονται σε μια θέση όπου δεν μπορούν πλέον να επωφεληθούν από τις δεξιότητες που ασκούν τακτικά (Goldstein 2002).

Τόσο η θεωρία όσο και η πράξη έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τον τρόπο επιτυχούς ενσωμάτωσης θεμάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη μοντελοποίηση και την πρακτική της διαχείρισης λειτουργιών.

Η θεωρία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει ένα μοντέλο διαχείρισης λειτουργιών προσομοιώνοντας με μεγαλύτερη ακρίβεια την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τον Wright και τους συνεργάτες του, οι οποίοι μελέτησαν τη σχέση μεταξύ των ανθρωπίνων πόρων και της διαχείρισης λειτουργιών, προέκυψαν εξίσου κάποια χρήσιμα στοιχεία, τα οποία αναφέρουν στο άρθρο τους «Strategy, Core Competence and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Reinery Performance».

Έχει αυξηθεί ο αριθμός των ερευνών που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και εταιρικής στρατηγικής. Οι άνθρωποι πόροι και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων εξετάστηκαν σε μια πρώιμη έρευνα από τους Golden και Ramanujam (1985).

Οι ερευνητές πρότειναν τέσσερα επίπεδα συνδεσιμότητας με βάση τη μελέτη τους για αυτές τις εταιρείες. Αναφέρθηκαν σε αυτό το πρώτο επίπεδο ως "Διαχειριστική Σύνδεση", στο οποίο η λειτουργία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων εκτελεί δραστηριότητες διοικητικής επεξεργασίας εγγράφων, όπως διαχείριση μισθοδοσίας, τήρηση αρχείων και διεκπεραίωση αξιώσεων παροχών. Η φράση "One Way Linkage" ήταν το όνομα που δόθηκε σε ένα δεύτερο επίπεδο σύνδεσης στο οποίο το τμήμα HR είχε ρόλο στην εκτέλεση της στρατηγικής, αλλά δεν είχε καμία επιρροή στον σχεδιασμό των εταιρικών σχεδίων.

Ως μέρος του "Two Way Linkage", του τρίτου επιπέδου σύνδεσης, το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αναμενόταν να συμμετάσχει τόσο στη δημιουργία στρατηγικής όσο και στη φάση των λειτουργιών. Το ανθρώπινο δυναμικό παρείχε στους λήπτες στρατηγικών αποφάσεων πληροφορίες για τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, και αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιήθηκαν από την ομάδα λήψης στρατηγικών αποφάσεων για τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Τότε ήταν που η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων προσπάθησε να δημιουργήσει και να συντονίσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού του με τρόπο που θα βοηθούσε την εκτέλεση της στρατηγικής. Η "Integrative Connection", ο υψηλότερος βαθμός σύνδεσης, ήταν το τελευταίο βήμα. Το στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού είναι μέλος της ομάδας στρατηγικής λήψης αποφάσεων στις λίγες εταιρείες που έχουν αυτόν τον βαθμό συνδεσιμότητας.

Όταν το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εμπλέκεται στη διαδικασία χάραξης στρατηγικής, βοηθά την εταιρεία να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Μετά τους Golden και Ramanujam, ο Buller (1988) εξέτασε τη στρατηγική δέσμευση του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη στρατηγική σε οκτώ εταιρείες.

Σύμφωνα με τα ευρήματά του, καμία από τις εταιρείες δεν είχε διοικητική σύνδεση. τρεις από τις εταιρείες είχαν μονόδρομη σύνδεση. τρεις από τις εταιρείες είχαν αμφίδρομη σύνδεση. και δύο από τις εταιρείες είχαν ολοκληρωμένη συνδεσιμότητα.

Επιπλέον, παρατήρησε ότι η σχέση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και σχεδιασμού στρατηγικής συνήθως ανατέθηκε στα επιχειρησιακά τμήματα, καθιστώντας πιο δύσκολη την ενσωμάτωση των δύο από διάφορους οργανισμούς.

Μια έρευνα των περιβαλλοντικών παραγόντων που επηρεάζουν τον σχεδιασμό των ανθρώπινων πόρων και τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διεξήχθη από τον Huselid (1993). Αν και δεν ερεύνησε τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό στρατηγικής συμμετοχής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τον μέτρησε, επομένως τα δεδομένα του μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση αυτού του προβλήματος.

Υπήρχαν ευνοϊκές συσχετίσεις μεταξύ της δέσμευσης ανθρώπινου δυναμικού και του μεγέθους του οργανισμού, καθώς και της χρήσης της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) από την εταιρεία στο δείγμα 968 εταιρειών του.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έχει πρόσφατα συσχετιστεί με την εταιρική στρατηγική σε μια μελέτη των Martell και Carroll (1995) σε 115 Γενικούς Διευθυντές SBU από 89 οργανισμούς του Fortune 500.

Ενώ η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων θεωρήθηκε ζωτικής σημασίας για την εκτέλεση της επιχειρηματικής στρατηγικής στο 44 έως 69% των οργανισμών που μελετήθηκαν σε αυτήν τη μελέτη, δεν θεωρήθηκε τόσο κρίσιμη με τον ίδιο τρόπο όπως άλλα τμήματα.

Ανακάλυψαν επίσης ότι η βραχυπρόθεσμη επιτυχία της επιχειρηματικής μονάδας δεν συνδέθηκε με την ενοποίηση των δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικής.

Ανακάλυψαν επίσης ότι η προοπτική της ανώτερης διοίκησης για το προσωπικό ως στρατηγικό πόρο βελτίωσε την ενοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική. Διαπίστωσαν ότι η στρατηγική ολοκλήρωση είχε ευνοϊκό αντίκτυπο στον κύκλο εργασιών, αλλά αρνητικό αντίκτυπο στην αξιολόγηση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού από την ανώτατη διοίκηση και δεν είχε επίδραση στις πωλήσεις ανά εργαζόμενο ή στην αντιληπτή κερδοφορία.

Σύμφωνα με την έρευνα που παρουσιάζεται εδώ, πολύ λίγα είναι γνωστά για τη σχέση μεταξύ της αντιληπτής απόδοσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και του βαθμού στρατηγικής συμμετοχής του στην λειτουργία των οργανισμών.

Έχει προταθεί ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνται περισσότερο με τη στρατηγική διαχείριση, ωστόσο υπάρχουν λίγα εμπειρικά στοιχεία που να υποστηρίζουν αυτόν τον ισχυρισμό.

Μόνο δύο από τις τέσσερις μελέτες για το θέμα προσπάθησαν να αναλύσουν τα αποτελέσματα της στρατηγικής συμμετοχής, κάτι που αποτελεί σημαντική παράλειψη.

Μόνο ο Bennett με τους συνεργάτες του (1995), ανακάλυψαν μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης και της απόδοσης της εταιρείας, ενώ οι άλλοι δύο δεν βρήκαν καμία απολύτως συσχέτιση. Μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας να αναλυθεί εάν οι διευθυντές γραμμής πιστεύουν ή όχι ότι η στρατηγική συμμετοχή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνδέεται με την απόδοση της λειτουργίας πριν γίνουν περαιτέρω συστάσεις για περισσότερη συμμετοχή.

Η δέσμευση του στελέχους ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση στρατηγικής θα πρέπει να συνδέεται με την απόδοση εκτός από την εντύπωση της αποτελεσματικότητας.

Ο επικεφαλής του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζει καλά τόσο τις πολιτισμικές όσο και τις λειτουργικές διαφορές στις δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να καθοριστεί η σκοπιμότητα και η ελκυστικότητα πολλών επιλογών στρατηγικής.

Το στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει επίσης να γνωρίζει τις ανησυχίες για το ανθρώπινο δυναμικό που επηρεάζουν άμεσα την απόδοση, καθώς και μια επιλογή στρατηγικής.

Αυτές οι ανησυχίες θα πρέπει να εντοπίζονται αποτελεσματικά και να αντιμετωπίζονται από αυτόν με τρόπο που να επιτρέπει στον οργανισμό να λειτουργεί καλύτερα από άλλους οργανισμούς όπου αυτά τα ζητήματα δεν λαμβάνονται υπόψη.

Οι ακόλουθες παραδοχές βασίζονται σε αυτό: Μια ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ της εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού και των αξιολογήσεων των διευθυντών λειτουργιών (Operations Managers) για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Μια ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της οικονομικής επιτυχίας διαμορφώθηκε στις υποθέσεις που διαμόρφωσαν οι ερευνητές.

Η στρατηγική, η συμμετοχή και η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η δέσμευση ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης μπορεί να είναι πιο κρίσιμη για ορισμένες εταιρικές στρατηγικές από ό,τι γενικά.

Σύμφωνα με τον Bennett και τους συνεργάτες (1995), η στρατηγική συμμετοχή ήταν υψηλότερη όταν τα ανώτερα στελέχη θεωρούσαν τους ανθρώπους ως στρατηγικό πόρο, για παράδειγμα, όπως περιγράφηκε προηγουμένως.

Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) μπορεί να έχει άμεση σύνδεση με τη στρατηγική του οργανισμού λόγω των ποικίλων βαθμών συμμετοχής που απαιτούνται από διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές.

Στρατηγική προϊόντος/αγοράς: Για αυτήν την έρευνα, ορίσαμε τη στρατηγική του οργανισμού με βάση το εύρος προϊόντος/πελάτη, δηλαδή, τεράστια αλλά σταθερή ποικιλία προϊόντων και μεγάλες βάσεις πελατών, καθώς και τον βαθμό στον οποίο δόθηκε προτεραιότητα στην καινοτομία, όπως η ανταπόκριση στις ταχέως μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών μέσω συχνών καινοτομιών προϊόντων και διαδικασιών.

Διάφορες τυπολογίες της κατασκευαστικής στρατηγικής επισημαίνουν ότι ο περιορισμός της διακριτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι ένα κοινό μέρος των μέτρων μείωσης του κόστους. Επειδή ο στόχος είναι να κατασκευάζεται ένα ευρύ φάσμα αγαθών με συνέπεια με φθινό κόστος, μια προσέγγιση εύρους προϊόντος ελαχιστοποιεί τη σημασία του προσωπικού. Έτσι, η εστίαση μετατοπίζεται στην παραγωγική αποδοτικότητα, η οποία οδηγεί σε μια πιο στενά ολοκληρωμένη διαδικασία παραγωγής.

Το σκεπτικό πίσω από ένα τέτοιο σχέδιο είναι η δημιουργία επαγγελματιών με ελάχιστες απαιτήσεις δεξιοτήτων που μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν, γεγονός που μειώνει τη σημασία των ατόμων στη διαδικασία παραγωγής (Hayes, Wheelwright, & Clark, 1988).

Το ανθρώπινο δυναμικό δεν πρέπει να εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό σε μια στρατηγική που δεν αποδίδει μεγάλη αξία στη συνεισφορά του εργατικού δυναμικού του. Όταν πρόκειται για θέματα απασχόλησης, η κύρια ευθύνη του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να χειρίζεται τη γραφειοκρατία.

Ορισμένες πρωτοβουλίες, από την άλλη πλευρά, στοχεύουν στη βελτιστοποίηση των συνεισφορών των εργαζομένων απαιτώντας υψηλούς βαθμούς διακριτικής δραστηριότητας (MacDuffie, 1995).

Μια στρατηγική που στοχεύει στη μείωση των αποθεμάτων ασφαλείας στη διαδικασία παραγωγής μειώνοντας τους χρόνους παράδοσης και αυξάνοντας γρήγορα την παραγωγή (Womack, Jones, & Roos, 1990).

Η γρήγορη και τακτική προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών είναι μια τεχνική συγκρίσιμη με την καινοτομία προϊόντων. Παρατήρησε ότι η δυναμική αγορά προϊόντων απαιτεί ευελιξία στη στρατηγική προϊόντων, αναδιαμόρφωση των δικτύων εφοδιασμού και αποτελεσματική επαναχρησιμοποίηση των πόρων.

Με άλλα λόγια, «φέροντας τη γνώση στη μηχανή» σημαίνει να παρακολουθούμε τρόπους βελτιστοποίησης των διαδικασιών και αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών (Monden, 1983).

Εξαιτίας αυτού, η επιτυχής εφαρμογή αυτής της προσέγγισης απαιτεί υψηλά ικανό και ενημερωμένο προσωπικό που έχει κίνητρα να αφιερώσει τη δική του διακριτική προσπάθεια για την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων (MacDuffie, 1995).

Τα προϊόντα και οι αγορές αλλάζουν πάντα, πράγμα που σημαίνει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς. Ως αποτέλεσμα, η ενοποίηση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της στρατηγικής αποκτά μεγαλύτερη σημασία υπό το φως της στρατηγικής εύρους προϊόντος.

Ως αποτέλεσμα, το στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορεί να συνεισφέρει στις αναλύσεις των προτεινόμενων τροποποιήσεων, καθώς και να έχει πιο ακριβείς και εμπειριστατωμένες πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα ανθρώπινου δυναμικού που προκύπτουν ως αποτέλεσμα.

Εξαιτίας αυτού, αναμένεται ότι η σχέση μεταξύ της δέσμευσης ανθρώπινου δυναμικού και των απόψεων και των δύο επιχειρησιακών διευθυντών για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την απόδοση του οργανισμού θα ποικίλλει μεταξύ των διαφόρων μεθόδων.

Οι ακόλουθες παραδοχές βασίζονται σε αυτό: Η δέσμευση ανθρώπινου δυναμικού και οι απόψεις των διευθυντών λειτουργιών (Operations Managers) για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται, αν και αυτή η συσχέτιση είναι μεγαλύτερη στους οργανισμούς που δίνουν έμφαση στην καινοτομία προϊόντων παρά σε εκείνα που δεν το κάνουν.

Η δεύτερη υπόθεση των ερευνητών βασίστηκε στο ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εύρους του προϊόντος και αυτής της συσχέτισης. Η στρατηγική καινοτομίας προϊόντων είναι πιο πιθανό να έχουν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης από εκείνα που δεν έχουν.

Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εύρους του προϊόντος και αυτής της συσχέτισης. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις βασικές ικανότητες της εταιρείας καθώς και τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία της εταιρείας.

Η βασική ικανότητα μιας εταιρείας είναι μια συλλογή ικανοτήτων και τεχνολογιών που αντικατοπτρίζουν το σύνολο της μάθησης σε μεμονωμένα σύνολα δεξιοτήτων και διάφορες οργανωτικές μονάδες. Αυτό διαφέρει από τη στρατηγική προϊόντος/αγοράς. Μέσω της μοναδικότητάς της και της συμβολής της στην αξία ή το κόστος των καταναλωτών, μια βασική δεξιότητα δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Prahalad & Hamel, 1990).

Οι ικανότητες αναφέρονται στις πληροφορίες, τις δεξιότητες και την τεχνική τεχνογνωσία που παρέχουν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα σε ορισμένα σημεία της αλυσίδας αξίας και οι οποίες,

όταν συνδυάζονται με τις στρατηγικές διαδικασίες που συνδέουν την αλυσίδα μεταξύ τους για να δημιουργήσουν βασικές ικανότητες, χρησιμεύουν στη διαφοροποίηση μεταξύ αυτών των δύο.

Υπάρχουν τρεις θεμελιώδεις δυνατότητες σε αυτή την έρευνα που έχουν συνδεθεί με τρία διαφορετικά μέρη της αλυσίδας αξίας. Τρεις πιθανές βασικές ικανότητες των οργανισμών επισημάνθηκαν σε αυτή τη μελέτη: ικανό προσωπικό, αποτελεσματική παραγωγή και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Ήταν η ικανότητα των οργανισμών να προσλαμβάνουν, να διατηρούν και να αναπτύσσουν ένα εκπαιδευμένο προσωπικό που καθόριζε τις ικανότητές τους στο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό ή τη συμβολή στην αλυσίδα αξίας.

Ήταν η συνιστώσα απόδοσης της ικανότητας αποδοτικής παραγωγής της αλυσίδας αξίας που καθόριζε πόσο πολύ οι οργανισμοί είχαν αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής παραγωγικής διαδικασίας με μια ομάδα εργαζομένων με υψηλά κίνητρα.

Τρίτον, η ικανότητα του οργανισμού να παράγει νέα προϊόντα, αγορές και επιχειρηματικές συμβάσεις προσδιορίστηκε ως βασική αρμοδιότητα που επικεντρώθηκε στο τέλος παραγωγής της αλυσίδας αξίας στην ικανότητα ανάπτυξης νέων επιχειρήσεων.

Όπως τα σχέδια προϊόντος/αγοράς, η συνάφεια της δέσμευσης ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική βασίζεται στην αναγνωρισμένη βασική δύναμη της εγκατάστασης. Η θεμελιώδης ικανότητα του ειδικευμένου εργατικού δυναμικού φαίνεται να χρειάζεται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείρισή του.

Η εστίαση αυτής της ικανότητας είναι σταθερά στους ανθρώπινους πόρους. Η δέσμευση του στελέχους ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική διαχείριση θα πρέπει να συνδέεται στενά με τη γνώμη του διαχειριστή λειτουργιών για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας σε σύγκριση με τους οργανισμούς που δεν τονίζουν αυτή την ικανότητα.

Συμπερασματικά, μια νέα ικανότητα επιχειρηματικής ανάπτυξης φαίνεται να τονίζει την εστίαση στον πελάτη και όχι στο επιχειρησιακό προσωπικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό το σύνολο δεξιοτήτων φαίνεται να επικεντρώνεται στο μάρκετινγκ.

Η αναγκαιότητα δέσμευσης ανθρώπινου δυναμικού σε μια τέτοια περίπτωση δεν θα πρέπει να ποικίλλει ανάλογα με το πόση έμφαση δίνει ο οργανισμός σε αυτή τη βασική ικανότητα.

Εξαιτίας αυτού, μπορούμε να κάνουμε τον ακόλουθο ισχυρισμό: Η έμφαση ενός οργανισμού πρέπει να δίνεται σε εκπαιδευμένο προσωπικό ή αποτελεσματική παραγωγή θα πρέπει να μετριάσει τη σχέση μεταξύ της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να παρατηρούνται υψηλότερες θετικές συσχετίσεις όταν τονίζονται αυτές οι βασικές ικανότητες σε σύγκριση με μη.

Παρά το γεγονός ότι αρκετοί ακαδημαϊκοί έχουν υποστηρίξει τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού να εμπλέκονται περισσότερο στη στρατηγική διαχείριση και διαχείριση λειτουργιών, πολύ λίγη μελέτη έχει γίνει για την αξιολόγηση των επιπτώσεων αυτής της μεγαλύτερης συμμετοχής.

Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της έρευνας, υπάρχουν πλέον τόσο καλές όσο και αρνητικές επιπτώσεις σε μια τέτοια εμπλοκή. Το γεγονός ότι οι διευθυντές λειτουργίας σέβονται τη συμμετοχή των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική του οργανισμού είναι ένα ευεργετικό αποτέλεσμα.

Ενώ ο Bennett και οι συνεργάτες του (1995), βρήκαν μια σύνδεση μεταξύ της συμμετοχής και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της διαχείρισης λειτουργιών, ενώ η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της εμπλοκής και των αντιλήψεων για την αποτελεσματικότητα του HR σε αυτή τη μελέτη δείχνουν το γεγονός ότι οι διευθυντές λειτουργιών (Operations Managers) αξιολογούν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όταν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Στον πραγματικό κόσμο, το κύριο σημείο επαφής μεταξύ του HR και των διευθυντών λειτουργιών (Operations Managers) είναι για διοικητικά ζητήματα όπως η μισθοδοσία. Οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αμοιβή, η εκπαίδευση, οι επικοινωνίες και η στελέχωση, συνήθως εξηγούνται ή ρυθμίζονται από το περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Οι διευθυντές λειτουργιών (Operations Managers) είναι αυτοί που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσει και θα λειτουργήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όσον αφορά την εκπαίδευση, την επιβράβευση και τη μισθοδοσία του προσωπικού.

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την πρόβλεψη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων και τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός διαθέτει αρκετό ανθρώπινο δυναμικό για να επιτύχει τους στόχους του. Ως εκ τούτου οι διευθυντές λειτουργιών (Operations Managers) είναι αυτοί που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού και των εργαζομένων.

Οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων πρέπει να υποστηρίζουν τους διαχειριστές λειτουργιών με καθήκοντα που όλοι οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν, αν και αυτό δεν συμβαίνει πάντα.

Πολλοί διευθυντές λειτουργιών πιστεύουν ότι δεν έχουν τον χρόνο να ακούσουν το προσωπικό τους, να λύσουν τα προβλήματά τους ή οτιδήποτε άλλο, με αποτέλεσμα αυτές οι αρμοδιότητες να μεταφέρονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Οι διευθυντές πρέπει μερικές φορές να απολύουν υπαλλήλους, αλλά δεν το έχουν ξανακάνει, δεν ξέρουν πώς να το κάνουν ή φοβούνται τις συνέπειες. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει.

Μόνο ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο οποίος πρέπει να γνωρίζει τα πάντα, έχει το εύρος γνώσεων του HR. Τα μεμονωμένα διευθυντικά στελέχη συνήθως δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και τεχνογνωσία για να χειριστούν διάφορα προβλήματα διαχείρισης, επομένως η ύπαρξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ετοιμότητα μπορεί να είναι αρκετά επωφελής.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα & Ευρήματα

5.1. Αποτελέσματα και Ευρήματα

Όπως προκύπτει από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε παραπάνω και από τα στοιχεία που προέκυψαν, ο διευθυντής λειτουργιών (Operations Manager) έχει άμεση επίδραση στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

Γενικότερα, οι έρευνες αποδεικνύουν ότι η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού βρίσκεται σε άμεση σχέση με τη διαχείριση λειτουργιών. Πρόκειται για δύο κλάδους, οι οποίοι αλληλεπιδρούν άμεσα και σε πολλές περιπτώσεις, ο ένας δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τον άλλον.

Η πρόσληψη και η διαχείριση εργαζομένων βρίσκεται στην άμεση ευθύνη και αρμοδιότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ενώ ο διευθυντής λειτουργιών (Operations Manager) είναι αρμόδιος για τον καθορισμό των κριτηρίων, που πρέπει να πληρούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων.

Σε ένα γενικό πλαίσιο, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, ωστόσο, σε ένα πρακτικό πλαίσιο, όσον αφορά τις λειτουργίες ενός οργανισμού, ο διευθυντής λειτουργιών (Operations Manager) είναι αρμόδιος για να κρίνει εάν το προσωπικό ανταποκρίνεται στην εκπλήρωση των λειτουργιών.

Ως εκ τούτου, ο διευθυντής λειτουργιών πρέπει να βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού για τη διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό προϋποθέτει ότι ο διευθυντής λειτουργιών θα προσφέρει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού τόσο για τις λειτουργίες της επιχείρησης όσο και για την ανταπόκριση των εργαζομένων σε αυτές.

Για παράδειγμα, όταν γίνεται αναφορά στους εργαζομένους που δουλεύουν καλύτερα ή γρηγορότερα, αυτοί πρέπει να επιβραβεύονται. Αντίστοιχα, όταν ο διευθυντής λειτουργιών (Operations Manager) κρίνει ότι ένας εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις, απευθύνεται στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού για να περάσει στην απόλυσή του.

Παρ' ότι πρόκειται για δύο κλάδους, οι οποίοι απασχολούνται σε διαφορετικούς τομείς μίας επιχείρησης, προκύπτει ότι ο διευθυντής λειτουργιών (Operations Manager) επιφορτίζεται με την ευθύνη να έχει επίδραση στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού για την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης.

Δεδομένου ότι ο διευθυντής λειτουργιών (Operations Manager) γνωρίζει τα όσα απαιτούνται για κάθε θέση στον τομέα των λειτουργιών ενός οργανισμού, πρέπει όλα αυτά να τα μεταφέρει

στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου η τελευταία να γνωρίζει όσα απαιτούνται και να εξασφαλίζει ότι αξιοποιούνται κατάλληλα οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι.

Οι δύο κλάδοι βρίσκουν κοινό έδαφος, πρέπει να βρίσκονται σε άμεση αλληλεπίδραση και σχέση και η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να στρέφεται στο διευθυντή λειτουργιών (Operations Manager) για να λαμβάνει στοιχεία και χρήσιμες πληροφορίες, τις οποίες θα αξιοποιήσει στην αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Σε κάθε οργανισμό, η ενασχόληση με τη διαχείριση λειτουργιών γίνεται σε καθημερινή βάση, γι' αυτό και πρέπει να υπάρχει μεγάλη επίγνωση του τομέα.

Η διαχείριση λειτουργιών αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, μέσα από την επίτευξη των λειτουργιών από τη μεριά του προσωπικού.

Ως εκ τούτου, κρίνεται σκόπιμο και αναγκαίο, το ανθρώπινο δυναμικό να είναι αποδοτικό, να είναι επιτυχής η παραγωγή, αλλά και να τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα και να ολοκληρώνονται όλες οι λειτουργίες.

Τόσο στον βιομηχανικό όσο και στον τομέα των υπηρεσιών, η διαχείριση λειτουργιών προσφέρει βασικές έννοιες, μεθοδολογίες και αρχές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Στο σύνολό της, η διαχείριση λειτουργιών είναι ένα συναρπαστικό και απαιτητικό θέμα που πρέπει να μελετάται εκτενώς.

Όταν πρόκειται για την προσφορά προϊόντων, υπεύθυνος είναι ένας διευθυντής λειτουργιών, ενώ ένας διευθυντής μάρκετινγκ είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία της ζήτησης για εμπορεύματα. Ένας οικονομικός διευθυντής, από την άλλη πλευρά, είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση και την κατανομή των κεφαλαίων που είναι απαραίτητα για την κατασκευή των προϊόντων, ενώ ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνος για την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

Οι επιλογές που γίνονται και από τα τρία στελέχη έχουν αντίκτυπο σε τέσσερις διαφορετικές πτυχές των λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας, της ποιότητας, της ικανότητας και του αποθέματος, που συνδέει αυτούς τους ρόλους.

Εξαιτίας αυτού, είναι επιτακτική ανάγκη η διαχείριση λειτουργιών και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να συνεργαστούν για να κάνουν τις καλύτερες επιλογές για την εταιρεία και να αξιοποιήσουν στο έπακρο τους ανθρωπίνους πόρους.

Το ανθρώπινο δυναμικό έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποσότητα της τεχνογνωσίας, των ικανοτήτων και της διαθεσιμότητας του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων, καθώς και στην ικανότητά τους να συνεργάζονται προς παρόμοιους στόχους, σε όλα αυτά τα μέτωπα.

Ως εσωτερικός χρήστης πληροφοριακών συστημάτων, η διαχείριση λειτουργιών βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε αυτά τα συστήματα για να κάνει επιχειρησιακές επιλογές, όπως ο προσδιορισμός χωρητικότητας, η πρόβλεψη, η διαχείριση ποιότητας, ο έλεγχος αποθεμάτων και ο προγραμματισμός.

Η λογιστική αλληλεπιδρά και με τις τέσσερις κατηγορίες επιχειρησιακών αποφάσεων με τον ίδιο τρόπο όπως η χρηματοδότηση, ειδικά όταν απαιτείται κεφαλαιακή ή λειτουργική μέτρηση.

Οι διευθυντές λειτουργιών, όπως προκύπτει από τα διαθέσιμα στοιχεία, πρέπει να βρίσκονται σε άμεση αλληλεπίδραση με τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού για την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

Μέσα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο Διευθυντής Λειτουργιών (Operations Manager), βρίσκεται ψηλά στην πυραμίδα της ιεραρχίας, καθώς είναι αρμόδιος όχι μόνο για την σωστή πραγμάτωση και ολοκλήρωση των λειτουργιών ενός οργανισμού, αλλά και για άλλες διαδικασίες, όπως η επίβλεψη της λειτουργίας της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Μέσα από την επίβλεψη του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ο Διευθυντής Λειτουργιών (Operations Manager), έχει τη δυνατότητα να κάνει παρεμβάσεις και να αξιοποιεί αποτελεσματικότερα το ανθρώπινο δυναμικό, που είναι ο βασικός συντελεστής της ολοκλήρωσης των λειτουργιών.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, κατέχει εξέχοντα ρόλο στη διοίκηση μίας επιχείρησης, καθώς η αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού απαιτεί μία διαδικασία εξαιρετικά μεγάλης σημασίας, αφού, αυξάνουν την αξία των ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης.

Όταν αυξάνεται η αξία των ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης, καθίσταται ευκολότερη η πραγματοποίηση και ολοκλήρωση των διαδικασιών και των λειτουργιών.

Επομένως, ο Διευθυντής Λειτουργιών (Operations Manager) πρέπει να αξιοποιεί τα στοιχεία και τα πλεονεκτήματα που του προσφέρει η διοίκηση για την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων για την ορθότερη πραγματοποίηση των διαδικασιών.

Κεφάλαιο 7: Προτάσεις βάσει των συμπερασμάτων

Μέσα από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, επιβεβαιώνεται ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα και την ολοκλήρωση των λειτουργιών.

Γενικά, πρέπει να καλλιεργηθεί η ιδέα ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (HRM) υψηλής απόδοσης μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων τους.

Η επίδραση των τεχνικών HRM υψηλής δέσμευσης προτείνονται προς υιοθέτηση, ενώ αναγκαίος είναι και ο τρόπος αξιολόγησης αυτών των πρακτικών.

Η δημιουργία πρακτικών υψηλής απόδοσης σε έναν οργανισμό θα ενισχύσει σημαντικά την πιθανότητα κέρδους, με αφορμή την αύξησης της αποτελεσματικότητας.

Επιπλέον, θα είναι σημαντικό να αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές HRM συμπληρώνουν λειτουργίες ή συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των λειτουργιών.

Κεφάλαιο 8^ο: Υποδείξεις για περαιτέρω έρευνα

Υπάρχουν κενά και αποκλίσεις, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν μεταξύ της διαχείρισης λειτουργιών και της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Είναι πιθανό ότι η έρευνα ολοκλήρωσης θα πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο στον τρόπο εφαρμογής των θεωριών της διαχείρισης λειτουργιών και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε συγκεκριμένες καταστάσεις ή πλαίσια.

Παρ' ότι υπάρχει το συμπέρασμα ότι οι διευθυντές λειτουργιών (Operations Managers) ξεπερνούν το ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω το ζήτημα, προκειμένου να προκύψουν περαιτέρω στοιχεία σχετικά με τη συσχέτιση της διαχείρισης λειτουργιών και της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού όσον αφορά την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

Μία πιο ενδελεχής έρευνα του συνδυασμού της διαχείρισης λειτουργιών και της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να αποκαλύψει κάτι πιο ενδιαφέρον.

Βιβλιογραφία

Alfaro, J. A., & Tribó, J. A. (2003). Operations manager turnover and inventory fluctuations. *International Journal of Production Economics*, 81, 51-58.

Bennett, N., Ketchen, D., & Schultz, E. 1995. Antecedents and consequences of human resource integration with strategic decision making. Working paper, Louisiana State University.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2006). *Human resource management* (p. 736). New York: Tata McGraw-Hill.

Boudreau, J., Hopp, W., McClain, J. O., & Thomas, L. J. (2003). On the interface between operations and human resources management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(3), 179-202.

Buller, P. 1988. Successful partnerships: HR and strategic planning at eight top firms. *Organizational Dynamics*, 17: 27-42.

Collier, D. A., Collier, D. A., & Evans, J. R. (2012). *Operations management*. South-Western College Pub.

Cook, M., Colton, S., & Pease, A. (2012, October). Aesthetic considerations for automated platformer design. In *Eighth Artificial Intelligence and Interactive Digital Entertainment Conference*.

Cowell, F. A. (1984). The structure of American income inequality. *Review of Income and Wealth*, 30(3), 351-375.

Dyer, L. 1984. Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations*, 23:156-169.

Etzioni., A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. Holt, Rinehart and Winston.

Ferrer, G. (2008). Sustainability: what does it mean for the operations manager?. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 1(2), 1-16.

Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.

- Grabner, T. (2019). *Operations management*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Greasley, A. (2013). *Operations management*. Wiley.
- Hald, K. S., & Mouritsen, J. (2013). Enterprise resource planning, operations and management: Enabling and constraining ERP and the role of the production and operations manager. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Heizer, J. (2020). *Operations management: sustainability and supply chain management*. Ontario; Pearson Canada.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. (1990). *Breakthrough service*. New York.
- Hill, T. (2005). *Operations management*.
- Huselid, M. 1993. The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management. *Human Resource Planning*, 16(3): 35-51.
- Johnson, S. (2008). *Operations Manager*. Robin Color Lab, Cincinnati, OH: Interview.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Legge, K. (1995). HRM and 'strategic' integration with business policy. In *Human Resource Management* (pp. 96-138). Palgrave, London.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation: The high performance cycle. *Work motivation*, 1(4), 3-25.
- Martell, K. & Carroll, S. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*. 34: 253-267.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. Thomson/South-western.
- Palšaitis, R., Čižiūnienė, K., & Vaičiūtė, K. (2017). Improvement of warehouse operations management by considering competencies of human resources. *Procedia Engineering*, 187, 604-613.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of operations management*, 30(6), 467-480.

- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 68(3): 79-91.
- Price, B., Mueller, J. P., & Fenstermacher, S. (2007). *Mastering System Center Operations Manager 2007*. John Wiley & Sons.
- Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2019). *Operations management: an integrated approach*. John Wiley & Sons.
- Richard, W. (2003). *Operations management*.
- Schmenner, R.W. (1995) *Service Operations Management* New Jersey: Prentice Hall.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education.
- Stevenson, W. J. (2012). *Operations management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Subramanian, N., & Ramanathan, R. (2012). A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management. *International Journal of Production Economics*, 138(2), 215-241.
- Womack, J. Jones, D. & Roos, S. 1990. *The machine that changed the world*. New York, NY: Rawson-MacMillan.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International journal of management reviews*, 1(4), 367-413.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 17-29.
- Wu, T. C., Lin, C. H., & Shiau, S. Y. (2010). Predicting safety culture: The roles of employer, operations manager and safety professional. *Journal of safety research*, 41(5), 423-431.

