

ΜΠΣ Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
Από την Διοίκηση Προσωπικού την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελέσματα
στην Εταιρεία Μετρίδης

ΔΗΛΩΣΗ

**ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2008

**Η Δηλούσα,
Μετρίδου Μαρία**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κάθε οργανισμός – επιχείρηση λειτουργεί με και διαμέσου ανθρώπων και ο βαθμός κατά τον οποίο πραγματοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί του εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εργάζεται το τμήμα του προσωπικού. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη την παραπάνω παραδοχή καλούμαστε να παρουσιάσουμε τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο την μετάβαση από την παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού στην σαφώς διαφοροποιημένη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Η Δ. Α. Π. βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της διοίκησης προσωπικού. Η διοίκηση προσωπικού από την άλλη είναι ο κλάδος της Δ. Α. Π. που ασχολείται με την στελέχωση της επιχείρησης, την οριοθέτηση και ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού καθώς και τη θέσπιση και εφαρμογή των κανόνων και διεργασιών που διέπουν τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και με την επιχείρηση.

Στην εν λόγω ανάλυση θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε αυτή την διαφοροποίηση ,όπως αυτή εμφανίζεται κατά την διάρκεια των παρακάτω διαδικασιών:

1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης
- Σχεδιασμός και συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας

3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης

- Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων

4. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ

Όλα τα παραπάνω θα μας βοηθήσουν να αποκτήσουμε μια σαφή εικόνα για το πώς ακριβώς λειτουργούσε και λειτουργεί η Δ. Α. Π.

Φυσικά όλα αυτά θα εξεταστούν υπό το πρίσμα μιας συγκεκριμένης εμπορικής επιχείρησης η οποία θα χρησιμοποιηθεί σαν ένα case study μιας μεσαίου μεγέθους ελληνικής εταιρείας η οποία εφαρμόζει τα τελευταία χρόνια τις αρχές της Δ. Α. Π. και προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές. Μέσα λοιπόν από τις δραστηριότητες της ΜΕΤΡΙΔΗΣ θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει η Δ. Α. Π. μια επιχείρηση τόσο από οικονομική άποψη όσο και από άποψη status.

Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσα από μια θεωρητική ,σε πρώτο επίπεδο, ανάλυση η οποία θα μας προσφέρει τα ανάλογα εργαλεία προκειμένου να την εφαρμόσουμε στην πράξη.

Σε ότι αφορά την εν λόγω ανάλυση τώρα, αυτή χωρίζεται σε τρία μέρη. Στο πρώτο γίνεται μια μικρή παρουσίαση της επιχείρησης με σκοπό να δείξουμε τόσο το αντικείμενό της όσο και την πορεία της.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από την θεωρητική ανάλυση των επιμέρους εννοιών της Δ. Α. Π. και πώς αυτές εφαρμόζονται μέσα στην επιχείρηση.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος παρουσιάζονται κάποια αποτελέσματα αυτής της μετάβασης με την βοήθεια των αντίστοιχων διαγραμμάτων και πινάκων, καθώς και όλα τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτά.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην καθηγήτρια κ. Χατζηδήμα για την πολύτιμη βοήθεια και κυρίως για την ηθική της υποστήριξη κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Επίσης ευχαριστώ τον Γιάννη Μετρίδη υπεύθυνο διαχείρισης προσωπικού και μάνατζερ της ΜΕΤΡΙΔΗΣ για την άμεση βοήθειά του, την εμπιστοσύνη του, τις διορθώσεις του και την γενικότερη καθοδήγησή του καθ' όλη την διάρκεια της έρευνας και καταγραφής της εν λόγω εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση της και για τον μοναδικό τρόπο που έχει να με ενθαρρύνει και να με παρακινεί σε κάθε μου προσπάθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΗΛΩΣΗ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	6
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.	9
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ	9
1.2 ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	12
1.3 ΠΡΟΪΟΝΤΑ	15
1.4 S.W.O.T. ANALYSIS	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	19
2.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	19
2.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	26
2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	37
2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	54
2.5 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.....	84
3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ	84
3.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ... ..	86
3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ Δ. Α. Π. ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ.. ..	89

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98
--------------------	----

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1:ΛΟΓΟΤΥΠΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	9
Εικόνα 2:ΛΙΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ	11
Εικόνα 3:ΑΡΧΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.	13
Εικόνα 4:ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε. ΣΗΜΕΡΑ.....	14
Εικόνα 5:ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΟΓΙΑ.....	15
Εικόνα 6: ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	16
Εικόνα 7:ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ Δ.Α.Π & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	26
Εικόνα 8:ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	30
Εικόνα 9: ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ	31
Εικόνα 10:ΛΟΓΟΙ-ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ Δ.Α.Π.....	33
Εικόνα 11:ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	42
Εικόνα 12:ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΘΗΣΕΩΣ ΚΟΛΜΠ	51
Εικόνα 13:ΜΕΘΟΔΟΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	58
Εικόνα 14:ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	58
Εικόνα 15:ΣΤΑΔΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	65
Εικόνα 16:ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ Β.Ο.Β.Σ.	66
Εικόνα 17:ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	77
Εικόνα 18: ΛΟΓΟΙ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΤΗΝ Δ.Α.Π. ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ.....	86

Εικόνα 19: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ.....	88
Εικόνα 20:ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ	90
Εικόνα 21:ΛΙΑΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ	91
Εικόνα 22:ΧΟΝΔΡΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ.....	91
Εικόνα 23:ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ Δ. Α. Π.....	96

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΚΙΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΜΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.....	12
Πίνακας 2:ΔΙΑΦΟΡΕΣ Δ.Π. & Δ.Α.Π.	23
Πίνακας 3:ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	28
Πίνακας 4:ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΡΟΠΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	33
Πίνακας 5:ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	35
Πίνακας 6:ΟΦΕΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	39
Πίνακας 7:ΟΦΕΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	39
Πίνακας 8:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ.....	45
Πίνακας 9:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	46
Πίνακας 10:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	46
Πίνακας 11:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	47

Πίνακας 12:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ	48
Πίνακας 13:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	49
Πίνακας 14:ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	53
Πίνακας 15:ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.	60
Πίνακας 16:ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	62
Πίνακας 17:ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ.....	62
Πίνακας 18:ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ.....	68
Πίνακας 19:ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	75
Πίνακας 20:ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	76
Πίνακας 21:ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΚΕΤΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ	82
Πίνακας 22: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ	90
Πίνακας 23:ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ	93
Πίνακας 24: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΥΘΥΝΩΝ.....	93
Πίνακας 25: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΑΣ.....	94
Πίνακας 26: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ.....	94
Πίνακας 27: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	95
Πίνακας 28: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η εταιρεία ΜΕΤΡΙΔΗΣ είναι μια οικογενειακή επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και πώληση επίπλων και υφασμάτων. Σκοπός της ήταν και είναι να καλύψει τις ανάγκες εξοπλισμού κατοικιών και επαγγελματικών χώρων αρχικά με έπιπλα και με την πάροδο του χρόνου με υφάσματα επιπλώσεων και όχι μόνο. Ιδρύθηκε το 1927 στην Νίκαια και για μεγάλο χρονικό διάστημα ασχολούνταν αποκλειστικά με την κατασκευή και το εμπόριο επίπλων σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της εποχής. Το 1954 αναλαμβάνει η δεύτερη κατά σειρά γενιά της οικογένειας η οποία συνεχίζει την δραστηριοποίηση στον ίδιο κλάδο αναπτύσσοντας την όμως συνεχώς τόσο από άποψη πωλήσεων όσο και από άποψη φήμης. Την ίδια χρονιά ανοίγει και το δεύτερο κατά σειρά κατάστημα στον Πειραιά το οποίο λειτουργεί μέχρι και σήμερα.



Εικόνα 1: ΛΟΓΟΤΥΠΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Το 1985 επεκτείνεται η δραστηριοποίηση της επιχείρησης από την τρίτη, πλέον, γενιά στον τομέα των υφασμάτων. Πρόκειται για μια ομόρρυθμη εταιρεία οικογενειακού

επίσης χαρακτήρα η οποία άρχισε να λειτουργεί παράλληλα με αυτή των επίπλων. Από το 1986 μέχρι το 1990 η επιχείρηση εισάγει συνεχώς καινούργιους τύπους υφασμάτων οι οποίοι μέχρι τότε δεν είναι γνωστοί στην αγορά. Πληροφοριακά αναφέρουμε πως σε εκείνη την εποχή κυκλοφορούσαν μόλις δύο ποιότητες υφασμάτων στην αγορά της Ελλάδας. Αποτέλεσμα λοιπόν αυτών των κινήσεων είναι η σχεδόν μονοπωλιακή χρήση ορισμένων προϊόντων (τα οποία θα αναφέρουμε αναλυτικά στην συνέχεια της περιγραφής μας) και κατά επέκταση η θεαματική για τα δεδομένα της εποχής και του κλάδου, άνοδος της εταιρείας. Σε αυτό το διάστημα επίσης γίνεται κάποιος επιμερισμός της επιχείρησης σε μικρότερες Ο.Ε. κυρίως για φορολογικούς λόγους.

Μπαίνοντας στην δεκαετία του '90 και πιο συγκεκριμένα την διετία 90-91 η επιχείρηση παρουσιάζει ένα καινοτόμο προϊόν (AMARA) με ειδικές ιδιότητες- προδιαγραφές στην αγορά το οποίο της προσέφερε και ένα μεγαλύτερο μερίδιο στον κλάδο της. Είναι πλέον πρώτη στον τομέα της γεγονός το οποίο οδηγεί στην δημιουργία μιας ανώνυμης πλέον επιχείρησης η οποία συγχωνεύει όλες τις ομόρρυθμες. Η εταιρεία λειτουργεί πιο οργανωμένα δημιουργώντας τα απαραίτητα τμήματα τα οποία θα παρουσιαστούν λεπτομερώς στην συνέχεια. Όπως είναι αναμενόμενο ο ανταγωνισμός γίνεται πια πολύ έντονος και εκφράζεται κυρίως μέσω αντιγραφών προϊόντων οι οποίες από την μια πλευρά στοιχίζουν στην επιχείρηση αλλά από την άλλη διαχωρίζουν την θέση της από τον ανταγωνισμό με δεδομένο ότι η μίμηση ποτέ δεν είναι το ίδιο αποτελεσματική.

Προκειμένου λοιπόν να αντιμετωπίσει τον έντονο ανταγωνισμό το 1991 αρχίζει να εισάγει επώνυμα υλικά (ALCADARA, REFLECTA, ACTIVA κ.α.) από επώνυμους οίκους του εξωτερικού όπως MISSONI VERCACCE GUY LAROCHE προκειμένου να αναφερθεί σε ένα μεγαλύτερο target group. Κινούμενη λοιπόν σε αυτά τα πλαίσια ανοίγει ένα παράρτημα στην Θεσσαλονίκη το 1994 έτσι ώστε να καλύψει τις ανάγκες

λιανικής πώλησης και στην Βόρεια Ελλάδα αλλά και να έχει πλέον ένα μόνιμο εκθετήριο χονδρικής για ολόκληρο τον βόρειο χώρο στον οποίο κινείται.

Για τους ίδιους ακριβώς λόγους το 1995 ξεκινάει και η λειτουργία ενός καινούργιου χώρου στην Αθήνα (Ηλιουπόλεως) ο οποίος λειτουργεί σαν εκθεσιακός τόσο για λιανική όσο και για χονδρική πώληση. Σε εκείνη την χρονική στιγμή αρχίζουν να επεκτείνονται και τα προϊόντα της εταιρείας προσθέτοντας την κουρτίνα και τα λευκά είδη.

Από το 1996 μέχρι και σήμερα η πορεία της επιχείρησης συνεχίζει στα ίδια περίπου πλαίσια λειτουργώντας πλέον και μέσω franchise μαγαζιών σε ολόκληρη την Ελλάδα. Το 2005 άρχισε με αργά βήματα η δραστηριοποίηση και της τέταρτης κατά σειρά γενιάς γεγονός το οποίο έδωσε μια νέα σχετικά μορφή στην λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος το 2007 άνοιξε ακόμα ένα παράρτημα της επιχείρησης για λιανική και μόνο πώληση στο Κολωνάκι.



Εικόνα 2: ΛΙΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυριότερες ημερομηνίες-κινήσεις της επιχείρησης.

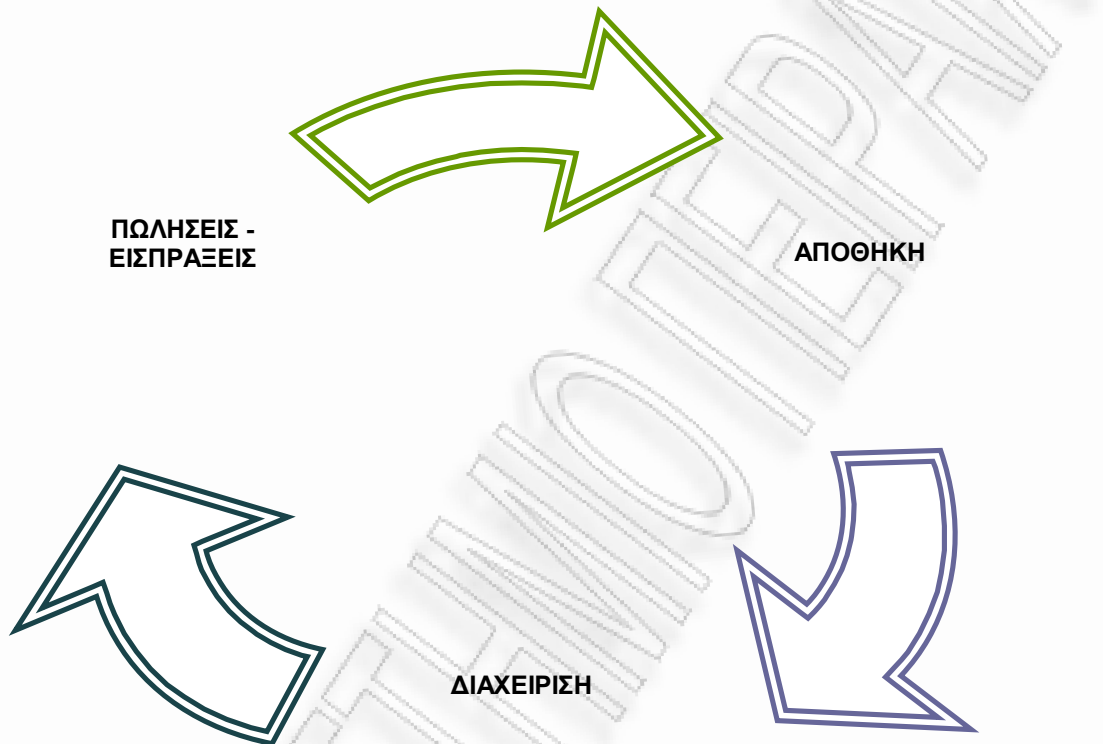
Πίνακας 1:ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΚΙΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΜΕΤΡΙΑΗΣ Α.Ε.

1927	ΙΔΡΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΣΤΗΝ ΝΙΚΑΙΑ
1954	ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΔΕΥΤΕΡΗ ΓΕΝΙΑ/ ΑΝΟΙΓΕΙ ΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ
1985	ΙΔΡΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ Ο. Ε. ΣΤΗΝ ΝΙΚΑΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΡΙΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ
1990	ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ Α.Ε./ ΕΝΤΟΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
1991	ΑΛΛΑΓΗ TARGET GROUP / ΕΠΩΝΥΜΑ ΥΛΙΚΑ
1994	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
1995	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΘΗΝΑΣ
1996-2007	FRANCHISE ΜΑΓΑΖΙΑ ΑΝΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
2005	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ
2007	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΣΤΟ ΚΟΛΩΝΑΚΙ

1.2 ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

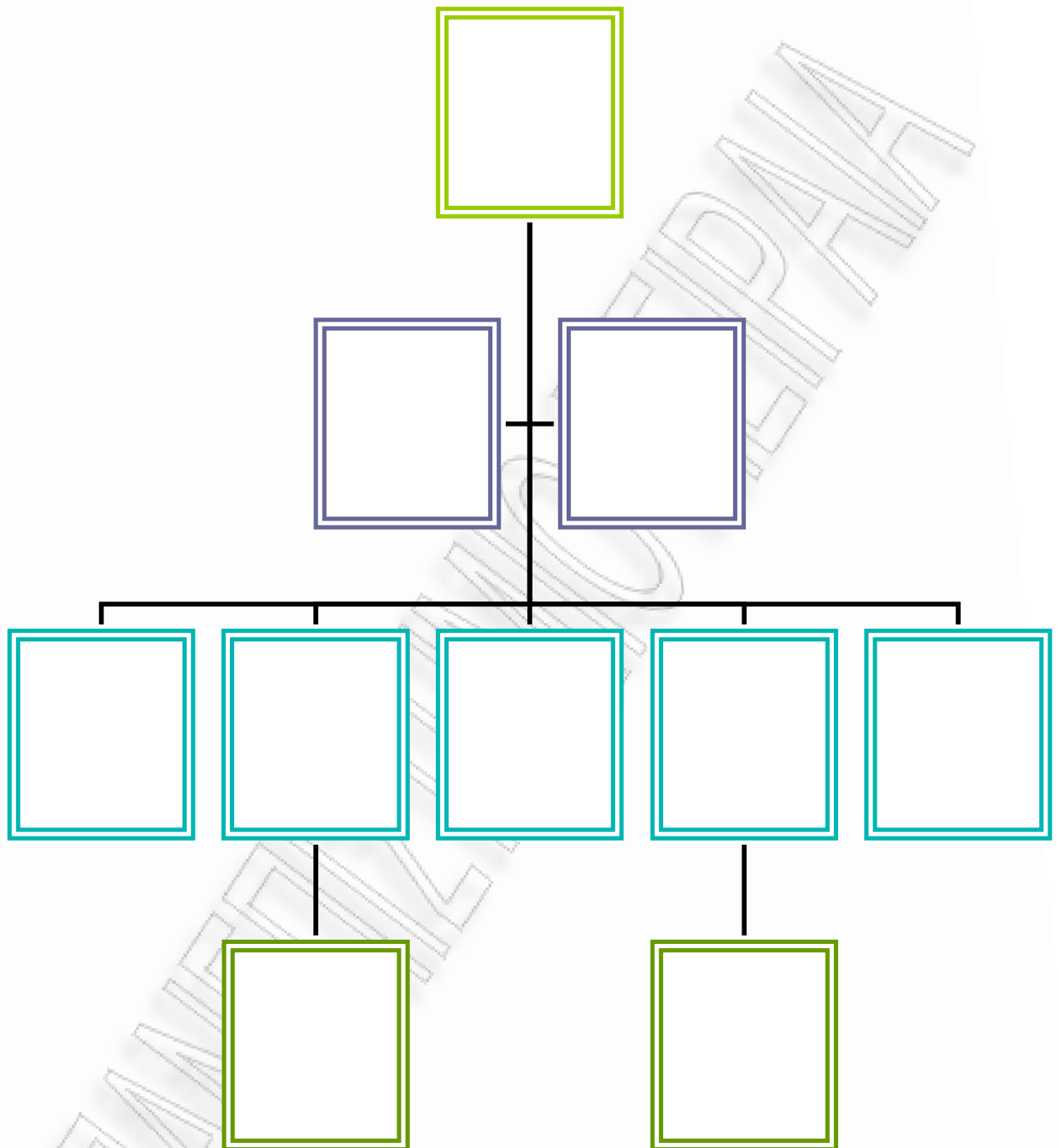
Στο ξεκίνημα της ΜΕΤΡΙΑΗΣ Α.Ε. όπως είναι λογικό σε μια οικογενειακή επιχείρηση η ενασχόληση ήταν σχεδόν αποκλειστικά στα χέρια της οικογένειας με λίγους υπαλλήλους. Με το πέρασμα όμως του χρόνου και την λαμβάνοντας υπόψη την

ανάπτυξη της σιγά σιγά άρχισε να αυξάνεται ο κύκλος εργασιών και κατά επέκταση η ανάγκη οργάνωσης έγινε πιο αισθητή.



Εικόνα 3: ΑΡΧΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.

Σήμερα λοιπόν η μορφή της επιχείρησης παρουσιάζεται από το παρακάτω οργανόγραμμα στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στο δεύτερο μέρος της εν λόγω εργασίας. Είναι ωστόσο φανερή η διαφοροποίηση από το παραπάνω σχήμα γεγονός το οποίο προκύπτει από την εξέλιξη της επιχείρησης την τελευταία εικοσαετία. Από εκεί λοιπόν που σχεδόν όλες οι εργασίες υλοποιούνταν από έναν σχετικά μικρό αριθμό ανθρώπων και σχετικά λιγότερη οργανωσιακή στρατηγική καταλήξαμε στην παρακάτω παρουσίαση:



Εικόνα 4: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΤΡΙΑΔΗΣ Α.Ε. ΣΗΜΕΡΑ

1.3 ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Στην συγκεκριμένη ανάλυση που θα κάνουμε θα αναφερθούμε αποκλειστικά στα προϊόντα της εταιρείας υφασμάτων ΜΕΤΡΙΔΗΣ. Η επιλογή τους γίνεται από το management μέσω πολλών συνεργασιών με πολύ γνωστούς οίκους του εξωτερικού. Ο τρόπος με τον οποίο δειγματίζονται στους πελάτες είναι μέσω ειδικών δειγματολογίων τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω.



Εικόνα 5: ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

Όλα τα προϊόντα είναι Ευρωπαϊκής προέλευσης και αριθμούν γύρω στους 55,000 κωδικούς συνολικά (αρκεί σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε πως σε μια ποιότητα υφάσματος μπορεί να αντιστοιχούν 54 ή και παραπάνω χρώματα). Απευθύνονται σε βιοτεχνίες-βιομηχανίες σαλονιών, ταπετσήρηδες, εκθέσεις επίπλων, διακοσμητές, αρχιτέκτονες και σε όλο το φάσμα του επαγγελματικού και ξενοδοχειακού χώρου. Η γκάμα των προϊόντων που είναι σε χρήση αυτή την χρονική στιγμή θα παρουσιαστεί στην συνέχεια με την βοήθεια διαγράμματος.

- ΥΦΑΣΜΑΤΑ:

- CINIΛ
- SUET
- ΚΑΡΑΒΟΠΙΑΝΟ
- ΛΙΝΟ
- ΒΕΛΟΥΔΟ
- ΜΕΤΑΞΩΤΑ
- MICROFIBRA
- ΣΑΝΤΟΥΚ



- ΔΕΡΜΑΤΙΝΕΣ
- ΔΕΡΜΑΤΑ
- ΚΟΥΡΤΙΝΕΣ
- ΧΑΛΙΑ
- ΛΕΥΚΑ ΕΙΔΗ (ΠΕΤΣΕΤΕΣ, ΚΟΥΒΕΡΛΙ)
- ΜΙΚΡΟΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ
- ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Εικόνα 6: ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1.4 S.W.O.T. ANALYSIS

Strengths:

- Μεγάλο target group
- Μονοπωλιακά προϊόντα (με ειδικές επεξεργασίες)
- Καλό προφίλ στην αγορά (prestige)
- Αποκλειστικές συνεργασίες με επώνυμους οίκους του εξωτερικού
- Μεγάλο πελατολόγιο
- Αυξημένη δανειοληπτική ικανότητα
- Ικανοποιητική πιστωτική ικανότητα
- Οργανωμένο πρόγραμμα

Weaknesses:

- Αδυναμία έγκαιρης κάλυψης ολόκληρου του πελατολογίου με δειγματολογία
- Μείωση αποδοτικότητας η οποία οφείλεται στον αυξημένο ανταγωνισμό

λόγω εισαγωγής προϊόντων από ανατολικές χώρες (Κίνα, Τουρκία κ.α.)

- Πρόβλημα ρευστότητας από τους πελάτες (διεθνές δεδομένο-γεγονός)
- Μεγάλη ποσότητα εμπορευμάτων σε stock γεγονός που οδηγεί σε αύξηση κεφαλαίου και αυτόνομες χρηματορροές

Opportunities:

- Άνοιγμα σε νέες αγορές διεθνώς μέσω εκθέσεων στο εξωτερικό
- Καινούργιες συνεργασίες με εργοστάσια εξωτερικού και εσωτερικού
- Εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων (π.χ. αλέκιαστα υφάσματα)
- Στροφή προς τα λεγόμενα πολυτελή προϊόντα

Threats:

- Εισαγωγές φτηνών προϊόντων από τους ανταγωνιστές
- Αντιγραφές προϊόντων και στρατηγικών κινήσεων
- Μείωση τιμών λόγω stock
- Μείωση τιμών λόγω πολύ της χαμηλής ποιότητας εμπορευμάτων των

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στο δεύτερο κατά σειρά μέρος της ανάλυσης μας θα αναφερθούμε λεπτομερώς στον τρόπο διοίκησης του προσωπικού στην εν λόγω εταιρεία και πως αυτός διαμορφώθηκε σύμφωνα με τις αλλαγές τόσο στην δομή της επιχείρησης όσο και στο σύνολο της αγοράς. Κύριος στόχος μας είναι να υποδείξουμε την διαφορά ανάμεσα στην απλή διοίκηση προσωπικού και την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Σε διεθνές επίπεδο, το σύνολο των επιχειρήσεων επιδιώκει να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης με κύριο στόχο, να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις απειλές που προέρχονται από το έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. . Γιατί όμως αναφέρουμε τόσο έντονα αυτές τις διαφοροποιήσεις? Τι άλλαξε τόσο πολύ γενικά στις επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στην ΜΕΤΡΙΔΗΣ έτσι ώστε να συγκρίνουμε το «πριν» και το «μετά»? . Αναφέρουμε τις εξελίξεις αυτές σε γενικές γραμμές:

- η αλλαγή στην μορφή και το μέγεθος της επιχείρησης οδήγησε σε μια πολύπλοκη οργανωτική μορφή(επέκταση εργασιών, πολλά προϊόντα, ίδρυση καινούργιων καταστημάτων κ.α.) στην οποία κρίθηκε απαραίτητη η ύπαρξη και λειτουργία του

τμήματος διαχείρισης προσωπικού και ιδιαίτερα σε ότι αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων

- η αλλαγή στην μορφή διοίκησης. Αυτός ο παράγοντας είναι πολύ σημαντικότερος από τον προηγούμενο αφού σε περίπτωση που οι μανάτζερ κυρίως αλλά και οι εργαζόμενοι επαναπαυθούν, κινδυνεύουν να παρουσιάσουν συμπτώματα όπως η έλλειψη μακρόπνοων στόχων, η εξακολουθητική επανάληψη των ίδιων κινήσεων και η αντίσταση στην αλλαγή και στις νέες ιδέες. Τρόπος αντιμετώπισης: εκπαίδευση
- οι κοινωνικές αλλαγές οι οποίες επιβάλλονται από το πολιτικό, πολιτιστικό και οικονομικό περιβάλλον. Οι κοινωνικές αλλαγές λοιπόν οι οποίες αφορούν τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, την αλλαγή στην σύνθεση και στον αριθμό του εργατικού δυναμικού έτσι όπως παρουσιάστηκε στις εικόνες 3-4 καθώς και την αλλαγή στον τρόπο σκέψης των ανθρώπων οδηγούν ολοένα και περισσότερο στην αναδόμηση της ΜΕΤΡΙΔΗΣ η οποία έχει ορίσει και τα δικά της standard στην εκπαίδευση του δυναμικού της.
- τεχνολογική εξέλιξη. Η εξέλιξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών έφεραν επανάσταση στις πληροφορίες, η οποία τείνει να αλλάξει την μορφή των περισσότερων οργανισμών μέσα στους οποίους είναι και η ΜΕΤΡΙΔΗΣ. Πλέον κρίνεται απαραίτητη η παρουσία ατόμων τα οποία πρέπει να έχουν την απαραίτητη εκπαίδευση για να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες.
- διεθνείς επιδράσεις. Ίσως πρόκειται για τον σημαντικότερο παράγοντα για την συγκεκριμένη επιχείρηση εφόσον δραστηριοποιείται σε ένα σύνολο χωρών. Έτσι οι συνεχώς αυξανόμενες επαφές με ξένες αγορές, η δημιουργία της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς, οι σύγχρονοι μέθοδοι μεταφορών και η εξάπλωση της

δραστηριότητας των επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα απαιτούν την ανάπτυξη

στελεχών τα οποία να έχουν την δυνατότητα να δράσουν σε διεθνή πλαίσια.

Τα παραπάνω γεγονότα συνέβαλαν σημαντικά στον διαχωρισμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων από την παραδοσιακή διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Η διαχείριση προσωπικού ακολουθούσε μια συγκεκριμένη στρατηγική έχοντας ορισμένους στόχους. Πρωταρχικός στόχος πάντα είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, μέσω και της επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού, της συνεργασίας με τα στελέχη και της συμμετοχής τους. Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια να βελτιωθεί και η ποιότητα στον εργασιακό χώρο, να εξασφαλιστούν στην επιχείρηση οι προϋποθέσεις τήρησης όλων των απαιτήσεων του νομοθετικού πλαισίου, ενώ ξεχωριστή σημασία δίνεται και στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αποτελέσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σκοπός επομένως είναι να εξασφαλιστεί ευέλικτο δυναμικό που θα μπορεί και θα έχει ευκαιρίες να αξιοποιήσει τις καινοτόμες ιδέες του.

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων αντιθέτως δεν αρκείται στα παραπάνω αλλά έχει και ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. Το σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχεδίων του συγκεκριμένου τμήματος συνθέτουν ένα πλάνο δράσης το οποίο συμβάλλει καθοριστικά όχι μόνο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και στην απόκτηση – διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και στην επιλογή κατάλληλων επιχειρηματικών στρατηγικών.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αντίθετα με την απλή διοίκηση προσωπικού βοηθάει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στόχων το οποίο βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχουν αναπτυχθεί κατά την διάρκεια λειτουργίας της. Πλέον η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζεται και αποφασίζεται

κριτήρια διαφοροποιήθηκαν κατά πολύ με την πάροδο του χρόνου με δεδομένο ότι

θέλησε να προβάλει μια πιο οργανωμένη εικόνα στην οποία πρωταγωνιστικό ρόλο παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας.

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση που αφορά την μετάβαση από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων παραθέτουμε ένα πίνακα ο οποίος παρουσιάζει με σαφήνεια την διαφοροποίηση των δύο εννοιών.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης και διατήρησης των εργαζομένων και διοικητικών στελεχών	Αποτελεί διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους
Στοχεύει στην επίτευξη της αποδοτικότητας, της ποιότητας & στη σύνδεση με στρατηγικούς στόχους	Επιλύει κυρίως τα καθημερινά προβλήματα (αμοιβές, απουσίες, πειθαρχία, δυσαρέσκεια των εργαζομένων, επίλυση διαφορών)
Διαμορφώνει την επιχειρησιακή κουλτούρα (προβολή όλων των οραμάτων της επιχείρησης και ενσωμάτωση των εργαζομένων)	Δεν απασχολεί την Δ.Π.
Καλλιεργεί την ομαδική εργασία, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία	Εστιάζεται στην ατομική εργασία, στα οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία
Αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό σύμβολο μεταξύ της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της με κοινό στόχο	Δεν απασχολεί την Δ.Π.

Πίνακας 2: ΔΙΑΦΟΡΕΣ Δ.Π. & Δ.Α.Π.

Ξεκινώντας λοιπόν την εν λόγω ανάλυση θα αναφερθούμε στο τι ακριβώς ζητούσαν οι managers της συγκεκριμένης επιχείρησης από την πρώτη στιγμή λειτουργίας της. Βασικό συστατικό για την επιλογή προσωπικού στην ΜΕΤΡΙΔΗΣ ήταν και εξακολουθεί και είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη. Είναι γεγονός όμως πως μέχρι πρόσφατα οι περισσότερες επιχειρήσεις του συγκριμένου χώρου δεν είχαν τις προδιαγραφές σωστής εκπαίδευσης και κατά επέκταση δεν ήταν σε θέση να πετύχουν τα αναμενόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης του πελάτη. Μετά από πολύ προσπάθεια η ΜΕΤΡΙΔΗΣ κατάφερε να σταθεί σωστά στις απαιτήσεις της αγοράς βασιζόμενη σ αυτά που εκείνη ζητούσε δηλαδή σε τρία συγκεκριμένα επίπεδα δηλαδή:

- Επικοινωνία
- Εκπαίδευση – αξιολόγηση
- Τρόποι ανταμοιβής – κίνητρα

Βέβαια ακολουθώντας την εξελικτική πορεία των πραγμάτων στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων βασικό ρόλο παίζουν και άλλα στοιχεία των εργαζομένων όπως η δυνατότητα ευελιξίας, οι πρωτοβουλίες, η συμπεριφορά κ.α. Αυτές τις παραμέτρους για τις ανάγκες της εργασίας μας θα τους συμπεριλάβουμε στην γενικότερη συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Προτού όμως ξεκινήσουμε την επιμέρους ανάλυση των παραπάνω εννοιών παραθέτουμε επιγραμματικά τους βασικούς στόχους τους οποίους η επιχείρηση

καλείται να υλοποιήσει σε σχέση με την διοίκηση προσωπικού και την διοίκηση ανθρώπινων πόρων:

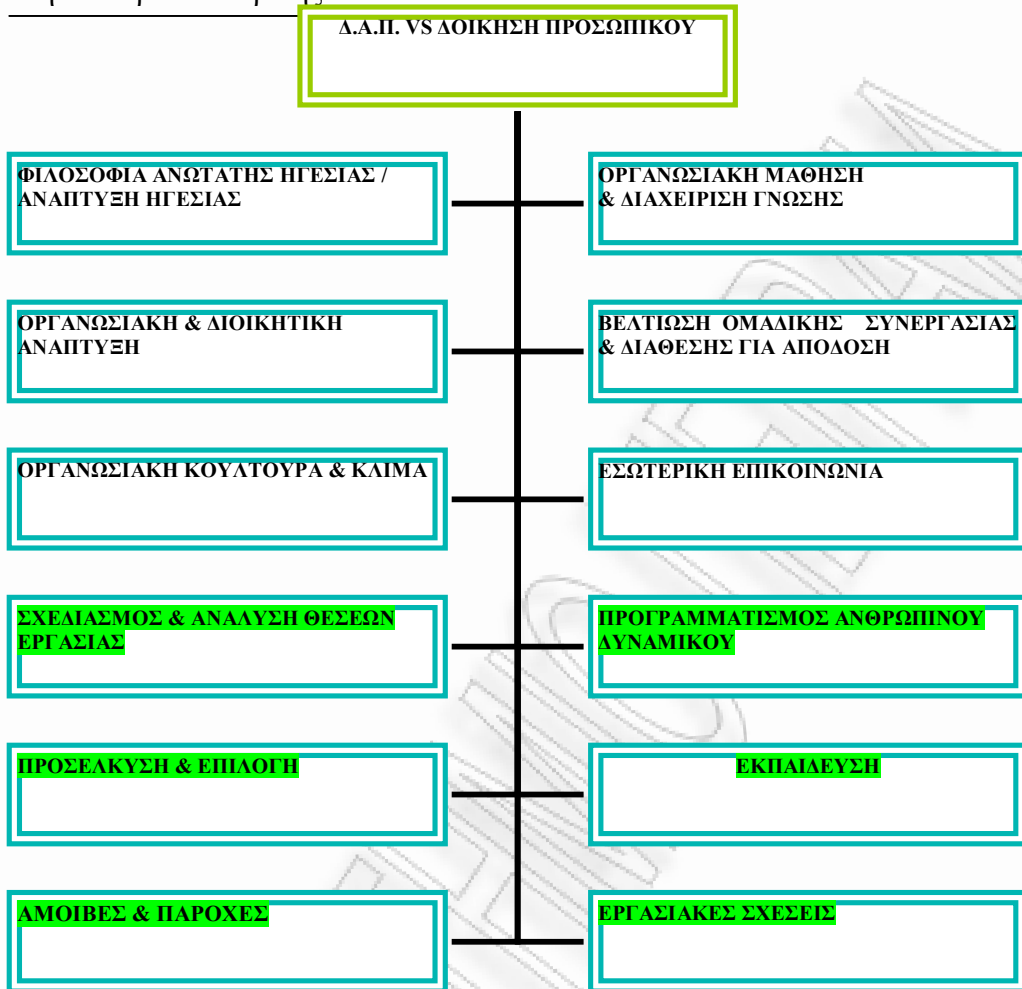
- Οργανωσιακοί – λειτουργικοί στόχοι
 - επιλογή και προσέλκυση ικανού και κατάλληλου προσωπικού, αφού έχουν προηγουμένως ληφθεί υπόψη συγκεκριμένοι οργανωτικοί παράγοντες, όπως η εκπαίδευση των συμμετεχόντων στη διαδικασία
 - εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, με άλλα λόγια η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, ο συντονισμός της συγκεκριμένης διαδικασίας και ο προσδιορισμός του κόστους της
 - αξιολόγηση εργαζομένων, όπου γίνεται επιλογή μεθόδων, αξιολογητών, διαδικασιών
 - αμοιβή των εργαζομένων, εφαρμόζοντας σύγχρονα συστήματα, βάσει τόσο της προηγούμενης αξιολόγησης, όσο και μιας έρευνας αγοράς για τις αμοιβές που πραγματοποιείται από το τμήμα
 - προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια, μέσα από πληροφόρηση και κατάλληλη εκπαίδευση των ενδιαφερόμενων, αλλά και μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο
- Κοινωνικοί στόχοι: η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά κυρίως το status το οποίο επιθυμεί να αποκτήσει μια εμπορική επιχείρηση και πως αυτό ανταποκρίνεται στα δεδομένα της εποχής. Η φιλοσοφία, η κουλτούρα οι

πολιτικές και πρακτικές του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα αναγκαία κίνητρα για να εφαρμόσουν τους συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών που επιλέγονται.

- Προσωπικοί στόχοι: αυτή η κατηγορία αφορά την υποστήριξη των εργαζομένων στο να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, με δεδομένο πάντα ότι αυτοί αυξάνουν την συνεισφορά τους στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται και αποκτούν κίνητρο και προσπαθούν περισσότερο.

Όλοι οι παραπάνω στόχοι θα γίνουν πολύ πιο κατανοητοί μέσω της πρακτικής παρουσίασής τους στην επιχείρηση την οποία εξετάζουμε.

Όλα τα παραπάνω βέβαια θα τα εξετάσουμε αρχικά με βάση την διοίκηση προσωπικού και μετά με βάση την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Και προκειμένου να δούμε από πόσο διαφορετική πλευρά τα αντιμετωπίζουν παραθέτουμε το παρακάτω σχήμα όπου φαίνεται με σαφήνεια το γεγονός ότι η διοίκηση προσωπικού ασχολείται με ένα περιορισμένο αριθμό παραμέτρων (πράσινη υπογράμμιση) ενώ αντιθέτως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ασχολείται πιο σφαιρικά με το σύνολο της επιχείρησης.



Εικόνα 7: ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ Δ.Α.Π & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία σαν έννοια είναι εξ' ορισμού πολύς σημαντικό δεδομένο σε όλες τις επιχειρήσεις. Αποτελεί μια καθοριστική διαδικασία για την οργάνωση εφόσον αποτελεί το πρωταρχικό μέσο για την αλληλεπίδραση των ανθρώπων. Σε κάθε εμπορική επιχείρηση ή εμπορική δραστηριότητα των βιομηχανικών επιχειρήσεων μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι το 80% των υπαλλήλων έρχονται σε επικοινωνία με κάποιον πελάτη τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα. Αυτή η παρατήρηση είναι μόνο ένα μικρό

παράδειγμα της σημασίας της επικοινωνίας σε μια επιχείρηση ιδιαίτερα όταν αυτή έχει ένα μεγάλο πελατολόγιο στο οποίο αναφέρεται.

Εκτός όμως από τη επικοινωνία με τους πελάτες η οποία είναι πολύ σημαντική φυσικά εμάς μας ενδιαφέρει και η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία. Είναι δεδομένο εξάλλου πως για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση με τους πελάτες της θα πρέπει να έχει αποδοτική εσωτερική λειτουργία.

Η επικοινωνία λοιπόν στην συγκεκριμένη επιχείρηση θα εξεταστεί και με τους δύο τρόπους: εσωτερικά (με τους συναδέλφους και το μανάτζμεντ) και εξωτερικά (με τους πελάτες και προμηθευτές της εταιρείας). Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι παραπάνω δεσμοί επικοινωνίας απαιτούνται ανταλλαγή κατανοητών μηνυμάτων μεταξύ και μέσα σε κέντρα λήψης αποφάσεων με σκοπό τον σωστό συντονισμό τους.

A. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι διαδικασίες επικοινωνίας βασίζονται σε τέσσερις παραμέτρους οι οποίες θα παρουσιαστούν στον παρακάτω πίνακα:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
ΣΥΝΕΝΩΤΙΚΗ	ΑΙΣΘΗΜΑ	ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΟΥ, ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΝΤΑΣΗΣ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	ΕΠΙΡΡΟΗ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ – ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ	ΑΙΣΘΗΣΗ ΔΥΝΑΜΗΣ & ΕΞΟΥΣΙΑΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ	ΠΑΡΟΧΗ	ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

		ΑΝΑΓΚΑΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ
ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΟΜΗ	ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ - ΕΞΟΥΣΙΩΝ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Πίνακας 3:ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μέχρι στιγμής έχουμε αναλύσει την επικοινωνία στην γενική της μορφή. Γιατί όμως θεωρείται τόσο σημαντική σε όλους ανεξαιρέτως τους οργανισμούς? Αυτή η απάντηση μας προσφέρει ουσιαστικά και την σημασία της επικοινωνίας. Η συνεχής αντιμετώπιση λοιπόν των αντιστάσεων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται σωστή επιχειρησιακή επικοινωνία βοηθά τόσο στην λήψη αποφάσεων όσο και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

B. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Εκινάμε λοιπόν με την εσωτερική επικοινωνία δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης. Για να διευκολύνουμε το θεωρητικό μέρος της συγκεκριμένης υποκατηγορίας παραθέτουμε το παρακάτω σχήμα το οποίο καθορίζει με σαφήνεια το κύκλωμα επικοινωνίας σε κάθε εμπορική επιχείρηση.

ΠΡΟΣΩΠΟ Ή ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΣΤΕΛΝΟΥΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ → ΡΟΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ → ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΔΕΧΟΝΤΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ → ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ - ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

1

1

http://www.sykam.co.uk/Our_Service_Lines/Business_Matching/businessmatchingdiagram.jpg

Οι τρόποι επικοινωνίας τώρα μέσα σε μια επιχείρηση μπορούν να γίνουν με τρεις τρόπους:

- γραμμικά
- ακτινωτά
- κυκλικά

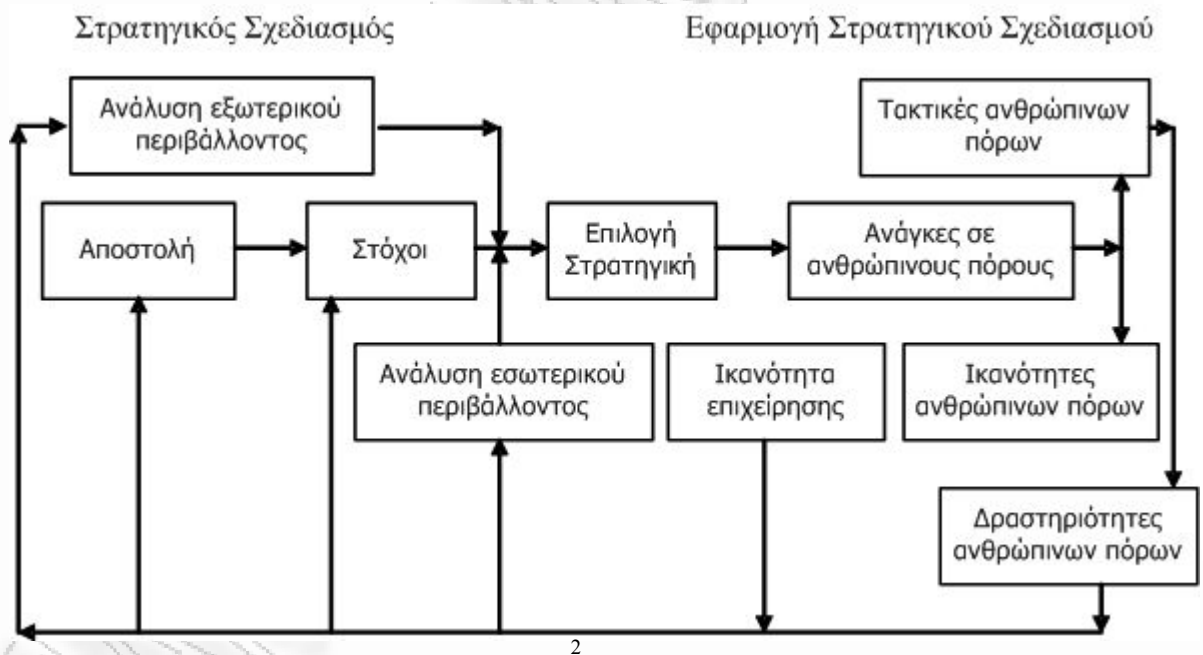
Ανάλογα λοιπόν με την δομή και το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και με το τι ζητούν οι μάνατζερ επιλέγεται το μοντέλο επικοινωνίας στην εκάστοτε επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα τώρα ,σύμφωνα με την διοίκηση προσωπικού, όπως είδαμε και στην εικόνα 3 η επιχείρηση στα αρχικά στάδια της λειτουργίας της δεν είχε πολύ οργανωμένη μορφή κυρίως λόγω του μεγέθους της. Έτσι εκτός από την έντονη προσπάθεια για να καθιερωθεί έπρεπε να δημιουργήσει μια εικόνα προθυμίας, ευγένειας και διάθεσης για άμεση εξυπηρέτηση. Μάλιστα πολλοί διευθυντές προσωπικού θεωρούν πως το να κάνει μια επιχείρηση εύκολη την δουλειά των πελατών της είναι ένας άλλος ορισμός για τον όρο εξυπηρέτηση. Το να καθιερώσεις λοιπόν μια καλή εικόνα τόσο με τους πελάτες όσο και με τους εργαζόμενους είναι ένα μεγάλο στοίχημα το οποίο βάζει η επιχείρηση κάθε μέρα της λειτουργίας της ιδιαίτερα για μια έννοια η οποία είναι πού σχετική όπως είναι η επικοινωνία.

Η εσωτερική επικοινωνία λοιπόν έχει αλλάξει σε μεγάλο βαθμό από το ξεκίνημα της επιχείρησης. Στα πρώτα στάδια όπου ο αριθμός των εργαζομένων ήταν περιορισμένος ο κύριος στόχος σε ότι αφορά την επικοινωνία ήταν η δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος ανάμεσα στους υπαλλήλους. Με την ύπαρξη λοιπόν ενός άνετου-φιλικού περιβάλλοντος στόχευε στην αύξηση της παραγωγικότητας αφού ήταν ακόμη σε νηπιακή ηλικία. Εκείνη την εποχή όπως είναι λογικό δεν υπήρχε ειδικό τμήμα

διαχείρισης προσωπικού, αυτό το ρόλο όπως και τους υπόλοιπους κύριους ρόλους της
επιχείρησης κάλυπταν οι σημερινοί μάνατζερ οι οποίοι πέρασαν άλλωστε από όλα τα
πόστα της.

Με το πέρασμα όμως του χρόνου και με την σταδιακή αλλά και ταυτόχρονα απότομη
σε πολλούς τομείς ανάπτυξη της επιχείρησης αυξήθηκε κατά πολύ ο αριθμός των
εργαζομένων αφού πλέον υπήρχε σαφής οργανωσακή στρατηγική. Η διοίκηση
ανθρώπινων πόρων αρχίζει να εφαρμόζεται σε αρχικά βέβαια στάδια με σαφείς
διαθέσεις. Έτσι οι μάνατζερ ,οι οποίοι πλέον δεν είχαν τον απαιτούμενο χρόνο για να
έχουν άμεση απασχόληση με κάθε εργαζόμενο δημιούργησαν το αντίστοιχο τμήμα. Ο
τρόπος τον οποίο ακολούθησαν παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



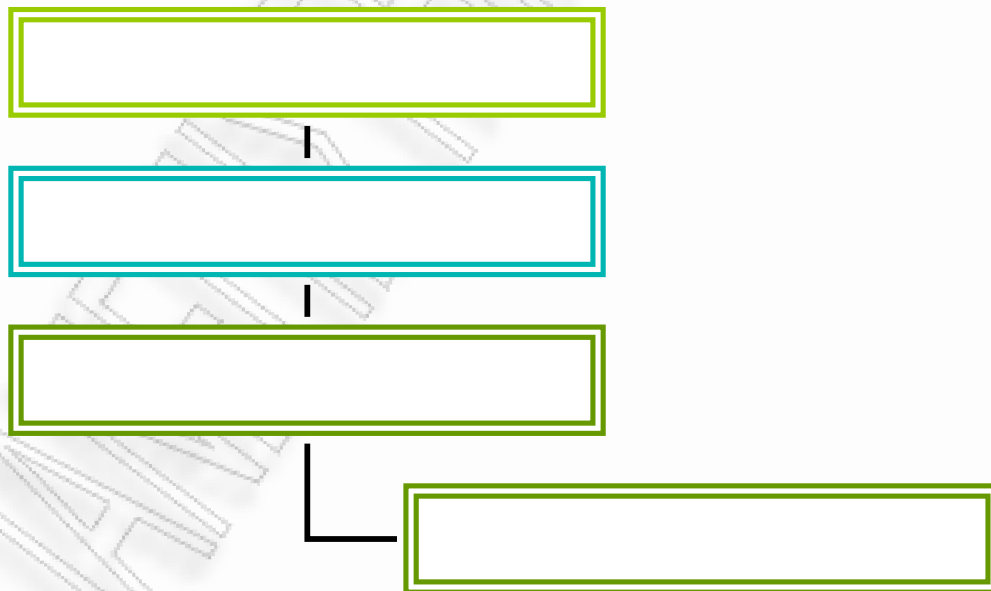
Εικόνα 8: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σύμφωνα λοιπόν με τα καινούργια δεδομένα και κυρίως με την νέα μορφή που πήρε η
επιχείρηση την τελευταία εικοσαετία ανέκυψαν και κάποια προβλήματα προς επίλυση.

² http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/npd/page.html?page_id=90

Αρχικό πρόβλημα λοιπόν ήταν η σύγχυση που επικρατούσε λόγω των διαφορετικών πλαισίων αναφοράς. Άνθρωποι δηλαδή σε διαφορετικές οργανωτικές λειτουργίες ορίζουν τα προβλήματα ή και τα καθήκοντά τους με διαφορετικό τρόπο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι πως οι άνθρωποι των πωλήσεων τείνουν να βλέπουν το πρόβλημα του οργανισμού από τη σκοπιά του μάρκετινγκ, ενώ ο διευθυντής από τη σκοπιά της παραγωγής.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν εμφανίστηκε η ανάγκη μιας γραμμής στήριξης η οποία θα είναι σαφώς διαφοροποιημένη από την προηγούμενη χωρίς αυτό να σημαίνει όμως πως το μάνατζμεντ δεν έχει πλέον κανένα ρόλο στην διοίκηση προσωπικού. Αναλαμβάνουν πλέον δράση οι υπεύθυνοι τμημάτων οι οποίοι διοικούν το κάθε τμήμα ξεχωριστά και οι οποίοι λογοδοτούν στον υπεύθυνο προσωπικού ο οποίος με την σειρά του λογοδοτεί στους μάνατζερ. Η μορφή επικοινωνίας λοιπόν είναι η ακόλουθη:



Εικόνα 9: ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ

Το γεγονός βέβαια ότι δημιουργήθηκε το ανάλογο τμήμα δεν σημαίνει πως οι μάνατζερ δεν είχαν άμεση επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Ας μην ξεχνάμε ότι πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση η οποία όσο και αν έχει εξελιχθεί δεν παύει να κινείται σε

συγκεκριμένα μονοπάτια διαχείρισης. Βεβαίως η εργασιακές σχέσεις είναι συγκριτικά πιο τυπικές αλλά όχι εντελώς απόμακρες. Σε αυτό το σημείο πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι η ΜΕΤΡΙΔΗΣ δίνει μεγάλη σημασία στην πρωτοβουλία των εργαζομένων ειδικά όταν αυτοί έχουν δώσει τις εξετάσεις τους δουλεύοντας κάποιο διάστημα στην επιχείρηση.

Τελειώνοντας λοιπόν την ανάλυση για την εσωτερική επικοινωνία πρέπει να πούμε πως βασικό δεδομένο για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης ήταν και είναι οι καλές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Πάνω σε αυτές εξάλλου βασίζεται όχι μόνο η σωστή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης αλλά και η εικόνα που αυτή βγάζει στην αγορά.

Γ. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Μια άλλη όψη της επικοινωνίας μέσα στα πλαίσια λειτουργίας μιας εμπορικής επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτή πραγματοποιείται μεταξύ του προσωπικού, των πελατών και των προμηθευτών. Και όπως είναι φυσικό ακόμα και σε αυτή την περίπτωση ο τρόπος διαχείρισης της επικοινωνίας διαφέρει με την αλλαγή της δομής της εταιρείας. Πώς όμως αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι σημαντική για μια επιχείρηση? Στο ξεκίνημα της επιχείρησης ο τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες γινόταν μέσω τηλεφώνου και κυρίως μέσω προσωπικής επαφής που είχαν οι εργαζόμενοι με αυτούς. Όσο αφορά τους προμηθευτές οι τωρινοί μανάτζερ ήταν υποχρεωμένοι να τους επισκέπτονται στο εξωτερικό εφόσον δεν είχαν τα απαραίτητα μέσα για καλύτερη επικοινωνία. Σήμερα όμως οι τρόποι επικοινωνίας βελτιώθηκαν και έτσι θα παρουσιάσουμε την έντονη διαφοροποίηση στα χρησιμοποιούμενα μέσα.

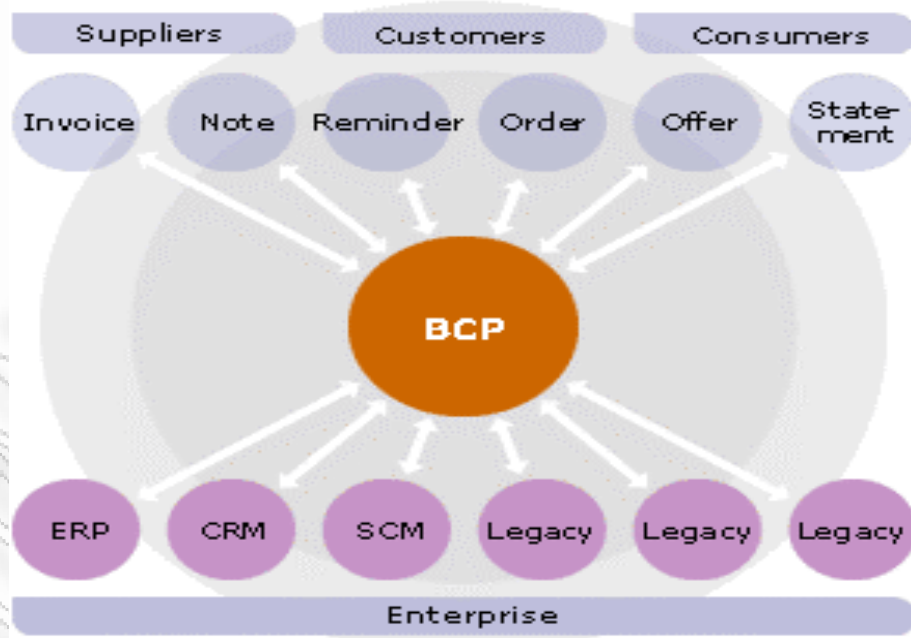
ΜΠΣ Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής
 Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
 Από την Διοίκηση Προσωπικού την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελέσματα
 στην Εταιρεία Μετρίδης
Έτσι λοιπόν:

ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	→	E-MAILS
ΕΝΤΥΠΟΣ ΤΥΠΟΣ	→	ON LINE ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3

Πίνακας 4:ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΡΟΠΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Με το πέρασμα όμως του χρόνου ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται πλέον η επικοινωνία διαφοροποιήθηκε κατά πολύ, πράγμα αναμενόμενο εφόσον πια η επιχείρηση υποστηρίζει ένα συγκεκριμένο status το οποίο στην ουσία ορίζει και διαφορετικά επίπεδα επικοινωνίας. Στο παρακάτω σχήμα παρατηρούμε την σημασία αυτής της έννοιας με δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι και οι μάνατζερ θα πρέπει να έχουν ένα συγκεκριμένο τρόπο διαχείρισης επικοινωνίας όχι μόνο μεταξύ τους αλλά κυρίως με τους πελάτες τους και τους προμηθευτές τους.



4

Εικόνα 10:ΛΟΓΟΙ-ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ Δ.Α.Π.

• ³ http://maven.files.wordpress.com/2007/05/evolution_comms1.png

⁴ bcp_overview_293x275

Βασίζόμενοι στο παραπάνω σχήμα παρατηρούμε την αλλαγή στον τρόπο αντιμετώπισης και επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση ιδιαίτερα αν το συγκρίνουμε με την προηγούμενη μορφή που επικρατούσε η οποία ήταν σαφώς πολύ πιο απλοϊκή. Σύμφωνα άρα με τα παραπάνω δεδομένα ο τρόπος αντιμετώπισης της εργασίας αλλά και οι δημόσιες σχέσεις οι οποίες γίνονται από την ΜΕΤΡΙΔΗΣ ακολουθούν τα πρότυπα τα οποία ακολουθούνται από όλες σχεδόν τις σύγχρονες επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Οι επικοινωνίες και οι συμφωνίες γίνονται μέσω ανταλλαγών επισκέψεων, εκθέσεων στο εξωτερικό και στο εσωτερικό αλλά και με την προσωπική επαφή.

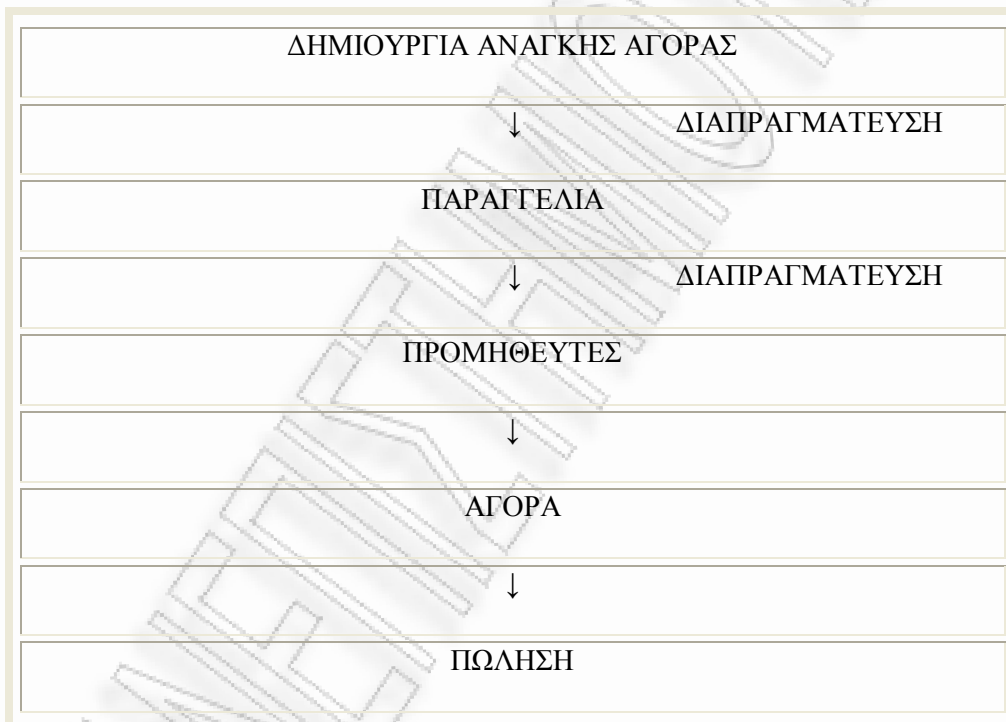
Βασική παράμετρος στην εξωτερική επικοινωνία είναι ο τρόπος συμπεριφοράς των υπαλλήλων στους πελάτες. Πέρα λοιπόν από τα τυπικά προσόντα τους οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τι θα κάνει από την πρώτη στιγμή που ο πελάτης θα μπει στην επιχείρηση. Δηλαδή, τι πρέπει να κάνει μόλις ο πελάτης πλησιάσει, όταν κάνει ερωτήσεις, όταν ζητήσει κάτι που δεν υπάρχει, όταν είναι δυσαρεστημένος, όταν παραπονιέται, όταν βιάζεται και μια σειρά από άλλες περιπτώσεις που εμφανίζονται συχνά. Όλες οι παραπάνω περιπτώσεις αποτελούν βασικά παραδείγματα όπου ο σωστός τρόπος επικοινωνίας μπορεί να φανεί σωτήριος.

Κλείνοντας το κεφάλαιο που λέγεται επικοινωνία στην ΜΕΤΡΙΔΗΣ κρίνουμε σκόπιμο να αναφέρουμε πως οι μάνατζερ είτε μέσω του υπεύθυνου προσωπικού είτε με δική τους παρουσία καθόρισαν τον τρόπο με τον οποίο ,κατά την γνώμη τους, θα πρέπει να πραγματοποιείται η επικοινωνία στην επιχείρηση. Εμείς θα αναφέρουμε μερικά βασικά στοιχεία:

- πραγματοποιείται σαφής προσδιορισμός ενεργειών- καθηκόντων
- τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα δεδομένα τόσο της επιχείρησης όσο και της προσωπικότητάς του
- τα καθήκοντα κάθε εργαζόμενου τα διακρίνει η αρχή της σαφήνειας

- οι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι ευγενικοί χωρίς να δίνουν δικαιώματα για συζήτηση έκτος επιχείρησης
- κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά θεωρείται υπεύθυνος για την αποτελεσματική επικοινωνία του τόσο με τους συναδέλφους του όσο και με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Κλείνουμε λοιπόν την πρώτη αυτή παράμετρο με το παρακάτω σχήμα το οποίο θα μας οδηγήσει στην δεύτερη που δεν είναι άλλη από την εκπαίδευση προσωπικού.



Πίνακας 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μέχρι στιγμής αναφερθήκαμε στην σημασία της επικοινωνίας στην διαχείριση προσωπικού. Η εξέλιξη αυτή όμως οφείλεται συνδυάζεται απαραίτητως με την εκπαίδευση της οποίας η ύπαρξη κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να αναπτύσσεται συνεχώς η επιχείρηση μας.

Α. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ:

Όπως είναι αναμενόμενο ,με δεδομένο ότι η επικοινωνία βασίζεται αποκλειστικά στον ανθρώπινο παράγοντα, προκύπτουν και κάποια προβλήματα στον τρόπο διαχείρισής της.

Έτσι λοιπόν όσον αφορά την εσωτερική επικοινωνία των εργαζόμενων, πολλές φορές μπορεί να προκληθεί κακή συνεννόηση, γεγονός το οποίο όχι μόνο δημιουργεί άσχημο κλίμα εργασίας αλλά επηρεάζει και την πορεία της επιχείρησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος καλείται να αντιμετωπίσει την κατάκτηση πριν αυτή προκαλέσει σοβαρά προβλήματα. Εξάλλου οι οδηγίες που υπάρχουν από το top management πάνω σε αυτό το θέμα είναι να λύνονται οι υποθέσεις των υπαλλήλων μεταξύ τους ,χωρίς την παρέμβαση τρίτων, γιατί διαφορετικά ο προϊστάμενος θα πρέπει να πάρει δραστικότερα μέτρα.

Ένα παράδειγμα αδυναμίας επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης θα μπορούσε να είναι η αντιμετώπιση ενός υπαλλήλου όταν αυτός μετατίθεται ή επανατοποθετείται σε μια άλλη θέση. Αυτό μπορεί να προκαλέσει κάποιου είδους αναταραχή στην λειτουργία του τμήματος υπό συζήτηση καθώς θα διαφοροποιηθεί ο τρόπος λειτουργίας του. Επίσης μπορούν να προκληθούν σχόλια από τους υπόλοιπους συναδέλφους σχετικά με την νέα θέση τα οποία πάντα επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Άρα οι υπεύθυνοι των τμημάτων και κυρίως ο προϊστάμενος του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να χειρίζεται δυναμικά αλλά και με διακριτικότητα οποιαδήποτε «ευαίσθητη» κατάσταση ενδοεπικοινωνίας.

Σε ότι αφορά την εξωτερική επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της, υπάρχουν σαφείς οδηγίες προκειμένου να αποφεύγονται κάθε είδους προβλήματα:

ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. οι διαπραγματεύσεις- συνεννοήσεις- τηλεφωνικές/ ηλεκτρονικές επικοινωνίες με τους πελάτες καθώς και τους προμηθευτές γίνονται με σαφήνεια αλλά και ευγένεια.
2. σε περιπτώσεις κρίσεων ενημερώνονται άμεσα οι υπεύθυνοι τμήματος οι οποίοι καλούνται να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα από κοινού με τους υφιστάμενους
3. σκοπός είναι η δημιουργία καλού κλίματος με τους πελάτες και τους προμηθευτές χωρίς αυτό να ξεφεύγει από τα όρια του επαγγελματισμού
4. σε οποιαδήποτε περίπτωση δυσκολίας επικοινωνίας είτε με πελάτες είτε με προμηθευτές πάντα λαμβάνεται υπόψη πως είναι απαραίτητοι ,καθώς και υπεύθυνοι μέχρι ενός βαθμού, για την πορεία της επιχείρησης

2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

A. ΓΕΝΙΚΑ

Ξεκινώντας το δεύτερο κατά σειρά αντικείμενο μελέτης όσο αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης που δεν είναι άλλος από την εκπαίδευση, θα προσπαθήσουμε αρχικά να την ορίσουμε και να εξηγήσουμε τους στόχους της παρατηρώντας την πάντα υπό το πρίσμα της διοίκησης προσωπικού. Σαν εκπαίδευση προσωπικού λοιπόν ορίζουμε την διαδικασία μάθησης η οποία αποβλέπει στο να βοηθήσει τους εργαζόμενους και τα στελέχη στην εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Γενικοί σκοποί αυτής της επιμόρφωσης είναι οι εξής:

1. ανάπτυξη εξειδικευμένων και άμεσων αποδόσεων τεχνικών

2. ανάπτυξη ικανότητας λήψης αποφάσεων
3. ανάληψη πρωτοβουλιών
4. δυνατότητα ανάλυσης – επίλυσης προβλημάτων υπό πραγματικές συνθήκες λειτουργίας

Πιο συγκεκριμένα τώρα θα παραθέσουμε δύο πίνακες οι οποίοι αναφέρουν τα οφέλη τα οποία έχει όχι μόνο μια εμπορική επιχείρηση αλλά και οι εργαζόμενοι από την ύπαρξη σωστής εκπαίδευσης.

ΟΦΕΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Βελτίωση κερδοφορίας
Βοηθάει στην βελτίωση της εταιρικής εικόνας (prestige επιχείρησης)
Βελτιώνει την γνώση της εργασίας και τις ικανότητες των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Ενισχύεται η ευελιξία και η αυθεντικότητα της επιχείρησης
Βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων
Βελτιώνει την σχέση εργαζομένων- εργοδότη
Ο εργαζόμενος μαθαίνει από την επιχείρηση και το αντίστροφο
Βοηθάει στην χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση
Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην βελτίωση συμπεριφορών
Συμβάλλει στην μείωση του κόστους

Βελτιώνει την ποιότητα εργασίας
Συμβάλλει στην προληπτική αντιμετώπιση ενδεχόμενων δυσκολιών
Αναπτύσσει την επικοινωνία εντός και εκτός επιχείρησης
Βοηθάει στην προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις αλλαγές
Συμβάλλει στον χειρισμό εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων
Βοηθάει στην εσωτερική προαγωγή εργαζομένων

Πίνακας 6:ΟΦΕΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΟΦΕΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Βοηθάει στην καλύτερη λήψη αποφάσεων και στην αποτελεσματικότητα στην επίλυση προβλημάτων
Ενισχύεται η αναγνώριση, ευθύνη, επιτυχία και η ανάπτυξη
Ενισχύεται η προσωπική αυτοπεποίθηση
Βοηθάει στον χειρισμό συγκρούσεων και εντάσεων
Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
Προσφέρει καινούργιο προσανατολισμό
Μειώνει την αίσθηση του φόβου και της ανασφάλειας
Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων

Πίνακας 7:ΟΦΕΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Στις παραπάνω παραγράφους εξηγήσαμε με λεπτομέρεια τους λόγους οι οποίοι μας οδήγησαν στην τόσο μεγάλη σημασία της εκπαίδευσης καθώς και τα πλεονεκτήματά της. Στην συνέχεια εκτός από τους βασικούς τρόπους με τους οποίους πραγματοποιείται η εκπαίδευση, θα αναφερθούμε κυρίως στην διαμόρφωσή της στην εταιρεία ΜΕΤΡΙΔΗΣ σε κάθε τμήμα ξεχωριστά με το πέρασμα του χρόνου υποδεικνύοντας τι

έπρεπε να αλλάξει , πως έγινε αυτό και ποια με ποιο τρόπο γίνεται αυτή την στιγμή. Με αυτό τον τρόπο άλλωστε θα δείξουμε και την μετάβαση από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

B. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ Δ.Α.Π.

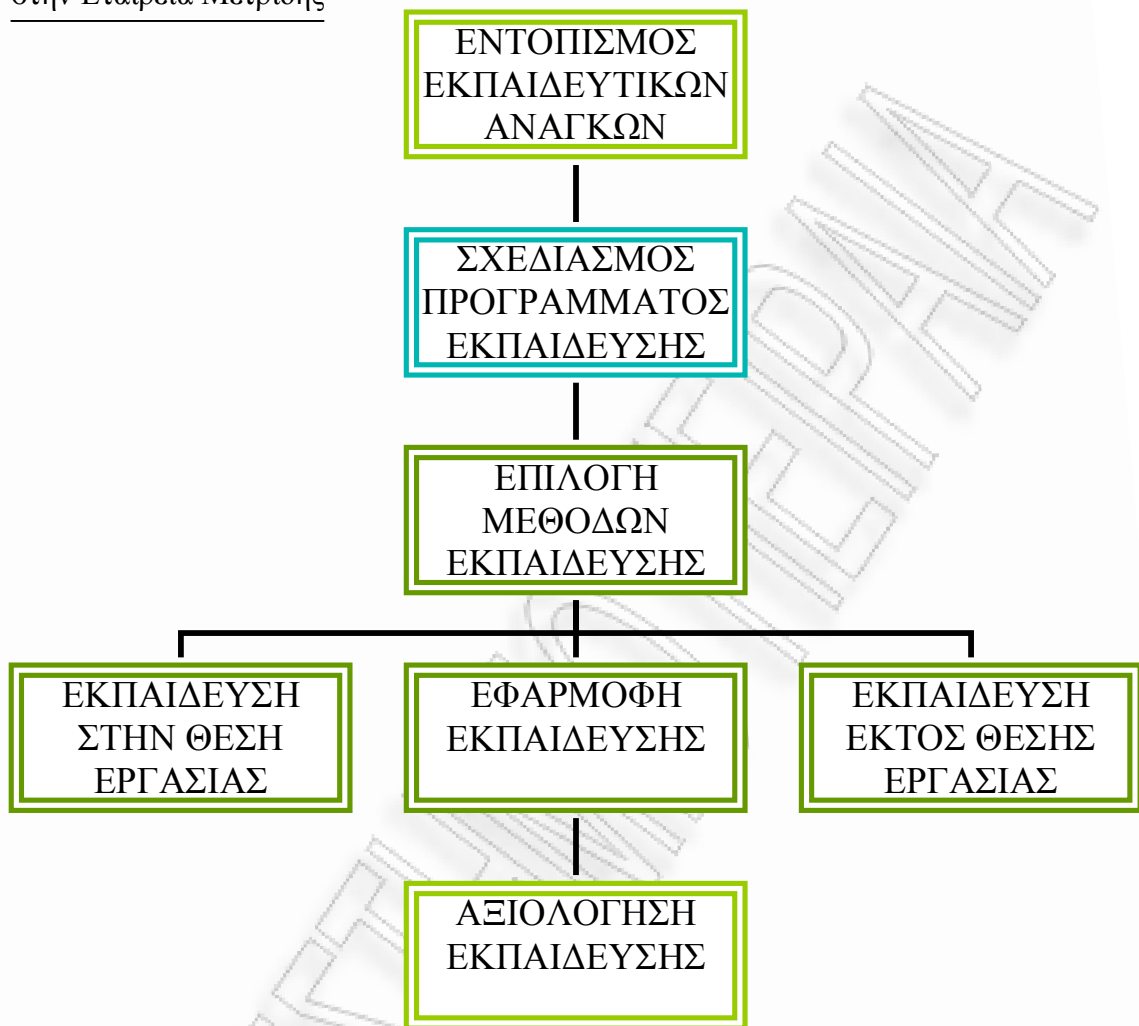
- Σε αίθουσες διδασκαλίας. Αποτελεί παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας η οποία μπορεί να συνδυαστεί και με συζήτηση. Βασικό ρόλο εδώ παίζουν οι εκπαιδευτές – ομιλητές. Αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης δεν συνίσταται στις εμπορικές επιχειρήσεις μονοδιάστατα. Όμως αν συνδυαστεί με πρακτικές γνώσεις αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο εκπαίδευσης ακόμα και για τους μάνατζερ. Μερικοί τρόποι τέτοιου είδους εκπαίδευσης είναι:
 - Διαλέξεις
 - Συσκέψεις
 - Παίξιμο ρόλου
 - Επιχειρησιακά παίγνια (business games)
 - Προγραμματισμένη διδασκαλία
- Εκπαίδευση στην θέση εργασίας (in the job). Το μεγαλύτερο ποσοστό εκπαίδευσης γίνεται κατά την διάρκεια της εργασίας. Η ευθύνη για αυτή την κατηγορία είναι είτε στα χέρια του επόπτη είτε στα χέρια των ίδιων των μάνατζερ. Η εκπαίδευση στην θέση εργασίας αφορά όλο το φάσμα των εργαζόμενων ξεκινώντας από ανειδίκευτους- ημειδίκευμένους εργάτες, υπαλλήλους γραφείου και πωλητών. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον

•

της εργασίας. Έτσι αποκτά την απαραίτητη γνώση και εμπειρία για να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του.

- Εκπαίδευση έξω από την εργασία. Όταν η εργασία είναι δύσκολη και όπου τα λάθη ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή των μεθόδων παραγωγής και όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση, τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω από την θέση εργασίας μέσα σε αίθουσα διδασκαλίας μέσα όμως στην επιχείρηση. Αυτό προκύπτει σε περιπτώσεις όπου η τοποθέτηση ενός καινούργιου υπαλλήλου σε θέση όπου ένα λάθος μπορεί να ζημιώσει την επιχείρησης (π.χ. χειρισμός ενός ακριβού μηχανήματος). Αυτός ο τρόπος ενδείκνυται σε όταν ο αριθμός εκπαιδευομένων είναι αρκετά μεγάλος.

Τέλος θα παραθέσουμε ένα σχήμα το οποίο παρουσιάζει την προτεινόμενη οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού.



Εικόνα 11: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Γ. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΑΔΗ

Σε αυτό το σημείο της ανάλυσης μας θα παρουσιάσουμε πως άλλαξε ή καλύτερα προσαρμόστηκε ο τρόπος εκπαίδευσης στην εμπορική επιχείρηση ΜΕΤΡΑΔΗΣ. Αυτό θα γίνει πιο κατανοητό δείχνοντας την μετάβαση από έναν απλό τρόπο εκπαίδευσης ο οποίος ίσχυε σε ένα νέο ο οποίος διέπεται από τις αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Για να διευκολύνουμε τον τρόπο παρουσίασης θα αναφερθούμε αρχικά στον παλιότερο τρόπο εκπαίδευσης ο οποίος αφορούσε το σύνολο της επιχείρησης εφόσον δεν ακολουθούσε ιδιαίτερα οργανωμένη μορφή. Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε με την βοήθεια πινάκων τον τρόπο εκπαίδευσης σε κάθε τμήμα ξεχωριστά και θα βγάλουμε τα συμπεράσματα που προκύπτουν.

Αρχικά λοιπόν λαμβάνοντας υπόψη ότι η ΜΕΤΡΙΔΗΣ λειτουργούσε σε πιο μαζεμένα-περιορισμένα πλαίσια δεν εφάρμοξε σε καμία περίπτωση τον τρόπο εκπαίδευσης που προτείνεται από τις σύγχρονες αρχές διοίκησης προσωπικού. Η εκπαίδευση λοιπόν πραγματοποιούνταν από τους σημερινούς μάνατζερ οι οποίοι εκείνη την εποχή δούλευαν σε όλα τα πόστα (πώληση, μηχανογράφηση, αποθήκη, δημόσιες σχέσεις κ.α.). Ο βασικός τρόπος εκπαίδευσης ήταν από τους υπεύθυνους και αφορούσε:

- Τις βασικές δουλειές αποθήκης
 - μέτρημα τοπιών
 - σωστός τρόπος κοψίματος
 - αποδοτική ταξινόμηση τοπιών
- Επικοινωνία με πελάτες
 - για ανεξόφλητα υπόλοιπα
 - για παραγγελίες
 - για οποιαδήποτε απορία των πελατών
- Τιμολόγηση
- Δημόσιες σχέσεις

Όπως είναι φανερό σε όλα τα παραπάνω δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός τμημάτων ούτε αρμοδιοτήτων. Επικρατούσε το λεγόμενο rotation, δηλαδή όλοι οι απασχολούμενοι δραστηριοποιούνταν σε όλα τα πόστα. Εκείνη την εποχή λοιπόν οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονταν στην θέση εργασίας τους και όχι μέσα σε αίθουσες διδασκαλίας ή μέσω σεμιναρίων.

Με το πέρασμα όμως του χρόνου οι απαιτήσεις τόσο της αγοράς όσο και των μάνατζερ αυξήθηκαν. Η επιχείρηση έθεσε νέους μακροπρόθεσμους στόχους οι οποίοι προκειμένου να υλοποιηθούν θα έπρεπε να υπάρξει ο αναμενόμενος βαθμός

εκπαίδευσης. Εκτός λοιπόν από τα θέματα της τεχνικής εκπαίδευσης οι οποίες αφορούν τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας θεωρήθηκε αναγκαίο να αναπτυχθούν και θέματα συμπεριφοράς προς τους πελάτες (εσωτερικούς, που είναι οι συνάδελφοι και εξωτερικούς που είναι το πλήρες πελατολόγιο της εταιρείας). Μερικά από τα νέα δεδομένα τα οποία κλήθηκαν να εφαρμόσουν οι εργαζόμενοι βασίζονται σε δύο στοιχεία:

1. το πρώτο το οποίο πρέπει να μάθει ένας καινούργιος υπάλληλος είναι η εικόνα που θέλει η επιχείρηση να δείχνει προς τους πελάτες της. Για την δημιουργία αυτής της εικόνας, υπεύθυνοι είναι εκείνοι οι οποίοι έρχονται σε καθημερινή επικοινωνία με τους πελάτες. Αυτοί δεν είναι μόνο οι διευθυντές αλλά και οι εργαζόμενοι. Άρα θα πρέπει να έχουν την ανάλογη εκπαίδευση έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις ερωτήσεις των πελατών και ενδεχομένως και να αυτοσχεδιάσουν αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Βλέπουμε λοιπόν μια επικοινωνιακή κλίση η οποία αρχίζει να επικρατεί η οποία θα παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στον τρόπο εκπαίδευσης με νέα δεδομένα.
2. το δεύτερο το οποίο πρέπει να μάθει ένας υπάλληλος είναι τι πρέπει να κάνει από την στιγμή που θα μπει ο πελάτης στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να ξέρει τι θα κάνει όταν ο πελάτης πλησιάσει, κάνει ερωτήσεις, όταν ζητήσει ένα προϊόν που δεν υπάρχει, όταν παραπονεθεί για κάτι, όταν βιάζεται κ.α. Όλα τα παραπάνω υποδεικνύουν την ανάγκη όχι μόνο μιας τεχνικής μορφής εκπαίδευσης αλλά και κάποιων απαραίτητων σεμιναρίων τα οποία θα βοηθήσουν στην προσαρμογή των υπαλλήλων στην νέα μορφή πραγμάτων.

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα τεχνικά χαρακτηριστικά εκπαίδευσης του κάθε τμήματος σε μορφή πινάκων και ύστερα θα αναφερθούμε σε εναλλακτικούς τρόπους εκπαίδευσης.

ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

Το συγκεκριμένο τμήμα αρκετά σημαντικό για την επιχείρηση αν λάβουμε υπόψη ότι είναι υπεύθυνο για την παραγγελιοληψία και την σωστή μεταφορά της στο τμήμα της αποθήκης.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΩ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΚΩΔΙΚΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΓΝΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΩΝ, ΤΙΜΩΝ, ΠΡΟΕΛΕΥΣΕΩΝ Κ.Α.)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ

ΣΩΣΤΟΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΓΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΩΝ

Πίνακας 8:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Μπορούμε άνετα να χαρακτηρίσουμε το τμήμα της αποθήκης σαν ένα από τα σημαντικότερα της επιχείρησης. Είναι υπεύθυνο για την σωστή διανομή προϊόντων αλλά και για την κυκλοφοριακή τους δομή. Είναι υποχρεωμένο να τηρεί τους απαραίτητους κανόνες για την ασφάλεια των προϊόντων και να έχει την συνεχή εικόνα τους.

ΣΩΣΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

- ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΡΗΜΑΤΟΣ
- ΤΡΟΠΟΣ ΚΟΨΙΜΑΤΟΣ
- ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ
- ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΚΑΘΕ ΚΩΔΙΚΟΥ (Π.Χ. ΒΕΛΟΥΔΑ, SUET)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗ (Π.Χ. ΜΟΝΟΚΟΜΜΑΤΟ ΚΑΙ ΟΧΙ ΣΕ ΔΥΟ ΚΟΜΜΑΤΙΑ)

Πίνακας 9:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Όπως σε όλες τις εμπορικές επιχειρήσεις, έτσι και στην συγκεκριμένη η λογιστική δουλειά είναι δεδομένη. Πέρα όμως από τις γενικές γνώσεις που έχει κάποιος ο οποίος εργάζεται σε ένα λογιστήριο θα πρέπει να αποκτήσει την απαιτούμενη εμπειρία πάνω στον συγκεκριμένο κλάδο.

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ Α.Ε

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΚΛΑΔΟ (ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ – ΕΠΙΠΛΩΝ) ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΟΣ ΤΡΟΠΟΠΟΙΕΙΤΑΙ (ΧΡΟΝΙΚΑ, ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΡΧΙΛΟΓΙΣΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΣΟ ΜΕ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΟΣΟ ΚΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ ΔΥΟ ΓΛΩΣΣΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΣΟ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Πίνακας 10:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Και μόνο από την ονομασία του συγκεκριμένου τμήματος καταλαβαίνουμε τον ρόλο του. Οι συγκεκριμένες θέσεις είναι πολύ λίγες και θεωρούνται από τις top μέσα στην

επιχείρηση. Πρόκειται για ένα τμήμα στο οποίο δραστηριοποιούνται άτομα με μεγάλη εμπειρία στην επιχείρηση, δηλαδή εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν περάσει σχεδόν από όλες τις θέσεις κατά καιρούς (rotation). Ο ρόλος του είναι να παρακολουθεί, να ελέγχει τα υπόλοιπα των πελατών καθώς και να έχει άμεση- προσωπική επικοινωνία μαζί τους προκειμένου να έχουν μια συνεχόμενη εικόνα για ολόκληρο το πελατολόγιο.

ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ (ROTATION)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΕΙΔΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΔΕΔΟΜΕΝΟ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΩΣΤΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ) –ΜΕΓΑΛΟ ΡΟΛΟ ΕΔΩ ΠΑΙΖΕΙ Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ-

Πίνακας 11:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

NOMΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

Το συγκεκριμένο τμήμα όπως έχουμε ήδη αναφέρει είναι συνεργαζόμενο με την επιχείρηση, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποιος χώρος μέσα στην εταιρεία όπου δραστηριοποιείται. Απαρτίζεται από έναν αριθμό δικηγόρων οι οποίοι είναι υπεύθυνοι να διαχειρίζονται τα νομικά θέματα της επιχείρησης όταν αυτά προκύπτουν. Παρόλα αυτά αποτελούν ανεξάρτητο παράγοντα έστω και αν η συμβολή τους είναι πολύ σημαντική.

ΤΜΗΜΑ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ

Πρόκειται για ένα υπότμημα του λογιστηρίου όπως φαίνεται και στην εικόνα 4. Παρόλα αυτά το συγκεκριμένο τμήμα έχει την πλήρη ευθύνη για ολόκληρη την

διαδικασία εισαγωγής προϊόντων, γεγονός το οποίο του προσδίδει ορισμένες
ιδιαιτερότητες σε ότι αφορά την εκπαίδευση αυτών που δραστηριοποιούνται σε αυτό.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΤΟ ΟΠΟΙΟ
ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΑΙ (ΠΩΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΝΟΥΜΕ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ- ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ
ΧΡΟΝΟΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ- ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΘΕ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ)

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΔΕΔΟΜΕΝΟ ΕΙΝΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ (ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ- ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ-
ΠΡΑΚΤΟΡΕΣ- ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ
ΠΡΟΑΝΑΦΕΡΘΕΝΤΕΣ (ΓΛΩΣΣΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ
ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ)

Πίνακας 12:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Και αυτό το τμήμα όπως το νομικό λειτουργεί στην επιχείρηση σαν συνεργάτης.
Πρόκειται για μια διαφημιστική εταιρεία η οποία έχει αναλάβει την προβολή της
επιχείρησης στα έντυπα, στην τηλεόραση και στις εκθέσεις τις οποίες πραγματοποιεί ο
κλάδος. Ο ρόλος της επιχείρησης σε αυτή την περίπτωση είναι η αποδοτικότερη
επιλογή αυτής της εταιρείας προκειμένου να έχει το βέλτιστο αποτέλεσμα.

ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Αναμφίβολα πρόκειται για το σημαντικότερο τμήμα της επιχείρησης αφού σε αυτό
βασίζεται ολόκληρη η λειτουργία της. Οι πωλήσεις πραγματοποιούνται όχι μόνο από
τους πωλητές αλλά και από τους μανάτζερ οι οποίοι είναι και αυτοί οι οποίοι είναι
υπεύθυνοι για την εκπαίδευση του συγκεκριμένου τμήματος. Η ιδιαιτερότητα που
διέπει όμως αυτό το τμήμα είναι ότι εκτός από κάποια δεδομένη εκπαίδευση την οποία

θα παρουσιάσουμε παρακάτω, η πώληση δεν είναι κάτι το οποίο μαθαίνεται. Βασικό στοιχείο της πώλησης είναι ο λεγόμενος «τρόπος» προσέγγισης. Μάλιστα στην ΜΕΤΡΙΔΗΣ ακολουθείται το motto «όχι απλή διανομή αλλά πώληση!!» Στον παρακάτω πίνακα λοιπόν θα παρουσιάσουμε όσο πιο πρακτικά γίνεται τι πάνω σε τι θα εκπαιδευτεί ένας πωλητής.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ ΜΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΙ ΟΛΟ ΤΟ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΕΙΔΙΚΑ ΕΚΕΙ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΝΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΕΙ ΠΛΗΡΩΣ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΕΙ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΝΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΑΝΑΛΟΓΑ

ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ (ROTATION)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΦΙΛΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΜΕ ΤΗΝ ΒΟΗΘΕΙΑ ΑΝΑΛΟΓΩΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ

Πίνακας 13:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

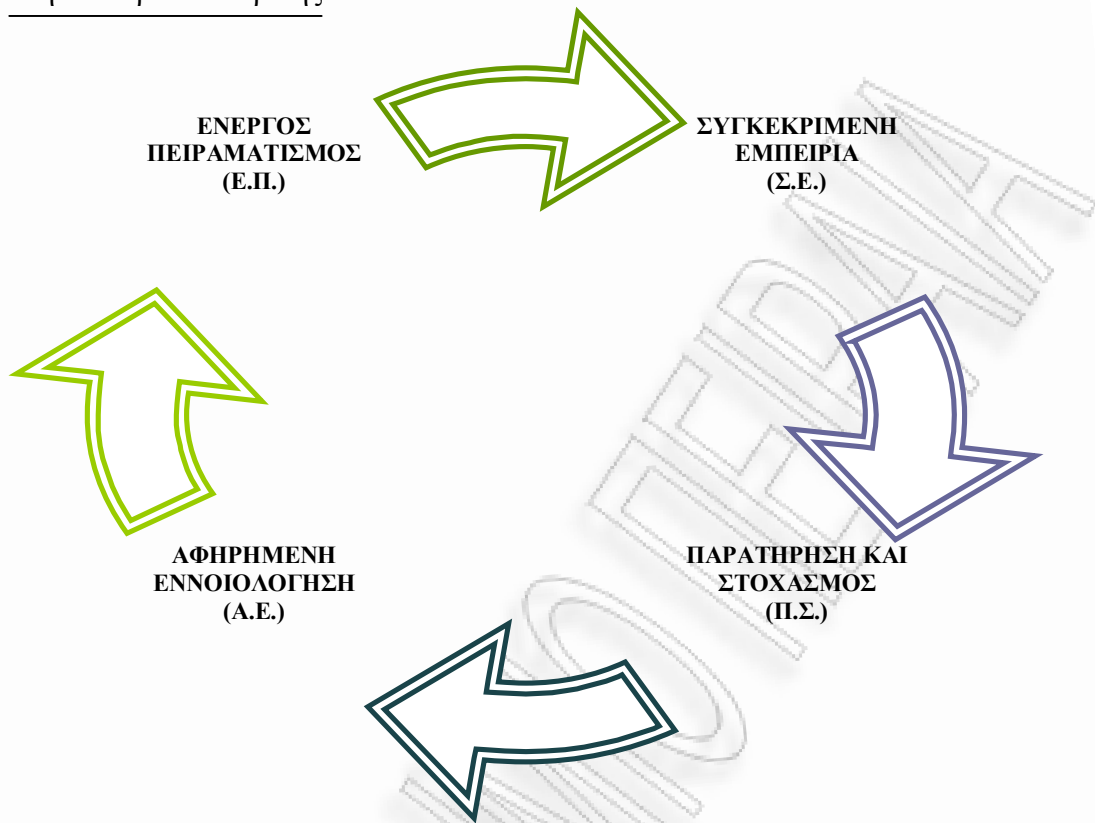
TOP MANAGEMENT

Το top management δεν είναι ακριβώς ένα τμήμα της επιχείρησης αλλά η διεύθυνση της. Αποτελείται από την οικογένεια και έχει χωριστεί σε αρμοδιότητες. Υπάρχουν αυτοί οι οποίοι ασχολούνται με τις αγορές και αυτοί που ασχολούνται με τις πωλήσεις. Από την αρχή της λειτουργίας της ΜΕΤΡΙΔΗΣ ,πριν δηλαδή την υιοθέτηση της Δ.Α.Π.

οι μάνατζερ εκπαιδεύτηκαν σε όλα τα πόστα της επιχείρησης (rotation). Με αυτό τον τρόπο κατάφεραν όχι μόνο να μάθουν όλα τα πόστα της δουλειάς τους αλλά και να αποκτήσουν την ανάλογη εμπειρία. Παρόλα αυτά η εκπαίδευση τους είναι εξίσου σημαντική αν όχι σημαντικότερη από τα υπόλοιπα τμήματα και αυτό γιατί:

1. απαιτείται συνεχής προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα δεδομένα και ως εκ τούτου πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζουν τις εκάστοτε αλλαγές.
2. οι επαφές με διάφορες ομάδες (εργαζόμενοι, προμηθευτές, κρατικοί φορείς κ.α.) απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες προκειμένου να έχουν αποδοτική επικοινωνία, να τηρούν την απαιτούμενη νομοθεσία και να παίρνουν τις απαιτούμενες στρατηγικές αποφάσεις.

Η εκπαίδευση των μάνατζερ λοιπόν βοηθάει όχι μόνο για την διοίκηση της επιχείρησης αλλά και για την δική τους προσωπική ικανοποίηση. Ένας τρόπος εκπαίδευσης των μάνατζερ σύμφωνα με τον Ντέιβιντ Α. Κόλμπ είναι ο συνδυασμός της εμπειρίας που απαιτείται σε ένα μάνατζερ, ειδικά όταν αυτός δραστηριοποιείται σε οικογενειακού χαρακτήρα επιχείρηση, με τους πειραματισμούς οι οποίοι θεωρούνται «απαραίτητοι» σύμφωνα με τα νέα δεδομένα. Το παρακάτω γράφημα λοιπόν μας δείχνει πόσο απαραίτητη είναι η εκπαίδευση των μάνατζερ και πόσα πράγματα συνδυάζει.



Εικόνα 12: ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΘΗΣΕΩΣ ΚΟΛΜΠ

Εκτός από τα παραπάνω τεχνικά χαρακτηριστικά η ΜΕΤΡΙΔΗΣ προκειμένου να βελτιώσει το επίπεδο των εργαζομένων αλλά και την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια εισήγαγε κάποιες πιο σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης τις οποίες θα αναφέρουμε παρακάτω. Η κατάρτιση των εργαζομένων κατά την ένταξη τους στην επιχείρηση είναι δεδομένη. Ένα καινούργιο δεδομένων είναι η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων η οποία στοχεύει:

1. στην συμπληρωματική κατάρτιση των εργαζομένων όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο (complementary training)
2. στην επιμόρφωση η οποία προγραμματίζεται περιοδικά και στοχεύει στην συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων πάνω στις εξελίξεις του επαγγελματικού τους τομέα (continuing training). Αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης πραγματοποιείται
- 3.

κυρίως μέσω σεμιναρίων τόσο από τους μανάτζερ όσο και από ειδικές εταιρείες οι οποίες εξειδικεύονται σε τέτοιου είδους αναλύσεις.

Δ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μέχρι τώρα αναφερθήκαμε τόσο γενικά όσο και ειδικά στους τρόπους εργασιακής εκπαίδευσης. Σε αυτές τις διαδικασίες ωστόσο προκύπτουν και κάποια προβλήματα τα οποία χρήζουν άμεσης και αποτελεσματικής λύσης προκειμένου να μην προκαλέσουν ανασταλτικό παράγοντα για την πορεία της επιχείρησης. Στην συνέχεια λοιπόν παραθέτουμε μερικά από τα προκαλούμενα προβλήματα από τις διάφορες εκπαιδευτικές μεθόδους τα οποία χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης και βελτίωσης κυρίως στην ΜΕΤΡΙΔΗΣ.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΟΣΤΑ)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ
ΕΠΙΔΕΙΞΗ – ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο
ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΕΩΝ (ROTATION)	Δεν δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση απόλυτης και αποκλειστικής ευθύνης/ πολύ σύντομη παραμονή σε κάθε θέση
ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ	Απαιτούν ικανότητα μετάδοσης από εκπαιδευτή. Δυσκολία στην μετάδοση της γνώσης
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	Ανάγκη ύπαρξης πολύ ικανού εισηγητή-διευκολυντή
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ - ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΕΙΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ – ΥΠΟΔΥΣΗ ΠΟΛΩΝ	Δεν μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά τις πραγματικές συνθήκες. Σε πολλές περιπτώσεις ,αν όχι σε όλες,

	αντιμετωπίζονται σαν παιχνίδι
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ – ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΩΝ	Μπορεί να μην εφαρμόζονται άμεσα στην δουλειά ή να μην ταιριάζουν σε όλους τους εκπαιδευόμενους
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ	Απαιτεί χρόνο να αναπτυχθεί και συμφέρει οικονομικά μόνο για μεγάλες ομάδες εκπαιδευμένων. Επιθυμητή η εναλλαγή με μαθήματα στην αίθουσα διδασκαλίας.

Πίνακας 14: ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Παρατηρώντας λοιπόν τον παραπάνω πίνακα καταλαβαίνουμε πως σε οποιοδήποτε πόστο και αν δραστηριοποιηθεί κάποιος θα έρθει αντιμέτωπος με τις παραπάνω παραμέτρους οι οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν σταδιακά και εμπειρικά από τον εκάστοτε προϊστάμενο.

Στην περίπτωση της ΜΕΤΡΙΔΗΣ όπως σε όλες τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου η εκπαίδευση μέχρι πρότινος βασιζόταν στην εμπειρία των παλαιότερων υπαλλήλων καθώς και στην πορεία του εκάστοτε οργανισμού. Παρόλα αυτά ,με το πέρασμα του χρόνου, οι συνθήκες εκπαίδευσης αλλάζουν υιοθετώντας τις παραπάνω σύγχρονες μεθόδους τις οποίες καλούνται οι υπεύθυνοι να εναρμονίσουν στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στην αξιολόγηση των εργαζομένων η οποία όπως είναι λογικό βασίζεται κυρίως στον τρόπο εκπαίδευσης αλλά και στις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά.

2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στην συνέχεια της ανάλυσης μας θα αναφερθούμε στην αξιολόγηση προσωπικού. Η επικοινωνία και η εκπαίδευση είναι στοιχεία στα οποία βασίζονται οι μάνατζερ προκειμένου να αξιολογήσουν σωστά κάθε τμήμα αλλά και κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Α. ΓΕΝΙΚΑ

Ως αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων, θεωρείται η διαρκής και ευέλικτη προσπάθεια διοίκησης της απόδοσης μέσα σε ένα προσυμφωνημένο πλαίσιο στόχων, δεδομένων και ικανοτήτων. Αποτελεί το μέσο το οποίο αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα από την οργάνωση και τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι μια διαδικασία χρήσιμη στον προσδιορισμό του τι θα επιτευχθεί, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, στον έλεγχο της ατομικής συνεισφοράς στους εταιρικούς στόχους, ενώ παράλληλα παρέχει και μια βάση επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων γύρω από θέματα απόδοσης και ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα τώρα αξιολόγηση εργαζομένου (Employee Appraisal) είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρει εις πέρας αποδοτικά τη δουλειά που του έχει ανατεθεί. η διαδικασία αξιολόγησης σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες και να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η όλη διαδικασία οφείλει να παρουσιάζει ξεκάθαρα στους εργαζόμενους την εικόνα που η επιχείρηση έχει για αυτούς και τη συνεισφορά τους και να τους ενημερώνει για τις προοπτικές τους.

Β. ΣΤΟΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν αμοιβές, κίνητρα, εκπαίδευση, προαγωγές, μεταθέσεις και προσλήψεις
- ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση
- ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας
- συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος)
- ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης
- επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων

Γ. ΤΡΟΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Προκειμένου να αναλύσουμε τις μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού θα πρέπει να διαφοροποιήσουμε τα κριτήρια πάνω στα οποία βασίζεται. Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης, οφείλει να διέπεται από τις παρακάτω τέσσερις βασικές αρχές:

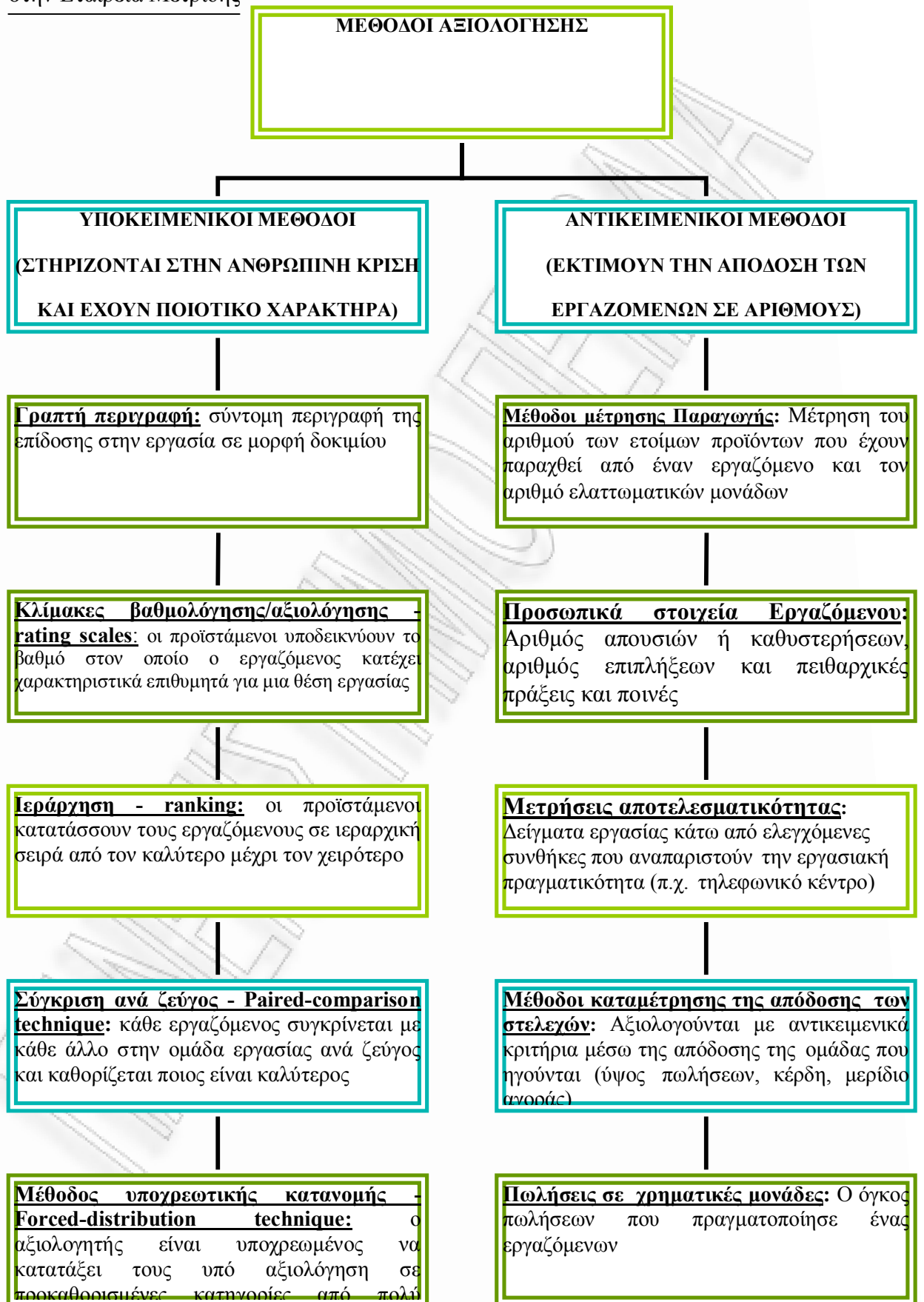
1. Το πρόγραμμα είναι ευθύνη και καθοδηγείται από στελέχη γραμμής και όχι από το τμήμα ανθρώπινων πόρων.
2. Δίνεται έμφαση σε κοινούς εταιρικούς στόχους και αξίες.
3. Αναπτύσσεται ειδικά και ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση
4. Εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα σε όλους τους εργαζομένους

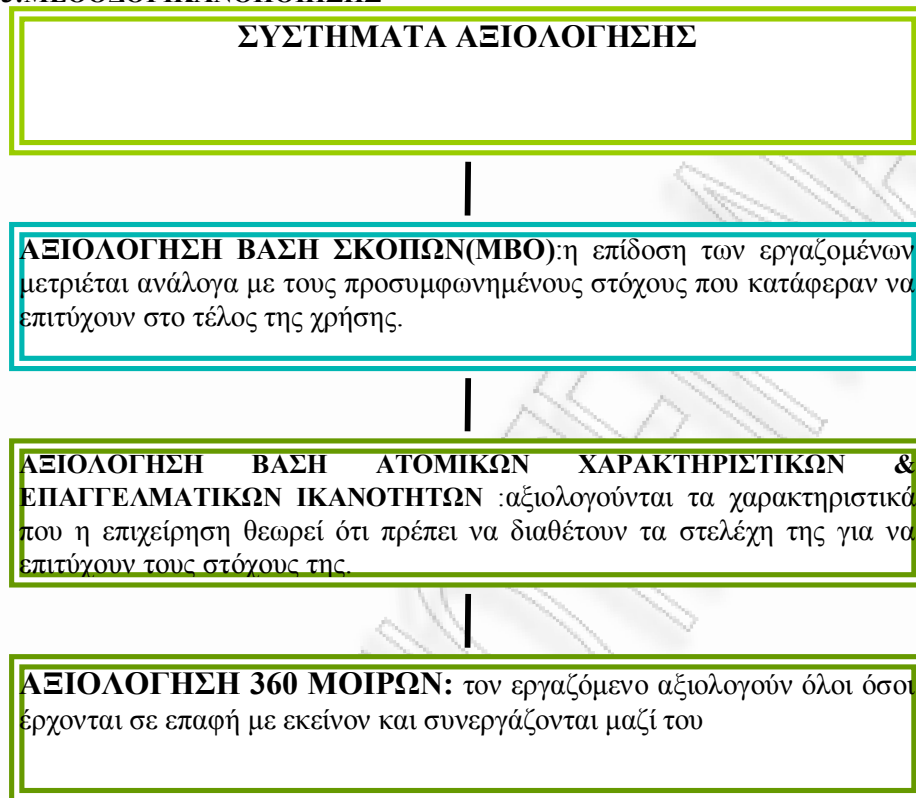
Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντικατοπτρίζει την συνολική εικόνα της επιχείρησης η οποία συνίσταται σε:

- Φύση δραστηριοτήτων (προϊόντα, τεχνολογία κ.α.)

- Στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους (που θέλει να φτάσει μια επιχείρηση και σε πόσο χρονικό διάστημα)
- Όραμα και αξίες της επιχείρησης
- Μέγεθος επιχείρησης
- Δομές εργασίας τμηματικά και συνολικά
- Κουλτούρα επιχείρησης.

Στην συνέχεια παραθέτουμε ένα σχήμα στο οποίο παρουσιάζονται οι μέθοδοι αναλυτικά:





Εικόνα 14:ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Δ. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Το σημαντικότερο ίσως δεδομένο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής ανά θέση εργασίας και γενικότερα. Σε αυτό το σημείο ωστόσο θα εστιάσουμε στον διαφοροποιημένο τρόπο προσέγγισης της αξιολόγησης από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στο παραδοσιακό μοντέλο του μάνατζμεντ, η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό στον έλεγχο. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι η βαθμολογία μιας σειράς κριτηρίων, η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων. Με λίγα λόγια δηλαδή ο εκάστοτε προϊστάμενος είναι ο κριτής ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι παθητικός.

Αντίθετα η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης δίνει περισσότερη έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις με απώτερο σκοπό την συνεχή βελτίωση και μάθηση. Προκειμένου να γίνουν πιο σαφής οι διαφορές καθώς και η ανάγκη μετάβασης

από την παραδοσιακή στην σύγχρονη μέθοδο αξιολόγησης παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα.

	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)	ΣΥΓΧΡΟΝΗ (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΡΩΝ) ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΡΟΛΟΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΙΚΟΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ
ΕΣΤΙΑΣΗ	ΠΑΡΕΛΘΟΥΣΑ ΑΠΟΔΟΣΗ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΣΤΟΧΟΙ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΣΩ ΑΛΛΑΓΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΑΜΟΙΒΩΝ & ΤΙΜΩΡΙΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΣΩ ΑΥΤΟ-ΜΑΘΗΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ
ΜΕΘΟΔΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> • ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ • ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 	<ul style="list-style-type: none"> • ΣΕΙΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΒΗΜΑΤΩΝ ΜΒΟ • ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ - ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ
ΡΟΛΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> • ΝΑ ΚΡΙΝΕΙ • ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ 	<ul style="list-style-type: none"> • ΝΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΙ • ΝΑ ΒΟΗΘΑ • ΝΑ ΚΑΘΟΔΗΓΕΙ • ΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΕΙ • ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ • ΝΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΝΕΙ
ΡΟΛΟΣ	• ΠΑΘΗΤΙΚΟΣ	• ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΣ

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> • ΑΜΥΝΤΙΚΟΣ • ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΙΚΟΣ 	<ul style="list-style-type: none"> • ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ • ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΜΑΘΗΣΗ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> • ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ • ΥΠΟΤΙΜΗΣΗ • ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 	<ul style="list-style-type: none"> • ΑΝΑΠΤΥΞΗ • ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ • ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Πίνακας 15:ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Παλαιότερα οι προϊστάμενοι ήταν οι μόνοι οι οποίοι αξιολογούσαν το εργατικό δυναμικό. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο έχει παρατηρηθεί μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές οι οποίοι είναι οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι και ακόμα και οι ίδιοι οι οποίοι αυτοαξιολογούνται . Όλες αυτές οι εναλλακτικές μέθοδοι εφαρμόζονται μέσα στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων η οποία «επέβαλε» τους δικούς της κανόνες σε ότι αφορά την αξιολόγηση προσωπικού.

Φυσικά η διαδικασία αξιολόγησης σε κάθε επιχείρηση διαφοροποιείται ανάλογα με τις ανάγκες και το αντικείμενό της. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια ωστόσο προκύπτουν και κάποια λάθη τα οποία αναφέρουμε ονομαστικά:

- Λάθη επιεικείας
- Λάθη αυστηρότητας
- Λάθος γενίκευσης της κρίσης (halo effect)
- Λάθη ορισμού των standards αξιολόγησης
- Προσωπικές προκαταλήψεις

Δεδομένου ότι έχουμε αναφέρει όλες τις προσδιοριστικές παραμέτρους της αξιολόγησης εργαζομένων φτάσαμε στο σημείο να δώσουμε κάποια πρακτικά παραδείγματα αξιολόγησης. Μια διαφοροποίηση η οποία πρέπει να γίνει πριν ξεκινήσουμε είναι το μέγεθος της επιχείρησης και τον τρόπο αξιολόγησης. Αν δηλαδή η

επιχείρηση είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους η αξιολόγηση γίνεται κατευθείαν από τον διευθυντή και δεν ενδύκνεται η χρήση ερωτηματολογίων. Αντίθετα σε μεγάλες επιχειρήσεις η χρήση ερωτηματολογίων κρίνεται σχεδόν απαραίτητη προκειμένου να βγουν συμπεράσματα για την αξιολόγηση των εργαζομένων αλλά και των προϊσταμένων. Στην συνέχεια παραθέτουμε δυο παραδείγματα ερωτηματολογίων τα οποία αφορούν την αξιολόγηση εργαζομένων και προϊσταμένων αντίστοιχα:

Αξιολόγηση απόδοσης					
Παράγοντες απόδοσης	Ο υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται ανεπαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει τις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει κατά πολύ τις απαιτήσεις της θέσης
<u>Ποιότητα</u> <u>δουλειάς:</u> ικανότητες, προσοχή, τάξη	Σταθερά μη ικανοποιητική ή <input type="checkbox"/>	Σποραδικά μη ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Σταθερά ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Ορισμένες φορές ανώτερη <input type="checkbox"/>	Σταθερά ανώτερη <input type="checkbox"/>
<u>Ποσότητα</u> <u>δουλειάς:</u> παραγωγή	Σταθερά κάτω από το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συχνά κάτω από το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συνήθως ανταποκρίνεται στο απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συχνά υπερβαίνει το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Σταθερά υπερβαίνει το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>
<u>Εξάρτηση από</u> <u>προϊστάμενο:</u> υιοθέτηση	Χρειάζεται συνεχή επίβλεψη	Χρειάζεται περιστασιακό έλεγχο	Συνήθως μπορεί να του δείξει κανείς	Χρειάζεται ελάχιστη επίβλεψη	Απόλυτα άξιος εμπιστοσύνη

ΜΠΣ Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής
 Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
 Από την Διοίκηση Προσωπικού την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελέσματα
 στην Εταιρεία Μετρίδης

οδηγών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/>	ς
			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<u>Διάθεση – συνεργασία</u>	Σπάνια συνεργάζεται ή βοηθάει <input type="checkbox"/>	Συχνά μη συνεργάσιμος, πολύ επικριτικός <input type="checkbox"/>	Γενικά δουλεύει καλά με τους υπόλοιπους <input type="checkbox"/>	Συχνά δείχνει προθυμία, καλός συνεργάτης <input type="checkbox"/>	Εξαιρετικό ενδιαφέρον, εμπνέει προθυμία <input type="checkbox"/>

Πίνακας 16:ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Ζητάει προτάσεις από υφισταμένους?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για την δουλειά?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποστηρίζει τους υφισταμένους του?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κάνει λάθη?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τηρεί τα χρονοδιαγράμματα?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ακούει τα προβλήματα των υφισταμένων του?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Είναι μεροληπτικός?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει σαφή γνώση για τις θέσεις των υφισταμένων?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πίνακας 17:ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Αναφερθήκαμε παραπάνω στους τρόπους αξιολόγησης μέσω ερωτηματολογίων. Πώς όμως αυτοί χρησιμοποιούνται γενικά αλλά και ειδικότερα σε μια εμπορική επιχείρηση? Από τα αποτελέσματα λοιπόν από της εκάστοτε αξιολόγησης προκύπτουν κάποιες αλλαγές ,τις οποίες αναφέρουμε παρακάτω, τόσο σε τμηματικό όσο και σε γενικό επίπεδο.

1. Βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού ή επιχείρησης. Διαπιστώνονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του προσωπικού και αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά.
2. Επαναπροσδιορισμός μισθολογικών κλιμακίων ή ατομικής μισθοδοσίας του προσωπικού. (Θέση – Απόδοση). Ανάλογα με τι ποσοστό έχει ο κάθε εργαζόμενος επαναπροσδιορίζεται το ποσό που παίρνει καθώς και η θέση του στην επιχείρηση.
3. Αποφάσεις σχετικά με την τοποθέτηση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση (εσωτερικές μετακινήσεις προσωπικού, σχεδιασμός καριέρας). Πάνε αναλογικά με την βαθμολόγηση του κάθε εργαζόμενου.
4. Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού. Αυτή η διαδικασία βασίζεται στην βαθμολογημένη απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Έτσι προκύπτει ποιος θα πρέπει να αλλάξει θέση και τι θα ποιος κρίνεται σκόπιμο να προαχθεί.
5. Προσδιορισμός μειονεκτημάτων προσωπικού.
6. Προσδιορισμός λαθών κατά το σχεδιασμό της εργασίας. Επαναπροσδιορισμός προτύπων εργασίας.
7. Προσδιορισμός εξωτερικών παραγόντων που ενδεχομένως επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού.
8. Δημιουργία ιστορικού αρχείου (γηράσκω αεί διδασκόμενος).

Όλες οι παραπάνω παράμετροι συμβάλουν στην επεξήγηση του εκάστοτε ερωτηματολογίου το οποίο σκοπεύει όχι τόσο στην διόρθωση των λαθών όσο στην αποφυγή τους.

Ε. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ

Μέχρι στιγμής έχουμε αναφερθεί σε όλες τις δυνατές παραμέτρους της αξιολόγησης εργαζομένων σε γενικά πλαίσια. Σε αυτή την υποενότητα τώρα θα αναφερθούμε στην περίπτωση της εταιρείας ΜΕΤΡΙΔΗΣ. Όπως και στην παραπάνω ανάλυσή μας για την εταιρεία, έτσι και εδώ θα κάνουμε μια σύγκριση του τρόπου αξιολόγησης «πριν» και «μετά» την ανάπτυξή της.

Αρχικά λοιπόν η αξιολόγηση γινόταν αποκλειστικά και μόνο από τους διευθυντές οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για ολόκληρη την διαδικασία. Ωστόσο οι σύγχρονες αρχές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επέβαλαν την υιοθέτηση καινούργιων μεθόδων αξιολόγησης οι οποίες εφαρμόστηκαν και στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Φυσικά λαμβάνοντας υπόψη πως η εν λόγω εταιρεία είναι οικογενειακού χαρακτήρα τα πράγματα είναι λίγο διαφοροποιημένα με την έννοια πως εκτός από τις τυπικές αξιολογήσεις υπάρχουν και οι λεγόμενες ανεπίσημες οι οποίες εφαρμόζονται εδώ και καιρό.

Έπειτα λοιπόν από την εφαρμογή ενός οργανωμένου τμήματος ανθρώπινων πόρων η ΜΕΤΡΙΔΗΣ εφάρμοσε έναν καινούργιο τρόπο αξιολόγησης. Αρχικά αναφέρουμε πως η διαδικασία δεν είναι πλέον αποκλειστικό προνόμιο των μάνατζερ. Η σειρά της αξιολόγησης πάει ως εξής:

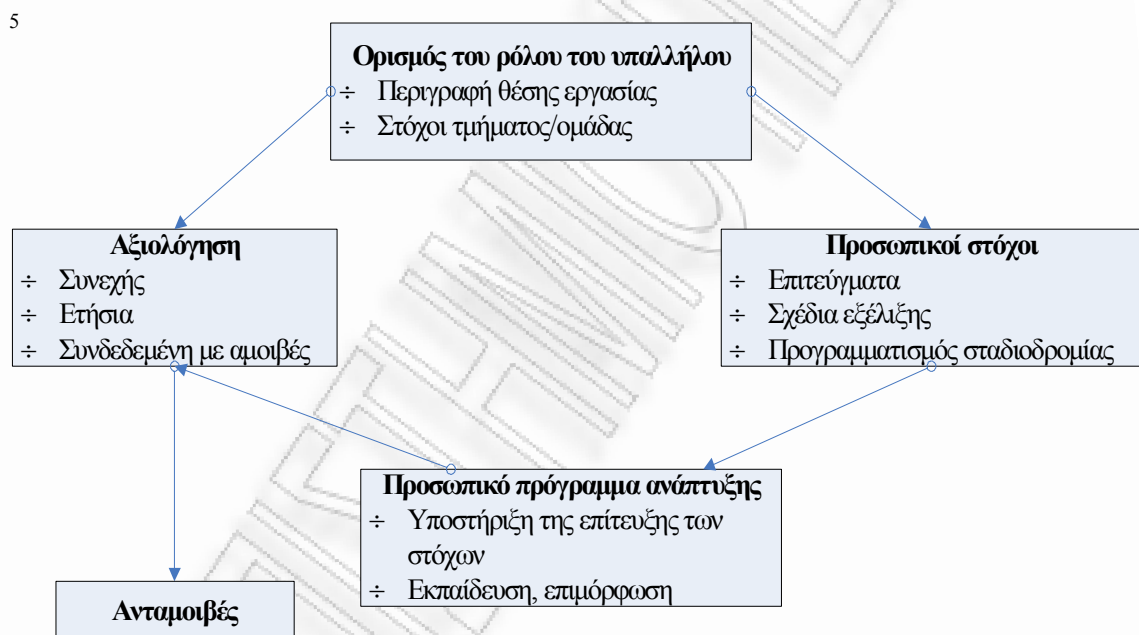
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ → ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ → ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΠΟΡΩΝ → ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Όπως προαναφέραμε στην ΜΕΤΡΙΔΗΣ υπάρχουν δύο τρόποι αξιολόγησης:

1. Επίσημος τρόπος: γίνεται χρήση ειδικού ερωτηματολογίου το οποίο θα παραθέσουμε στην συνέχεια και το οποίο βαθμολογείται αναλόγως

2. Ανεπίσημος τρόπος: γίνεται σε καθημερινή βάση από τους προϊστάμενους και βασίζεται στην καθημερινή συμπεριφορά και αποδοτικότητα του εργαζόμενου.

Προκειμένου τώρα η αξιολόγηση των εργαζομένων να μην είναι μια μεμονωμένη προσπάθεια του κάθε τμήματος ξεχωριστά, προτάθηκε η ένταξη της στο σύστημα διοίκησης της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα το εν λόγω σύστημα συνδυάζει την αξιολόγηση με τους εταιρικούς στόχους:



ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟ ΑΠΟ: TARRIGTON & HALL (1991). PERSONNEL MANAGEMENT PP. 495

Εικόνα 15:ΣΤΑΔΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Βασιζόμενοι στο παραπάνω σύστημα οι δημιουργοί του προτείνουν και την εξής φόρμα συμπλήρωσης:

⁵ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟ ΑΠΟ: TARRIGTON & HALL (1991). PERSONNEL MANAGEMENT PP. 495

2. Παράδειγμα για στυλ ηγεσίας και τρόπο διοίκησης προϋσταμένων με την κλίμακα BOBS (Behavioural Observation Scale):							
1. Παρέχει βοήθεια, καθοδήγηση και εκπαίδευση ώστε οι υπάλληλοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους	Σχεδόν Ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν Πάντα
2. Εξηγεί στους υφισταμένους τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς, ώστε να γνωρίζουν τις υποχρεώσεις της θέσης τους	Σχεδόν Ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν Πάντα
3. Υπεισέχεται στη δουλειά των υφισταμένων του μόνο για να την ελέγξει	Σχεδόν Ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν Πάντα
4. Συμβουλευτείται τους συνεργάτες & υφισταμένους του για ιδέες που να βελτιώνουν τη δουλειά τους	Σχεδόν Ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν Πάντα
5. Επαινεί το προσωπικό του για ό,τι κάνουν καλά	Σχεδόν Ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν Πάντα
6. Εμπιστεύεται σημαντικές πληροφορίες στους υφισταμένους του	Σχεδόν Ποτέ	5	4	3	2	1	Σχεδόν Πάντα

Στην περίπτωση αυτή, ο αξιολογούμενος κατατάσσεται σε κατηγορίες ως εξής:

Βαθμολογία	Επίπεδο
6-11	κάτω του μετρίου
12-17	μέτρια
18-23	καλό
24-29	πολύ καλό
30+	εξαιρετικό

Πηγή: Torrington and Hall, 1998, p. 327

Εικόνα 16: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ Β.Ο.Β.S.

Παρατηρούμε λοιπόν το πόσο διαφορετικά αντιμετωπίζεται η αξιολόγηση εργαζομένων από την διοίκηση της απόδοσης γεγονός το οποίο «μετατρέπει» τον ρόλο της από μια απλή αξιολόγηση σε ένα αναπόσπαστο κομμάτι διοίκησης της επιχείρησης.

Στην συνέχεια θα παραθέσουμε το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιεί η ΜΕΤΡΙΔΗΣ προκειμένου να αξιολογήσει τους εργαζομένους της καθώς και ένα παράδειγμα πάνω σε τι βασίζεται.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ										

⁶ ΠΗΓΗ: TORRINGTON & HALL, 1998. p.327

ΜΠΣ Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής
 Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
 Από την Διοίκηση Προσωπικού την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελέσματα
 στην Εταιρεία Μετρίδης

ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ ΛΑΘΗ										
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΠΟΥ ΔΕΙΧΝΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥ										
ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ										
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΤΗΡΕΙ ΤΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ										
ΔΙΑΘΕΣΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ										
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ										
ΣΥΝΕΠΕΙΑ										
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ										
ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΕ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ										
ΤΑΞΗ & ΥΓΙΕΙΝΗ										
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ										
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ & ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ)										
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ										
ΑΝΟΧΗ & ΑΝΤΟΧΗ ΕΝΤΟΣ & ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ										
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ & ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ										

(ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ- ΠΕΛΑΤΕΣ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ)										
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ & ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ ΤΟΥ										

Πίνακας 18:ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ

Προκειμένου να κάνουμε πιο κατανοητή την χρήση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου θα δώσουμε ένα παράδειγμα σύμφωνα με ποια κριτήρια συμπληρώνεται. Στην περίπτωση λοιπόν των πωλητών της επιχείρησης οι αξιολογήσεις βασίζονται σε:

- Συνολικό ύψος πωλήσεων
- Συγκριτική αύξηση πωλήσεων
- Αριθμός νέων πελατών
- Μέσος αριθμός τηλεφωνημάτων σε πελάτες
- Αριθμός ημερών απουσίας
- Δυνατότητα επικοινωνίας
- Αυτοπεποίθηση
- Ευελιξία
- Τόλμη
- Επιμονή
- Εξωστρέφεια

Αφού λοιπόν οι προϊστάμενοι λάβουν υπόψη τους όλες τις παραπάνω παραμέτρους βαθμολογούν τον κάθε πωλητή και αποφασίζουν την περαιτέρω πορεία του. Η ΜΕΤΡΙΔΗΣ σε ότι αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων αλλά και των διευθυντών της δίνει κάποιες συμβουλές οι οποίες αν ακολουθηθούν θα είναι αποδοτικότερη η λειτουργία της. Αυτές βέβαια επαναπροσδιορίζονται συνεχώς με σκοπό την συνεχώς κλιμακούμενη ανάπτυξή της.

Κλείνουμε λοιπόν αυτή την υποενότητα η οποία αναφέρεται στον τρόπο αξιολόγησης προσωπικού πριν και μετά την «εισαγωγή» της επιχείρησης στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Πριν είχαμε μια απλή, υποκειμενική αξιολόγηση η οποία σε πολλά

πράγματα δεν ακολουθούσε επαρκή κριτήρια. Στην συνέχεια αυτή η πρακτική εξαλείφθηκε φτάνοντας στις αρχές του 2000 με ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται ανάλογα με τις ανάγκες τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων. Στην συνέχεια τώρα θα αναφερθούμε στον τρόπο ανταμοιβής των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Αν λοιπόν οι μάντζερ της ΜΕΤΡΙΔΗΣ είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση του εκάστοτε εργαζομένου τι κάνουν έτσι ώστε να τον ανταμείψουν? Θα το αναλύσουμε στην συνέχεια της εργασίας μας.

ΣΤ. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Έχοντας αναλύσει όλες τις παραμέτρους οι οποίες αναφέρονται στην αξιολόγηση προσωπικού, έχει σημασία να καταστήσουμε σαφές τους λόγους ύπαρξής της σχετικά με μια εμπορική επιχείρηση όπως η ΜΕΤΡΙΔΗΣ. Πρωταρχικός στόχος λοιπόν είναι η ικανοποίηση των πελατών. Οι πελάτες σε περιπτώσεις μη ποιοτικής εξυπηρέτησης δεν είναι απαραίτητο να εκφράσουν την δυσαρέσκειά τους, απλά αλλάζουν προμηθευτή. Εξάλλου κάθε θέση εργασίας είναι λίγο πολύ σχετική με την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης των πελατών της. Έτσι λοιπόν η αξιολόγηση του εργαζόμενου πρέπει να βασίζεται και σε αυτά τα δεδομένα.

Παρόλα αυτά όπως κάθε σύστημα έτσι και τα συστήματα αξιολόγησης ,εφόσον διευθύνονται από ανθρώπους, έχουν τα τρωτά τους σημεία. Υπάρχουν λοιπόν τα αντικειμενικά λάθη τα οποία μπορούν να προκύψουν αλλά και κάποια που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΛΑΘΗ:

- Λάθη επιεικειάς: προκύπτουν όταν οι προϊστάμενοι των τμημάτων «βαθμολογούν» με μεγάλη επιείκεια την πορεία των υφισταμένων τους

- Λάθη αυστηρότητας: αυτά προκύπτουν στην ακριβώς αντίθετη περίπτωση από τα παραπάνω, δηλαδή όταν οι προϊστάμενοι των τμημάτων «βαθμολογούν» με μεγάλη αυστηρότητα την πορεία των υφισταμένων τους
- Λάθη εξαιτίας της τάσης προς το κέντρο (central tendency error): όταν ένας προϊστάμενος εκτιμά τους υπαλλήλους αποφεύγοντας να δώσει υψηλή ή χαμηλή βαθμολογία, προκύπτουν λάθος συμπεράσματα εφόσον όλοι θεωρούνται μέτριοι.
- Γενίκευση κρίσης: όταν κρίνονται με τα ίδια δεδομένα εργαζόμενοι οι οποίοι δεν έχουν σε κανένα επίπεδο έστω παρόμοια επαγγελματικά χαρακτηριστικά.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΛΑΘΗ:

- Προκαταλήψεις
- Διαφοροποίηση αντιλήψεων μεταξύ προϊστάμενου – υφισταμένου
- Σφάλματα κοινωνικής επιρροής
- Εστίαση σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό (hallo effect)

Κλείνοντας λοιπόν το κεφάλαιο που σχετίζεται με την αξιολόγηση του προσωπικού μπορούμε να πούμε πως σε μια επιχείρηση η οποία προσανατολίζεται κυρίως στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της, πρέπει να προσαρμόσει ανάλογα τον τρόπο τόσο τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζόμενων όσο και τις ανταμοιβές τους.

2.5 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ

A. ΓΕΝΙΚΑ

Στη σύγχρονη αγορά εργασίας παρατηρείται το φαινόμενο της έντονης κινητικότητας εργαζομένων και της συχνής εναλλαγής εργοδοτών, φαινόμενα τα οποία σχετιζόμενα με αλλά, υποδηλώνουν μειωμένα επίπεδα ικανοποίησης των

εργαζομένων από την αλληλεπίδραση με τις εργοδότες επιχειρήσεις καθώς και τη μείωση του βαθμού δέσμευσης τους με αυτές.

Η αδυναμία μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων της και να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της αφενός υποδηλώνει εσωτερικές δυσλειτουργίες και λανθασμένους χειρισμούς εκ μέρους της, και αφετέρου έχει σημαντικές αρνητικές επιδράσεις στην εύρυθμη λειτουργία της.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η δημιουργία προϋποθέσεων για επιτυχή και μακροχρόνια σχέση συνεργασίας προβάλλει ως σημαντική πρόκληση στις σημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ο κυριότερος τρόπος ικανοποίησης ενός εργαζόμενου είναι αναμφισβήτητα η αμοιβή του. Η αμοιβή της εργασίας είναι δισυπόστατη, δηλαδή αποτελεί βασικό εισόδημα για τον εργαζόμενο και δαπάνη για την επιχείρηση. Παρόλα αυτά είναι ο καθοριστικότερος ίσως παράγοντας της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων διεθνώς και κατά επέκταση της απόδοσης της επιχείρησης. Σαν αμοιβή λοιπόν ορίζουμε το χρηματικό ποσό το οποίο λαμβάνει κάθε εργαζόμενος ,βασιζόμενο σε αντικειμενικά κριτήρια, το οποίο αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Η αμοιβή λοιπόν όπως καταλαβαίνουμε είναι το κυριότερο ή πιο σωστά ένα από τα κυριότερα μέτρα υποκίνησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση στους εργαζομένους της. Πιο συγκεκριμένα τώρα παραθέτουμε τους στόχους στους οποίους αναφέρονται και την χρησιμότητα των συστημάτων αμοιβών.

- Παρακίνηση, υπευθυνότητα , δέσμευση για εργαζομένους: εδώ αναφέρονται έννοιες όπως κάλυψη αναγκών (όχι μόνο χρηματικών). Όλα αυτά βέβαια

βασίζονται σε έναν αριθμό παραγόντων οι οποίοι θα πρέπει να ακολουθηθούν σωστά προκειμένου να έχουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα (απόδοσης)

- Προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων & στελεχών: η αμοιβή πρέπει να έχει παράλληλη πορεία και με άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες όπως την βελτίωση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού γενικότερα.
- Αύξηση της παραγωγικότητας: η αμοιβή είναι ανάλογη της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου
- Εξοικονόμηση κόστους εργασίας: συνδέει το κόστος των αμοιβών με τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας. Οι εργοδότες θέτουν αυτή την αναλογία και έτσι συνδέουν άμεσα την λειτουργικότητα της επιχείρησης με την απόδοση των εργαζομένων.
- Υλοποίηση στρατηγικών στόχων επιχείρησης: ένας βασικός μηχανισμός υπόδειξης στους εργαζόμενους των στόχων της επιχείρησης είναι το σύστημα αμοιβών.
- Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας: οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και αμείβονται ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ασπάζονται και υποστηρίζουν κάποιες αξίες.
- Εργασιακές σχέσεις: ο τρόπος αμοιβής επηρεάζει άμεσα τις σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Η αύξηση της ικανοποίησης εργασίας λοιπόν είναι σημαντική τόσο για την ανθρωπιστική αξία του εργαζόμενου όσο και για τα οικονομικά οφέλη (εξ αιτίας της επιρροής της πάνω στη συμπεριφορά των εργαζομένων). Η εργασιακή ικανοποίηση κοντολογίς αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις θεωρίες τω

κινήτρων και την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο και αποτελεί την πιο μελετημένη μεταβλητή στον εργασιακό γίγνεσθαι.

Σύμφωνα με τους Cranny, Smith και Stone (1992) η εργασιακή ικανοποίηση είναι το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του ή αλλιώς η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του για αυτή η οποία απορρέει από την σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει.

Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ικανοποίηση εργασίας δηλαδή με σωστά αμοιβόμενοι:

- Πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα είναι ικανοποιημένη στη διάρκεια του χρόνου
- Ενδιαφέρονται για την ποιότητα της δουλειάς τους
- Είναι πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση
- Έχουν υψηλότερο βαθμό συνοχής
- Είναι περισσότερο παραγωγικοί

Έτσι λοιπόν δώσαμε μια γενική εικόνα της σημασίας των συστημάτων αμοιβών παράλληλα με την εργασιακή ικανοποίηση. Σκοπός μας ήταν να τονίσουμε την σημασία τους και πως αυτά αλληλεπιδρούν.

B. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ

Πριν αναφερθούμε αναλυτικά στα συστήματα ανταμοιβής θα πρέπει να καθορίσουμε με σαφήνεια ποια είναι τα κριτήρια τα οποία τα καθορίζουν.

1. επικρατούσες αμοιβές: τι δίνουν σαν αμοιβή οι περισσότερες επιχειρήσεις του κάθε κλάδου.

2. ικανότητα πληρωμής από μέρους του εργοδότη: επηρεάζει το γενικό επίπεδο αμοιβών σε σχέση με εκείνο που επικρατεί στην αγορά της εργασίας ή στις επιχειρήσεις.
3. κόστος ζωής: οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων βασιζόμενοι για παράδειγμα στις ανάγκες μιας τετραμελούς οικογένειας.
4. παραγωγικότητα: το κέρδος το οποίο αποκομίζει μια επιχείρηση από την αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί να περάσει να περάσει στους εργαζόμενους με μορφή υψηλότερων αμοιβών.
5. διαπραγματευτική δύναμη: μερικές ενώσεις καταφέρνουν την γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών.
6. απαιτήσεις θέσης εργασίας: ανάλογα με αυτές προκύπτει και το ύψος της αμοιβής του εργαζόμενου.
7. δικαιοσύνη στις αμοιβές: η ισότητα στις αμοιβές απαιτεί αυτές να διαμοιράζονται με δίκαιο τρόπο προς τα άτομα που κάνουν μια δουλειά. Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις αναφερόμενες σε αυτή την παράμετρο:
 - a. αρχαιότητα (seniority) ή εμπειρία: ανάλογα με τον χρόνο παρουσίας του κάθε υπαλλήλου και την εμπειρία στον τομέα του σε μια επιχείρηση διαμορφώνεται και το ύψος της αμοιβής του. Βέβαια η γνώση δεν εξαρτάται μόνο από την χρονική διάρκεια που είναι κάποιος σε μια δουλειά αλλά και από το ενδιαφέρον του και τις έμφυτες γνώσεις του.
 - b. απόδοση: στις περισσότερες επιχειρήσεις τόσο το σύστημα αυξήσεων όσο και το σύστημα αποζημιώσεων βασίζεται στην πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Αυτή η προσέγγιση όμως δεν θεωρείται τόσο σωστή

αφού βασίζεται αποκλειστικά στην χρηματική απόδοση των εργαζόμενων και δεν λαμβάνει υπόψη τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά ανθρώπινου χαρακτήρα.

ε. ικανότητα: αυτή η προσέγγιση στηρίζεται στην θεωρητική και πρακτική γνώση που έχει κάθε εργαζόμενος στο αντικείμενό του.

Γ. ΣΤΟΧΟΙ & ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ

Πριν αναφερθούμε με λεπτομέρεια στα συστήματα αμοιβών και πως αυτά λειτουργούν κρίνουμε σκόπιμο να αναλύσουμε τους στόχους τους οποίους έχουν και την αντίστοιχη χρησιμότητά τους.

Τα συστήματα αμοιβών λοιπόν έχουν τους εξής στόχους και την εξής χρησιμότητα:

ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ
<ul style="list-style-type: none">• ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ• ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ• ΔΕΣΜΕΥΣΗ• ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Πίνακας 19: ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΑΝΤΟΣ ΕΙΔΟΥΣ & ΓΡΗΓΟΡΟΤΕΡΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ
ΤΟΥΣ

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ,
ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ)

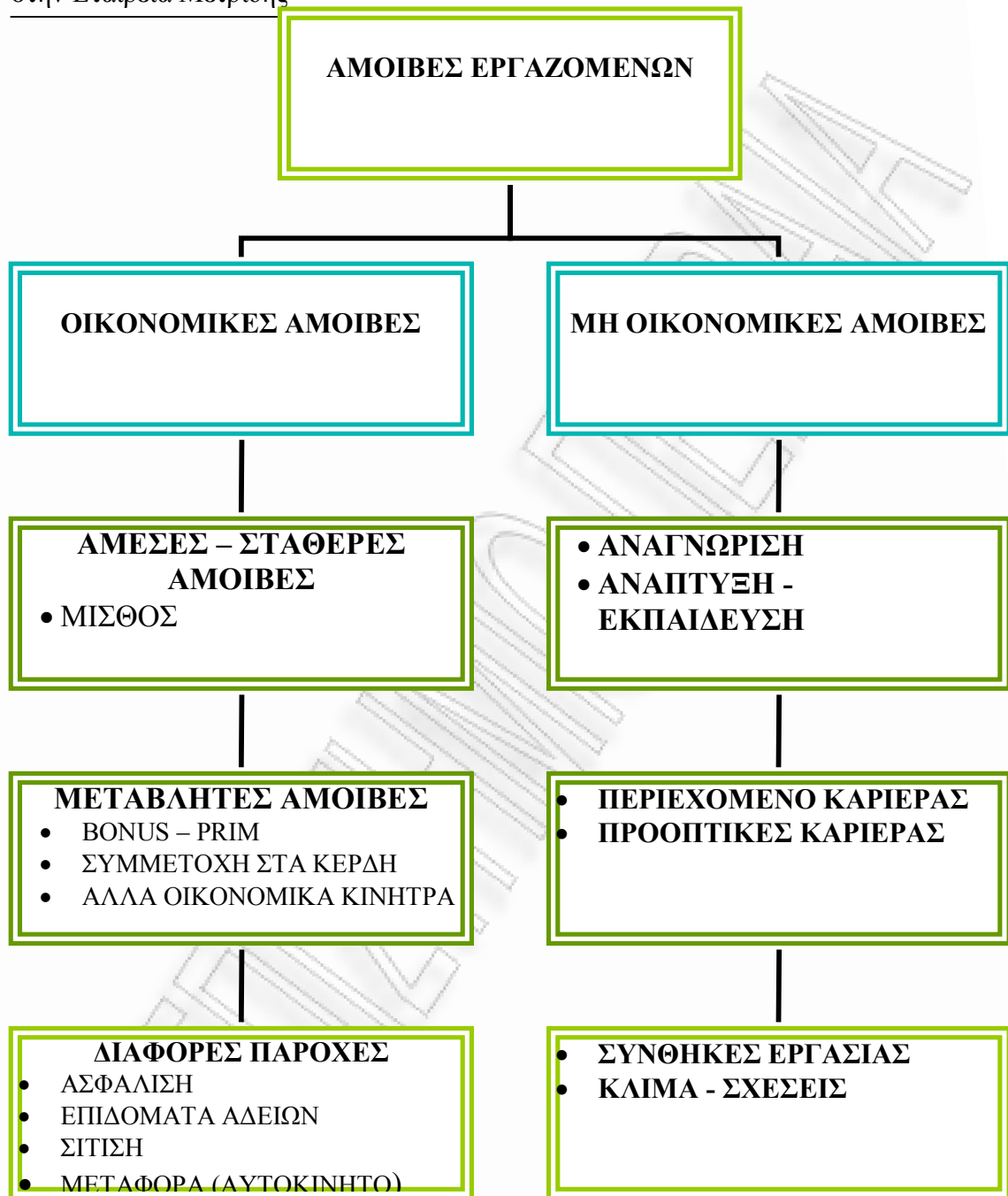
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ ΕΝΤΟΣ & ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πίνακας 20:ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Α. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ

Οι ανταμοιβές του εργαζόμενου χωρίζονται σε οικονομικές και μη οικονομικές. Και οι δύο κατηγορίες αποτελούνται από επιμέρους μικρότερες οι οποίες περιγράφουν με ακρίβεια το περιεχόμενό τους.

Οι οικονομικές λοιπόν αναφέρονται στα χρηματικά αντίτιμα που παίρνει κάθε εργαζόμενος για την δουλειά του. Οι μη οικονομικές συνίσταται σε άλλους εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της.



Εικόνα 17: ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι σταθερές αμοιβές λαμβάνονται από τους εργαζόμενους για την εργασία που προσφέρουν για συγκεκριμένο χρόνο. Η πιο γνωστή σταθερή αμοιβή είναι ο μισθός. Βασικό στοιχείο του τώρα είναι η λεγόμενη έννοια του βασικού – δίκαιου μισθού η οποία έχει τόσο εξωτερικό (να μην διαφέρουν οι μισθοί από επιχείρηση σε επιχείρηση του ίδιου τομέα) όσο και εσωτερικό χαρακτήρα (ανάλογα με τα προσόντα, την

συμπεριφορά και την απόδοση του εργαζόμενου). Οι άμεσες σταθερές αμοιβές τώρα οι οποίες αποτελούν το βασικό μέρος των αμοιβών έχουν αναπτύξει τρία βασικά είδη συστημάτων τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν και συνδυαστικά.

1. Σύστημα αμοιβών που στηρίζεται σε τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (εκπαίδευση- προϋπηρεσία). Το συγκεκριμένο σύστημα είναι αρκετά αντικειμενικό και προβλέψιμο αλλά δεν συνδέει την εξέλιξη των αμοιβών των εργαζόμενων με την επίδοσή τους.
2. Σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος. Η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζεται από την σπουδαιότητα – αξία της θέσης που κατέχει.
3. Σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στις ικανότητες (competencies) του εργαζόμενου. Εδώ οι αμοιβές του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζονται από τα ουσιαστικά του προσόντα (γνώσεις και ικανότητες που δύναται να εφαρμόσει στην εργασία του)

Προκειμένου να κλείσουμε την συγκεκριμένη ενότητα θα παραθέσουμε τις τρεις βασικές θεωρίες πάνω στις οποίες διαμορφώνονται τα συστήματα αμοιβών.

1. θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory): ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που συνεισφέρει στην επιχείρηση μέσω της εργασιακής του σχέσης με αυτά που απολαμβάνει.
2. θεωρία προσδοκιών (expectancy theory): η διάθεση του ατόμου για απόδοση εξαστάται από την προσδοκία του σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και αμοιβής.
3. θεωρία διατήρησης / κινήτρων του Hertberg: οι εργασιακοί παράγοντες προσδιορίζουν την παρακίνηση του εργαζόμενου και είναι δύο:

a. παράγοντες διατήρησης

b. παράγοντες – κίνητρα

E. ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ

Τα τελευταία χρόνια σημειώνεται μια στροφή από την παλιά πολιτική αμοιβών σε νέα πιο ευέλικτα συστήματα και παρατηρείται ότι η αμοιβή των εργαζομένων έχει σταματήσει να θεωρείται κόστος παραγωγικό, αλλά επένδυση. Η αμοιβή του εργαζομένου δε βασίζεται πλέον μόνο στα χρόνια της προϋπηρεσίας του και στην ιεραρχία του, αλλά και στην απόδοσή του. Από την άλλη ο εργαζόμενος απαιτεί περισσότερα από μια απλή ανταμοιβή και τη διαπραγματεύεται απευθείας με την επιχείρηση για την οποία εργάζεται και όχι με κρατικούς, γενικούς ή περιφερειακούς φορείς.

Η αμοιβή πρέπει να ικανοποιεί εργαζομένους και εργοδότες και να ενθαρρύνει την αποδοτική εργασία των πρώτων, με λίγα λόγια η πολιτική των αμοιβών της επιχείρησης να είναι αξιόπιστη. Η διοίκηση είναι αυτή που θα καθορίσει το επίπεδο των αμοιβών, βασιζόμενη και σε έρευνες αγορών σχετικά με τις αμοιβές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές για ίδιες ή παρόμοιες θέσεις εργασίας.

Μέσα στην ίδια επιχείρηση, όμως, όλες οι εργασίες δεν είναι ίδιες, δεν είναι του ίδιου βαθμού δυσκολίας και επιβάλλεται να δημιουργηθεί μια δομή αμοιβών που να ανταποκρίνεται στο σκεπτικό αυτό. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος που χρησιμοποιείται είναι η αξιολόγηση των απαιτήσεων κάθε εργασίας και η χορήγηση ανάλογης αμοιβής.

Παρόλα αυτά η αμοιβή περιορίζεται στην χορήγηση παραπάνω ή λιγότερων χρημάτων.

Τα συστήματα αμοιβής ,τα οποία δεν αποτελούν νέο θεσμό στα δρώμενα των επιχειρήσεων, έχουν εξελιχθεί με το πέρασμα του χρόνου και πλέον ορίζονται από πολλές παραμέτρους. Τα στελέχη – υπεύθυνοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

εκπαιδεύονται στην κατανόηση του τρόπου δημιουργίας συνθηκών για θετική ενδυνάμωση των υφιστάμενων τους μέσα από την αξιολόγηση και επαναπληροφόρησή τους σχετικά με την απόδοσή τους καθώς και στην αποτελεσματική χρήση πολλαπλών παραγόντων υποκίνησης. Στην συνέχεια παραθέτουμε και σχηματικά την μετάβαση στα συστήματα ανταμοιβής έτσι όπως ορίζονται μέσω της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

ΑΜΟΙΒΕΣ

ΠΡΙΝ

- μισθός
- ασφάλιση – ιατρική περίθαλψη
- επιδόματα
- υπερωριακές αμοιβές
- διανομή κερδών

ΜΕΤΑ

- μισθός
- ασφάλιση – ιατρική περίθαλψη
- επιδόματα
- υπερωριακές αμοιβές
- διανομή κερδών
- βελτίωση ποιότητας ζωής
- ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα
- βελτίωση κοινωνικής εικόνας (status)
- επίτευξη προσωπικών στόχων (self confidence)

ΣΤ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΑΔΗΣ

Και στην περίπτωση των συστημάτων αμοιβής η ΜΕΤΡΙΑΔΗΣ έχει περάσει αρκετά στάδια μέχρι να ορίσει με σαφήνεια τον τρόπο αμοιβής των εργαζομένων της. Αρχικά λοιπόν, όπως όλες οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου, οι αμοιβές για τους εργαζόμενους, όπως αυτοί ορίζονταν στα αρχικά της στάδια, εκτός από τον καθιερωμένο μισθό ήταν τα ανάλογα επιδόματα αλλά είχαν και τα λεγόμενα τυχερά του επαγγέλματος. Το σύστημα αμοιβών δηλαδή αναφερόταν σε οικονομικά καθαρά κριτήρια και δεν λάμβανε υπόψη τους άλλους παράγοντες εργασίας.

Με το πέρασμα του χρόνου όμως και λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ανάπτυξη της εταιρείας όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων αποφάσισαν να αλλάξουν ή πιο σωστά να τροποποιήσουν τα συστήματα αμοιβής, φτάνοντας στην σημερινή μορφή η οποία παρουσιάζεται παρακάτω.

<u>Ατομικά κίνητρα</u>	<ul style="list-style-type: none"> • αμοιβή με βάση την παραγωγικότητα • επίδομα αξίας (merit pay) • αμοιβή βάση επαγγελματικών δεξιοτήτων 	<u>Μεταβλητά στοιχεία αμοιβών:</u> <ul style="list-style-type: none"> • έκτακτα • κατά περίπτωση • σύνδεση με απόδοση 	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ ΑΜΟΙΒΩΝ
<u>Ομαδικά κίνητρα</u>	<ul style="list-style-type: none"> • συμμετοχή στην αύξηση εσόδων 		
<u>Υπερωριακές αμοιβές</u>			
<u>Προμήθειες</u>	<ul style="list-style-type: none"> • περιστασιακές 		
<u>Τυχερά επαγγέλματος</u>	<ul style="list-style-type: none"> • φιλοδομήματα 		

<p><u>Επιδόματα</u> – <u>παροχές</u></p>	<p><i>Προνόμια σε είδος:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • μεταφορικά μέσα (αυτοκίνητα) • βελτίωση ποιότητας ζωής (κοινωνικό status) • εκπαιδευτικά προγράμματα <p><i>Χρηματικά προνόμια:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • επιδόματα ασθενείας • συνταξιοδοτικά προγράμματα • άλλα 	<p><u>Σταθερά στοιχεία</u> <u>αμοιβών:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • σπανίως μεταβάλλονται • τακτικά 	
ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ			

⁷

Πίνακας 21:ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΚΕΤΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα λοιπόν, η ΜΕΤΡΙΔΗΣ κατάφερε όχι μόνο να βελτιώσει όχι μόνο την παραγωγικότητά της αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων της. Έτσι λοιπόν το πακέτο αμοιβών κατάφερε να:

1. έχει δίκαιες αμοιβές
2. μειώνεται το stress των εργαζομένων
3. προκύπτουν νέες ευκαιρίες προαγωγής
4. υπάρχουν σωστά πρότυπα εργασίας

I. ΔΔΥΝΑΜΙΕΣ – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

⁷ Πηγή: Torrington D. & Hall L. 1991. Personnel Management, A new approach. P.78

Ωστόσο, υπάρχει μια διαφορά ανάμεσα στην θεωρία και στην πράξη για τις επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν τα πακέτα αμοιβών σαν τρόπο υποκίνησης. Τα

αναμενόμενα οφέλη των αμοιβών βάσει της απόδοσης, στο επίπεδο υποκίνησης και ικανοποίησης είναι σημαντικά. Η επιτυχία όμως γίνεται δύσκολη από την φύση των καθηκόντων, την μέτρηση απόδοσης, το ύψος των αμοιβών και την αποτυχία σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζουμε τα εμπόδια τα οποία είναι πολύ πιθανό να προκύψουν στους διάφορους τρόπους ανταμοιβής.

- Η φύση του καθήκοντος: κάθε εργαζόμενος παράγει σε διαφορετικό επίπεδο ως αποτέλεσμα των διαφορών στις συνθήκες και στα απαιτούμενα της κάθε θέσης. Πολύ λίγοι εργαζόμενοι έχουν απόλυτο ή πιο σωστά σαφή έλεγχο της απόδοσής τους. Άρα οι αμοιβές βάση της απόδοσης σε αυτή την περίπτωση πρέπει να υιοθετηθούν μόνο όταν οι ικανότητες των εργαζομένων έχουν επίδραση στα αποτελέσματα.
- Μέτρηση της απόδοσης: τα αντικειμενικά μέτρα της απόδοσης δεν αντικατοπτρίζουν πάντα όλες τις παραμέτρους μιας θέσης εργασίας. Έτσι κάθε σύστημα αμοιβής θα πρέπει να προϋποθέτει ακρίβεια και δίκαιη μέτρηση της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα.
- Ύψος αμοιβής: προκειμένου ένα σύστημα αμοιβών να λειτουργήσει ουσιαστικά θετικά στην πορεία μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι αρκετά υψηλό (πάνω από 10%) έτσι ώστε να αποτελέσει κίνητρο για τους εργαζόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της εν λόγω εργασίας θα προσπαθήσουμε να συνοψίσουμε τις διαφοροποιημένες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων από αυτές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και να προτείνουμε κάποια μέτρα βελτίωσης έτσι ώστε η μετάβαση να γίνει ομαλότερα και με λιγότερες συνέπειες για την επιχείρηση.

Ξεκινάμε λοιπόν με τα παρακάτω δεδομένα. Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους άλλωστε δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Με λίγα λόγια

λοιπόν καθίσταται σαφές ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος για την πορεία κάθε εμπορικής επιχείρησης.

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων.

Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

Παρόλα τα παραπάνω ωστόσο με το πέρασμα του χρόνου διαπιστώθηκε η ανάγκη για ένα διαφοροποιημένο τρόπο διοίκησης προσωπικού. Αυτό φαίνεται καλύτερα στο παρακάτω σχήμα όπου βλέπουμε πως προκύπτουν προβλήματα στην διοίκηση προσωπικού τα οποία επηρεάζουν άμεσα την πορεία μιας εμπορικής επιχείρησης και στην συγκεκριμένη περίπτωση την ΜΕΤΡΙΔΗΣ.



Εικόνα 18: ΛΟΓΟΙ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΤΗΝ Δ.Α.Π. ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΕΤΡΙΑΔΗΣ

Κρίνοντας και από το σχήμα γίνεται εντονότερη η ανάγκη υιοθέτησης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων προκειμένου να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο των δυσαρεστημένων πελατών.

3.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΑΔΗΣ

Στα πλαίσια μιας επιχείρησης ο όρος κουλτούρα, δηλαδή η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές στον ρου του χρόνου αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και διάρθρωσης της επιχείρησης, τον τρόπο εξουσίας των ανώτερων, τον τρόπο απόδοσης ανταμοιβών και επιβολής κυρώσεων, τον τρόπο ελέγχου, τον τρόπο γενικότερα λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η μακρόπνοη εύρυθμη και επικερδής ανάπτυξή της. Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης γιατί μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει τον

τρόπο που η οργανωσιακή δομή λειτουργεί και αυξάνει τα κίνητρα των υπαλλήλων για την επίτευξη των συμφερόντων της Οργάνωσης.

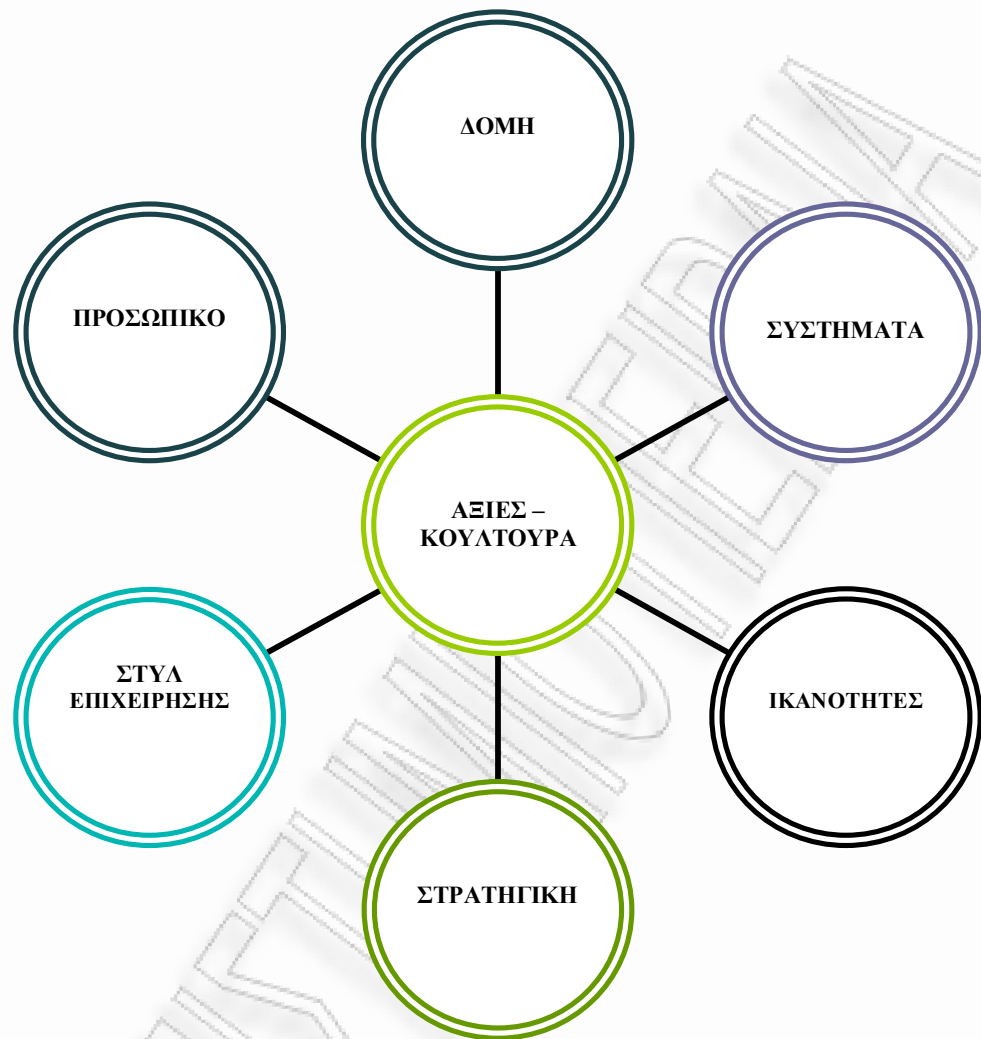
Σε ότι αφορά την ΜΕΤΡΙΔΗΣ σκοπός της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα της αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη. Έτσι λοιπόν η οργανωσιακή κουλτούρα την οποία θέλει και προσπαθεί να δημιουργήσει βασίζεται στα εξής δεδομένα:

1. εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα με σκοπό την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης. Πιο απλά όπως σε όλες τις επιχειρήσεις και στην ΜΕΤΡΙΔΗΣ αρχικός στόχος είναι η κερδοφορία και η ανάπτυξή της. Αυτό όμως μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εστίασης στους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτή.

2. υιοθέτηση του risk management (μάνατζμεντ κινδύνου). Με αυτό τον τρόπο είναι ευκολότερη η επίλυση των ενδεχόμενων προβλημάτων τα οποία μπορεί να προκύψουν κατά την λειτουργία μιας εμπορικής επιχείρησης (π.χ. προβλήματα στην επικοινωνία με τους πελάτες ή με τους προμηθευτές)

3. αναβάθμιση status της επιχείρησης. Εκτός από τα υπόλοιπα βασικό ρόλο παίζει και η εικόνα που δίνει η εκάστοτε επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν αυτή απευθύνεται σε ευρύ κοινό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί από την σωστή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφού αυτή βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Προκειμένου όμως να δώσουμε μια γενικότερη εικόνα σχετικά αρχικά με την δημιουργία και στην συνέχεια με την ανάπτυξη της επιχειρησιακής κουλτούρας παραθέτουμε το παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 19: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ

Κλείνοντας λοιπόν το κεφάλαιο της επιχειρησιακής κουλτούρας, αναφερόμενοι πάντα στην Δ. Α. Π. μπορούμε άνετα να διακρίνουμε την διαφοροποίηση ανάμεσα σε αυτή και την διοίκηση προσωπικού. Από την μια λοιπόν είχαμε την διοίκηση προσωπικού όπου ήταν υπεύθυνη για την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανταμοιβή των εργαζόμενων. Από την άλλη πλευρά όμως έχουμε την Δ. Α. Π. η οποία εκτός από τα παραπάνω είναι υπεύθυνη για την εναρμόνιση των στελεχών με τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης, την ανάπτυξη και υλοποίηση συστημάτων ανταμοιβής, την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας καθώς και για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης.

3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ Δ. Α. Π. ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ

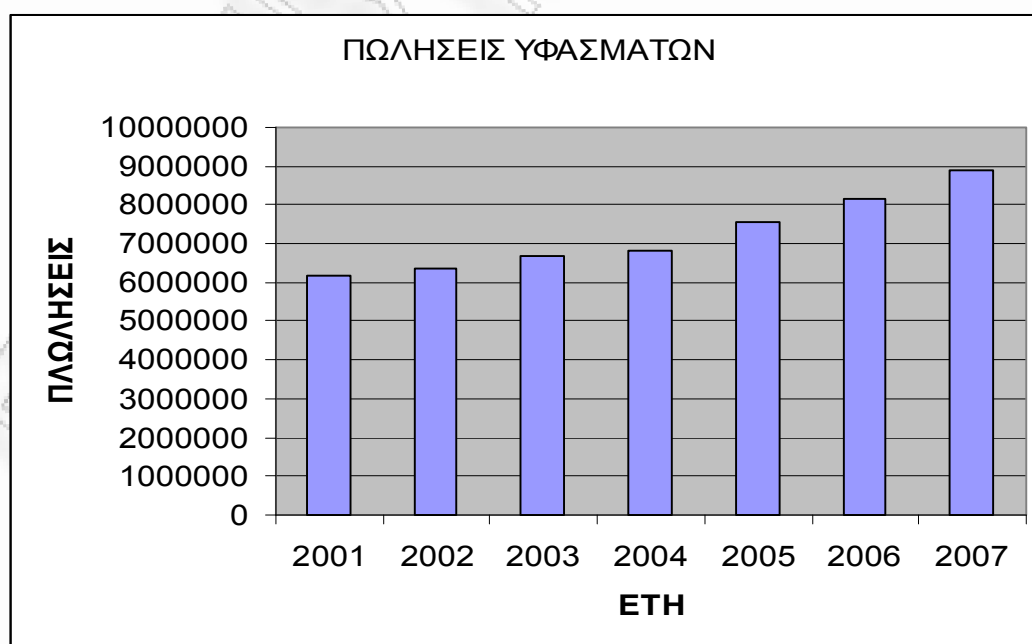
Μέχρι στιγμής έχουμε πραγματοποιήσει μια πλήρη ανάλυση ,από θεωρητικής πλευράς, σε σχέση με την μετάβαση από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων γενικά σε εμπορικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στην ΜΕΤΡΙΔΗΣ. Τι αποτελέσματα είχαν όμως αυτές οι ενέργειες? Αυτό το ερώτημα δεν είναι τόσο εύκολο να απαντηθεί βραχυπρόθεσμα αλλά θα προσπαθήσουμε να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα. Φυσικά τα παρακάτω αποτελέσματα δεν οφείλονται αποκλειστικά σε αυτή την μετάβαση αλλά σε ένα σύνολο παραγόντων όπως στην αναδιάρθρωση των μεθόδων παραγωγής, στις επενδύσεις σε τεχνογνωσία και κεφάλαιο καθώς και στην μείωση των λειτουργικών δαπανών.

Παρόλα αυτά ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τον σημαντικότερο ίσως ρόλο αφού όλα τα παραπάνω βασίζονται σε αυτόν. Θα παρουσιάσουμε λοιπόν πως οι παραπάνω κινήσεις επηρέασαν τις πωλήσεις και την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων στην ΜΕΤΡΙΔΗΣ.

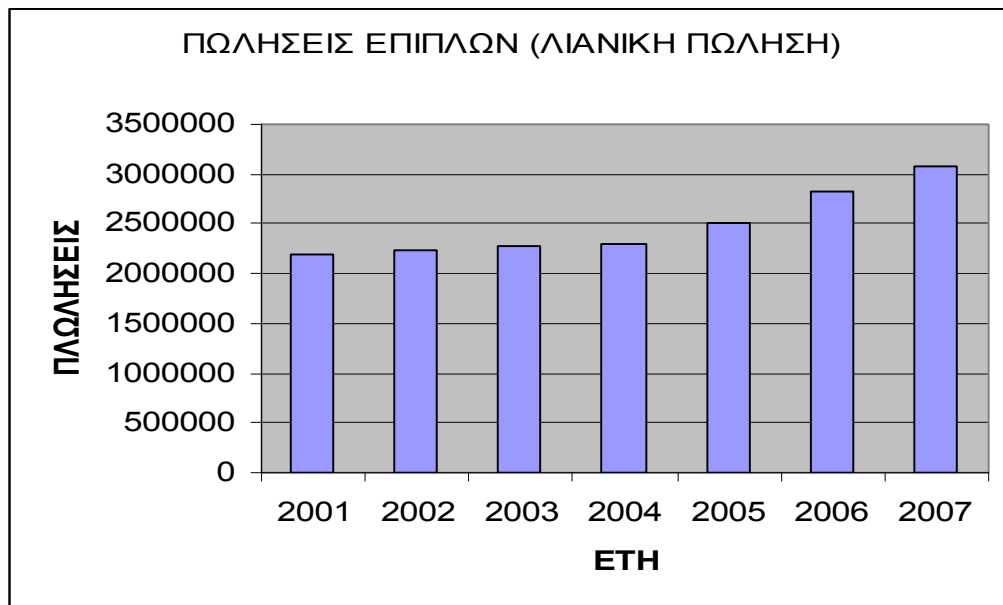
Σε πρώτη φάση λοιπόν θα δείξουμε πως ,με την βελτίωση στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης (δημιουργία τμήματος Δ. Α. Π.), αυξήθηκαν οι πωλήσεις σε όλα τα προϊόντα δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ	ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΕΠΙΠΛΩΝ	ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΕΠΙΠΛΩΝ
2001	6,162,876	2,201,027	880,410
2002	6,347,762	2,245,047	704,328
2003	6,665,150	2,267,498	711,371
2004	6,798,453	2,290,172	712,564
2005	7,546,282	2,519,189	840,825
2006	8,149,984	2,821,491	916,499
2007	8,883,482	3,075,425	1,008,145

Πίνακας 22: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΜΕΤΡΙΔΗΣ



Εικόνα 20: ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ



Εικόνα 21: ΛΙΑΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ



Εικόνα 22: ΧΟΝΔΡΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ

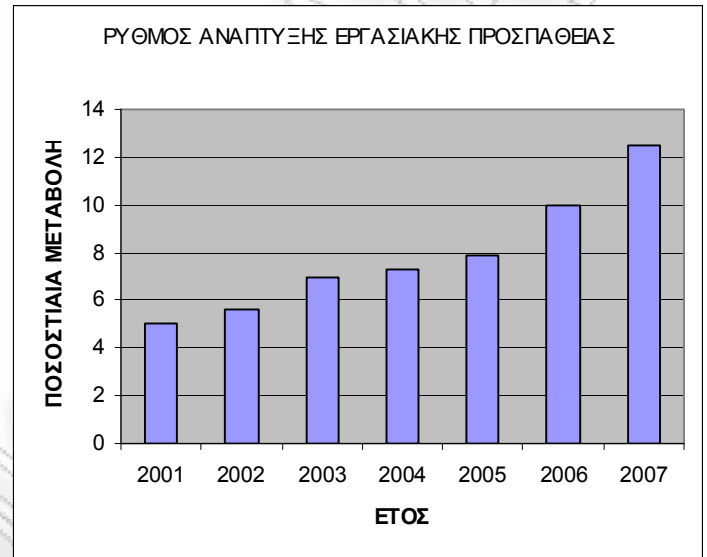
Τα παραπάνω γραφήματα υποδεικνύουν την θετική επίδραση που είχαν οι αλλαγές που επήλθαν στην οργανωσιακή πολιτική της ΜΕΤΡΙΔΗΣ, όμως δεν αποτελούν και τα μοναδικά αποτελέσματα. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι αυξάνει σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της ΜΕΤΡΙΔΗΣ. Σε μια εταιρεία άλλωστε με βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης

και εργαζομένων εξασθενούν και ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα. Οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους, την ομάδα τους, την εταιρεία τους. Αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτός τους στη δουλειά. Υπάρχει ένα ξεκάθαρο κλίμα συναδελφικότητας και επιθυμούν να συνεχίσουν εκεί τη καριέρα τους. Σύμφωνα μάλιστα με ετήσιο άρθρο του Fortune «οι 100 εταιρείες με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στις ΗΠΑ» επιβεβαιώνεται ότι οι εταιρείες που περιλαμβάνονται στη λίστα λαμβάνουν καλύτερες υποψηφιότητες ατόμων για τις κενές θέσεις εργασίας, έχουν χαμηλότερο ποσοστό αλλαγής προσωπικού, απολαμβάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών, αναπτύσσουν μεγαλύτερες καινοτομίες και δημιουργικότητα και επωφελούνται από μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα.. Όταν μια επιχείρηση επενδύει στους ανθρώπους της επενδύει και στην επιτυχία της (Η Καθημερινή, 27/3/2005).

Η παραπάνω αντικειμενική αύξηση των πωλήσεων όπως έχουμε ήδη αναφέρει οφείλεται σε έναν αριθμό παραγόντων μέσα στους οποίους συγκαταλέγεται και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Όμως προκειμένου να φτάσουμε σε αυτό το σημείο σημειώθηκαν και κάποιες επιμέρους εξελίξεις οι οποίες αναφέρονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους αλλά και στους προϊστάμενούς τους. Η μέτρηση αυτών των παραγόντων είναι πολύ δύσκολη για αυτό και ο υπεύθυνος προσωπικού, προκειμένου να μπορέσει να βγάλει κάποια συμπεράσματα, κάλεσε τους υπεύθυνους των τμημάτων να προσπαθήσουν ποσοστιαία να υπολογίσουν τον ρυθμό ανάπτυξης κάποιων ποιοτικών παραγόντων έτσι ώστε να παρουσιαστεί και διαγραμματικά στο top management.

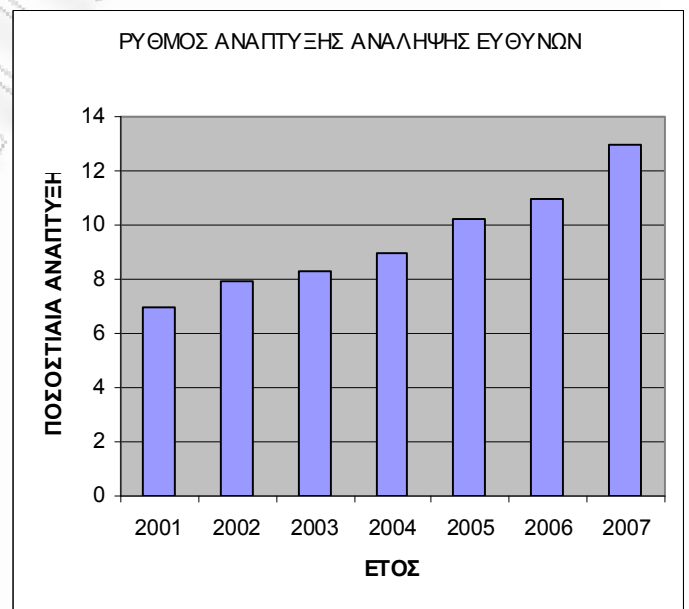
Οι παρακάτω πίνακας καθώς και τα αντίστοιχα διαγράμματα παρουσιάζουν αυτές τις μεταβολές:

ΕΤΟΣ	ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ
2001	5
2002	5,6
2003	7
2004	7,3
2005	7,9
2006	10
2007	12,5



Πίνακας 23: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ

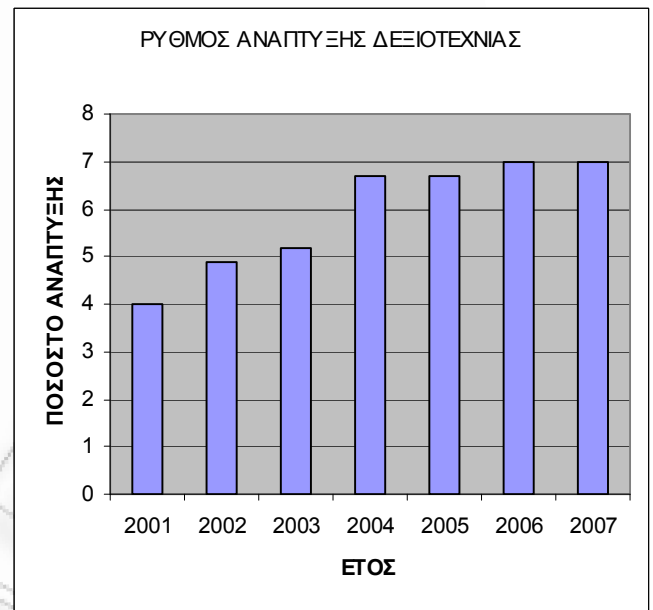
ΕΤΟΣ	ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΥΘΥΝΗΣ
2001	7
2002	7,9
2003	8,3
2004	9
2005	10,2
2006	11
2007	13



Πίνακας 24: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΥΘΥΝΩΝ

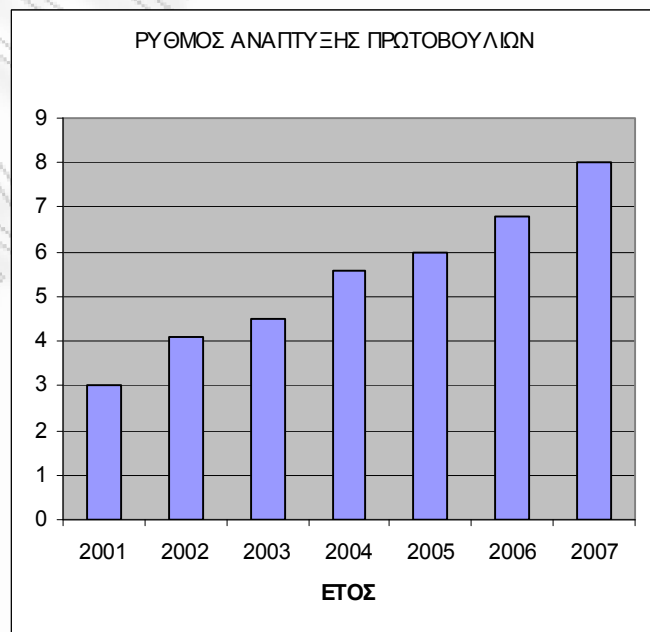
ΜΠΣ Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής
 Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
 Από την Διοίκηση Προσωπικού την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελέσματα
 στην Εταιρεία Μετρίδης

ΕΤΟΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΩΝ
2001	4
2002	4,9
2003	5,2
2004	6,7
2005	6,7
2006	7
2007	7



Πίνακας 25: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΑΣ

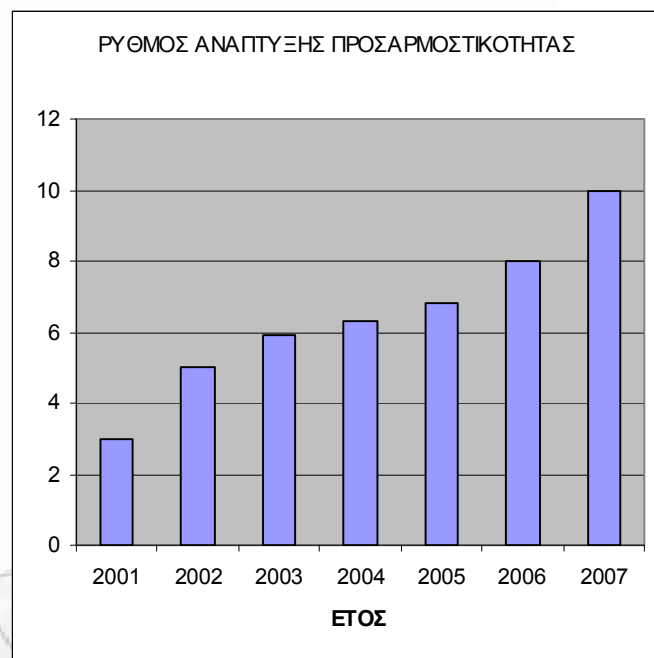
ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ
2001	3
2002	4,1
2003	4,5
2004	5,6
2005	6
2006	6,8
2007	8



Πίνακας 26: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ

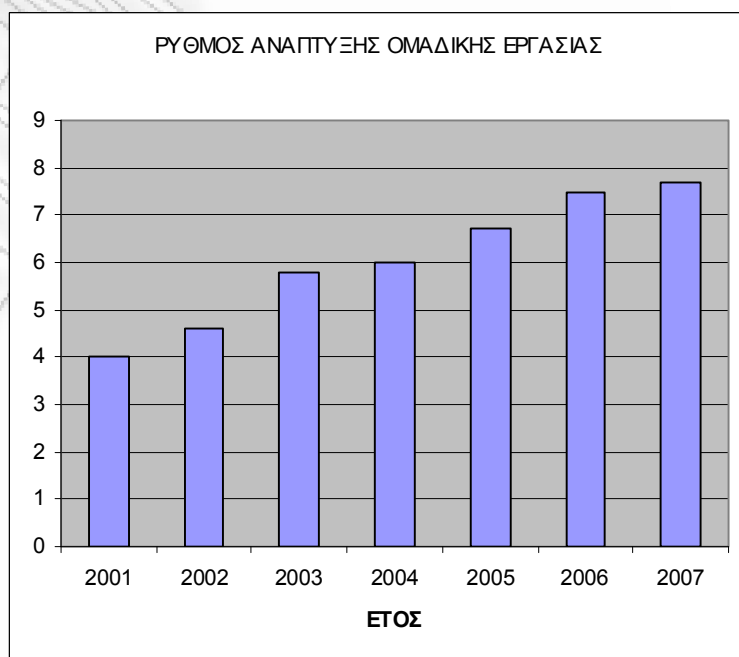
ΜΠΣ Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής
 Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
 Από την Διοίκηση Προσωπικού την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελέσματα
 στην Εταιρεία Μετρίδης

ΕΤΟΣ	ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
2001	3
2002	5
2003	5,9
2004	6,3
2005	6,8
2006	8
2007	10



Πίνακας 27: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΕΤΟΣ	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
2001	4
2002	4,6
2003	5,8
2004	6
2005	6,7
2006	7,5
2007	7,7



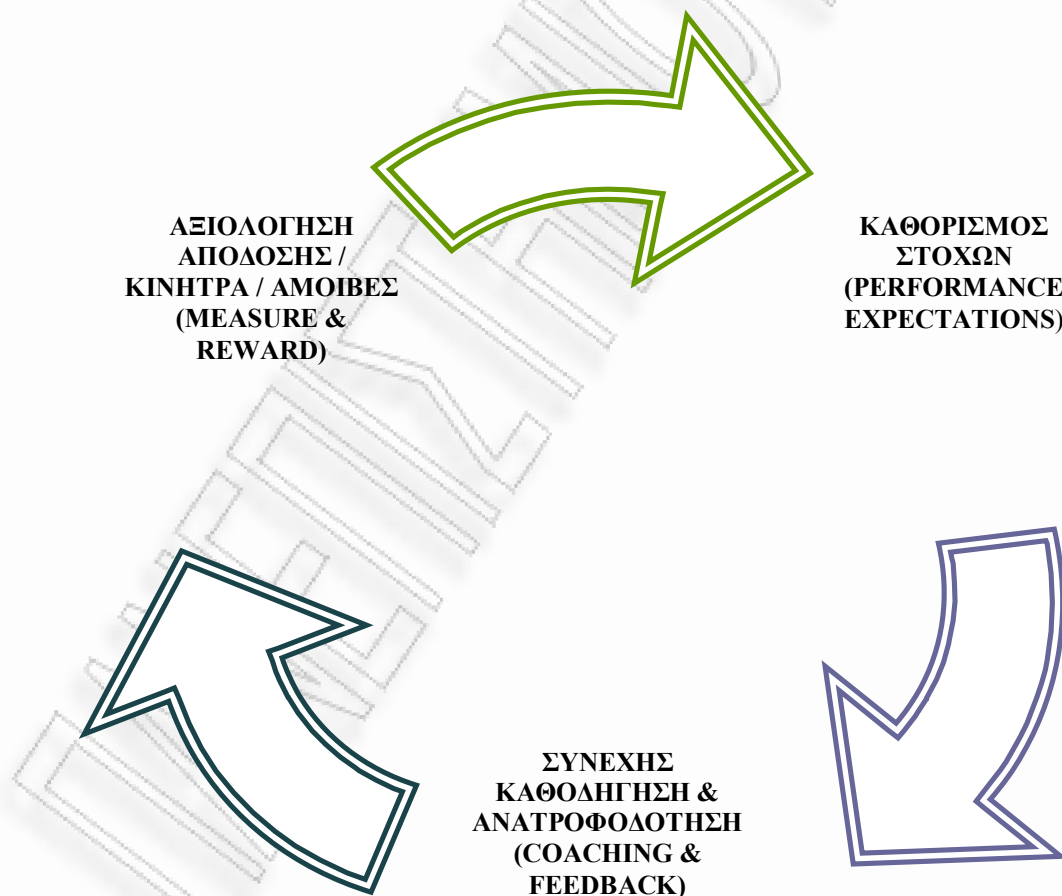
Πίνακας 28: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

8

⁸ Όλες οι παραπάνω μετρήσεις βασίζονται κυρίως στον εμπειρικό παράγοντα των μάνατζερ οι οποίοι ανήγαγαν την αύξηση των πωλήσεων σε επιμέρους παράγοντες και προσπάθησαν να τους επιμερίσουν λαμβάνοντας υπόψη και τα μεγάλα ποσοστά σφάλματος.

Συμπερασματικά λοιπόν βλέπουμε πως στην περίπτωση της ΜΕΤΡΙΔΗΣ η διαδικασία μετάβασης από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων είχε θετικά ,μέχρι στιγμής, αποτελέσματα τα οποία μάλιστα προβλέπεται να συνεχιστούν. Φυσικά αυτό δεν συνεπάγεται σε καμία περίπτωση επανάπαυση αλλά συνεχιζόμενη προσπάθεια προκειμένου να υιοθετηθούν πλήρως οι αρχές της Δ. Α. Π. και να μπορούμε πια να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα η οποία θα βασίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



Εικόνα 23:ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ Δ. Α. Π.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω μπορούμε με σιγουριά να βγάλουμε το συμπέρασμα πως η υιοθέτηση της Δ. Α. Π. έχει πολύ θετικό αντίκτυπο στην πορεία μιας επιχείρησης, γεγονός το οποίο προκύπτει όχι μόνο από τα παραπάνω στοιχεία αλλά και από το γεγονός πως σύμφωνα με τα καινούργια δεδομένα της αγοράς κάθε εταιρεία θα πρέπει να διοικείται βασιζόμενη στην κουλτούρα που έχει δημιουργήσει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

- **ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΚΩΝ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ/ ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ (1990)**
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΑΘΗΝΑ 1990
- **ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΚΩΝ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ (2002)**
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ- ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΑΘΗΝΑ 2002
- **ΔΡ. ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ Δ. ΙΘΑΚΙΣΙΟΣ(2004)**
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004
- **ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ(1991)**
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ
ΑΘΗΝΑ 1991
- **ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ / ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ (2002)**
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΑΘΗΝΑ 2002

ΑΡΘΡΑ - ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

- **Customer Service (Ιανουάριος 1993). Η αξία της εκπαίδευσης των νέων**
υπαλλήλων ΤΟΜΟΣ Ι

ΜΠΣ Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
Από την Διοίκηση Προσωπικού την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελέσματα
στην Εταιρεία Μετρίδης

- **Customer Service (Φεβρουάριος 1993). Ποιά είναι η δουλειά σας?**

ΤΟΜΟΣ Ι

- **Διερεύνηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και διάθεσης αποχώρησης εργαζόμενων. Μελέτη περίπτωσης σε Ελληνική ξενοδοχειακή αλυσίδα. (ΣΤΡΑΤΑΚΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΜΟΕΣ 9818)**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα αργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων.

Ευρωπαϊκό μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση ολικής ποιότητας.

- **Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ο ρόλος και η σύνδεσή της με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Η συμβολή και ο βαθμός εμπλοκής του τμήματος Δ.Α.Π. στην απόκτηση και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Π. ΣΚΟΥΡΛΗΣ 2003)**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

- **Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Εξέταση της περίπτωσης της αγροτικής τράπεζας Ελλάδας. (ΠΑΣΒΑΓΚΑΣ ΣΩΤΗΡΗΣ/ ΑΘΗΝΑ 2006)**

Οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

INTERNET

- http://www.sykam.co.uk/Our_Service_Lines/Business_Matching/businessmatchingdiagram.jpg

- **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/npd/page.html?page_id=90

- **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta_7/720.htm

Αριστεία στην κεντρική Μακεδονία

Κουφίδου – Ξηροτόρη, Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη, 1997*

Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, Alexander Hamilton Institute, Αθήνα, 1996

Τραμαντζάς, Κ. *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Τεχνολογίες Ανάπτυξης Καινοτομίας, Αθήνα 2001*

- http://maven.files.wordpress.com/2007/05/evolution_comms1.png

- **Εισαγωγή στην Ψυχολογία της Εργασίας**

www.psychol.ucy.ac.cy/material/UoC_Ch5_Performance%20Appraisal_GR.ppt –

Δρ. Σταυρούλα Λέκα CPsychol FRSH

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Nottingham

Ινστιτούτο Εργασίας, Υγείας & Οργανισμών

- **Ελληνική κοινωνική έρευνα (Σεπτέμβριος 2007).** *Εργασιακή ικανοποίηση*

http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_9672.html

Ευστράτιος Παπάνης

- **Ικανοποίηση εργασίας**

www.akatsalis.gr/yliko/arthra/WORK%20SATISFACTION.doc

- **Εισαγωγικά στοιχεία στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

http://www.econ.uoi.gr/epixirimatikotita/pdf_files/dioikisi_anthropinvn_porvn_meros_A.pdf

- <http://bizwriter.files.wordpress.com/2007/06/windowslivewriter66ce53185f0d-13061-9.jpg>

- **Ικανοποίηση από την εργασία: αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;**

www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE_2005/proposals/Paroutis_Spyridon.pdf