

**ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ
LOGISTICS ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο
την απόκτηση του διπλώματος

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ LOGISTICS
(ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**

από

**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

MARIANNA BEKIOY

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΕΤΟΣ 2004

**Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την
απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.**

Κάθε γνήσιο αντίγραφο φέρει την υπογραφή του συγγραφέα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αφορμή και κίνητρο για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, υπήρξε η σύγχρονη ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, που προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις συχνά πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης, που επιφέρουν καθοριστικές συνέπειες στο χώρο της παραγωγής και του εμπορίου, καθώς και στην τελική διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας.

Στο σύγχρονο αυτό επιχειρηματικό περιβάλλον, καθίσταται απαραίτητη η σύνδεση των δραστηριοτήτων κάθε τμήματος με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης, ευθυγραμμισμένες με την ευρύτερη στρατηγική της. Σε στρατηγικό στοιχείο της εταιρίας έχει μετατραπεί και το τμήμα Logistics, καθώς έγινε αντιληπτό ότι τα συστήματα της Αλυσίδας Εφοδιασμού αποτελούν δυναμικό όπλο ανταγωνισμού και εξέλιξης στο χώρο της αγοράς. Η σπουδαιότητα των λειτουργιών Logistics επικεντρώνεται στο γεγονός, ότι προσθέτουν αξία στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, ενισχύοντας έτσι την ικανοποίηση του πελάτη και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Καθώς, όμως, η δομή και τρόπος λειτουργίας του οργανισμού αλλάζει, προκειμένου αυτός να ανταποκριθεί στις μεταβολές του περιβάλλοντος, οφείλουν οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - Human Resources (HR) να μετατραπούν σε κρίσιμα στοιχεία για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της Αλυσίδας Εφοδιασμού. Ο προβληματισμός για την αποδοτικότερη επίτευξη αυτού του στόχου, έδωσε το ερέθισμα να επιδιώξω, στα πλαίσια της εργασίας μου, τη μελέτη του διαλειτουργικού σχεδιασμού των ενεργειών Logistics και HR, μέσα από την προσαρμογή της φιλοσοφίας και της τεχνικής του HR Balanced Scorecard Συστήματος Μέτρησης και Αξιολόγησης στο χώρο των Logistics.

Αναλυτικότερα, μέσα από τη μελέτη της δομής ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών, σχεδιάζονται πίνακες HR Scorecard, δίνοντας στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πολύτιμα στοιχεία για την ποιότητα και ποσότητα του παραγόμενου έργου στο τμήμα Logistics, καθώς και για το κατά πόσον οι ενέργειες των εργαζομένων συνδράμουν στην ευρύτερη πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Συνεπώς, το Σύστημα Μέτρησης HR είναι σε θέση να αξιολογεί τη διασύνδεση και την αλληλεπίδραση μεταξύ των επενδύσεων που γίνονται στη στρατηγική δομή του HR και των επιτευγμάτων που σημειώνονται στο χώρο των Logistics.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Υποκινητής και αρωγός για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας υπήρξε ο Καθηγητής του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Ν. Μπλέσιος. Εποπτεύοντας την εργασία μου, παράλληλα στήριζε και διευκόλυνε την προσπάθειά μου με τη συσσωρευμένη του εμπειρία και γνώση.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον κ. Α. Παπαναστασίου, Senior Consultant της Εταιρίας Συμβούλων KANTOR για τη καθοδήγηση και την αμέριστη βοήθεια του στο αντικείμενο των νέων μεθόδων αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των επιμέρους τμημάτων των επιχειρήσεων και ειδικότερα για τη συμβολή του στη διαμόρφωση των δεικτών μέτρησης του HR Balanced Scorecard.

Ευχαριστώ, επίσης, θερμά τον κ. Γ. Κορολή Senior Consultant της ERNST & YOUNG για τις εποικοδομητικές συζητήσεις και ανταλλαγές απόψεων που είχαμε, σχετικά με το χώρο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και την εν γένει συμβολή του τμήματος των Logistics στην αλυσίδα αξία της επιχείρησης.

Εξχωριστά θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους συναδέλφους μου, μεταπτυχιακούς φοιτητές του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας με ειδίκευση στα Logistics, κ. Ι. Μιχαηλίδη για τη συμβολή του στη συμπλήρωση βιβλιογραφικών στοιχείων σχετικά με τη δομή της Αλυσίδας Εφοδιασμού, καθώς και τους κ. Σ. Βλάχο και κ. Σ. Βρεντζάκη για τη βοήθειά τους σχετικά με τη διαμόρφωση άποψης για τα τεκταινόμενα στον επιχειρηματικό κόσμο, παρέχοντας πολύτιμα στοιχεία και παραδείγματα από πραγματικές περιπτώσεις επιχειρήσεων, ελληνικών και πολυεθνικών, σε ό,τι αφορά τα οργανογράμματα καθώς και τις περιγραφές των αρμοδιοτήτων των υπευθύνων των τμημάτων Προμηθειών, Αποθήκευσης και Διακίνησης.

Τέλος, ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στον συνάδελφό μου κ. Θ. Σταθόπουλο, μεταπτυχιακό φοιτητή του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας με ειδίκευση στα Logistics, για την άποψη συνεργασία μας και την αμέριστη συμβολή του στην επεξεργασία των πολυάριθμων δεδομένων και στοιχείων που προέκυψαν κατά την επαφή μου με το χώρο των επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	10
2.1 Ο ρόλος των στελεχών και της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.....	10
2.2 Οι ενέργειες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	11
2.3 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως Σύστημα	15
2.4 Εισαγωγή στα Logistics	17
2.5 Στοιχεία του Συστήματος Logistics	19
2.5.1 Κύριες Ενέργειες Logistics	22
2.5.2 Υποστηρικτικές Ενέργειες Logistics	24
2.6 Στόχος των Logistics.....	26
3. ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ LOGISTICS ΚΑΙ HUMAN RESOURCES.....	30
3.1 Οι παράγοντες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν τις δραστηριότητες των Logistics	30
3.1.1 Ικανότητα εργαζόμενου.....	30
3.1.2 Προσδοκίες εργαζόμενου.....	32
3.1.3 Εταιρική κουλτούρα	34
3.1.4 Δυναμικές των Ομάδων	35
3.1.5 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εργαζόμενου.....	38
3.2 Η σπουδαιότητα υιοθέτησης του HR Balanced Scorecard Συστήματος Μέτρησης	41
3.3 Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο στρατηγικό ρόλο των Logistics	44
3.4 Εισαγωγή στη Μελέτη Περίπτωσης	46
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	59

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1	Οι 4 βασικές Συνιστώσες της τεχνικής του Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθεσία).....	7
Σχήμα 2.1	Ο κύκλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
Σχήμα 2.2	Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως Σύστημα.....	16
Σχήμα 2.3	Τα στοιχεία ενός Συστήματος Logistics.....	20
Σχήμα 3.1	Η Δομή του HR Balanced Scorecard.....	45
Σχήμα 3.2	Οργανόγραμμα Τμήματος Προμηθειών Πολυεθνικής Εταιρίας.....	48
Σχήμα 3.3	Οργανόγραμμα Τμήματος Αποθήκευσης Ελληνικής Εταιρίας.....	51
Σχήμα 3.4	Οργανόγραμμα Τμήματος Διακίνησης Ελληνικής Εταιρίας.....	55
Σχήμα 4.1	Διαδικασία αξιοποίησης εξαρχόμενων στοιχείων του HR Scorecard...	60

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1 Βασικές Διανοητικές Ικανότητες εργαζομένου.....	31
Πίνακας 3.2 Βασικές Φυσικές Ικανότητες εργαζομένου.....	31
Πίνακας 3.3 Οκτώ Διαστάσεις της Εταιρικής Κουλτούρας.....	34
Πίνακας 3.4 Η Επιρροή της Κουλτούρας στον Οργανισμό.....	35
Πίνακας 3.5 Συνδυασμός Τύπου Προσωπικότητας εργαζομένου με Τύπο Εργασίας... 39	
Πίνακας 3.6 Φύλλο Scorecard Τμήματος Προμηθειών.....	49
Πίνακας 3.7 Φύλλο Scorecard Τμήματος Αποθήκευσης.....	52
Πίνακας 3.8 Φύλλο Scorecard Τμήματος Διακίνησης.....	56

1. Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα παγκόσμιο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Τα ζητούμενα για κάθε εταιρία είναι η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση των πελατών, η αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα. Η επίτευξη των στόχων αυτών στηρίζεται κυρίως στον άνθρωπο - εργαζόμενο. Οι ανθρώπινοι πόροι συγκεντρώνουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, όπως είναι η δυνατότητα σκέψης και εκμάθησης, η καταβολή προσπάθειας, η τοποθέτηση στόχων, η συνδυαστική και συλλογική δραστηριοποίηση, που τους διαφοροποιεί από τους άλλους συντελεστές παραγωγής και που θα ενεργοποιήσουν και θα αξιοποιήσουν όλα τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, προκειμένου να συμβάλλουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Καθώς ο Κόσμος και κατ' επέκταση η Αγορά Εργασίας αλλάζει, μετατρέπονται και οι ανάγκες των επιχειρήσεων όσον αφορά στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: (α) το υψηλό εργασιακό κόστος, που δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας και, κατά συνέπεια, στρέφει την προσοχή των εταιριών προς το ακριβότερο στοιχείο του λειτουργικού κόστους που δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό, και (β) οι συχνές πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης, επιφέροντας καθοριστικές συνέπειες στο χώρο της παραγωγής και του εμπορίου, καθώς και στην τελική διαμόρφωση της στρατηγικής και της πολιτικής της κάθε εταιρίας, αγγίζοντας έτσι και τα συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων. Η διεθνοποίηση των αγορών, η αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, η έμφαση σε νέα συστήματα διοίκησης καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικευμένων θέσεων εργασίας, τις αυξομειώσεις στον αριθμό των απασχολούμενων και τη θέσπιση νέων πολιτικών επιλογής, πρόσληψης και ανταμοιβής των εργαζομένων, ώστε να

εξασφαλιστεί ότι οι προσπάθειές τους θα συμβάλλουν τα μέγιστα για τη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αλλά και οι ίδιοι οι άνθρωποι μετεξελίσσονται και αποκτούν διαφορετικές απαιτήσεις από τον εργοδότη τους αναφορικά με τις απολαβές, τη συμμετοχή σε εταιρικές αποφάσεις, την εκπαίδευση, τη δυνατότητα σταδιοδρομίας. Προκύπτει έτσι η ανάγκη να δημιουργηθεί ειδική εταιρική λειτουργία που να ασχολείται με τον πλέον σημαντικό παράγοντα, τον άνθρωπο και που καλείται Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Human Resources (HR).

Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα προϊόντα δεν παράγονται πάντα στα μέρη όπου και θα καταναλωθούν, καθώς και ότι παλαιότερα τα καταναλωτικά αλλά και κεφαλαιουχικά αγαθά δεν ήταν διαθέσιμα στις επιθυμητές ποσότητες τη δεδομένη χρονική στιγμή και σε συγκεκριμένες τοποθεσίες, γεγονός που δυσχεραινόταν επιπλέον από τις δυσκολίες μετακίνησης και μεταφοράς, γίνεται αντιληπτή η προσφορά των λειτουργιών της Αλυσίδας Εφοδιασμού - Logistics στην ευρύτερη κοινωνία, στην οικονομία και ειδικότερα στο χώρο των επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη του συστήματος των Logistics διευκόλυνε καταρχήν το γεωγραφικό διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της παραγωγής, πώλησης και κατανάλωσης των προϊόντων. Οι διάφορες περιοχές μπορούν πλέον να ειδικευτούν στην προσφορά εκείνων των αγαθών που δύναται να παραχθούν οικονομικότερα γι' αυτές. Επιπλέον, οι ποσότητες που αποτελούσαν περίσσεια μπορούν, δια μέσου εξαγωγικών διαδικασιών και οικονομικών καναλιών διανομής να μεταφερθούν σε άλλες παραγωγικές ή καταναλωτικές περιοχές, ενώ ταυτόχρονα καθίσταται εφικτή η εισαγωγή προϊόντων που δε δύναται ή που δεν είναι συμφέρουσα η παραγωγή τους από τις τοπικές παραγωγικές μονάδες. Τα αποτελεσματικά συστήματα Logistics επιτρέπουν την επιχειρηματική δραστηριοποίηση μεταξύ ανθρώπων και οργανισμών που δεν είναι ισάξιοι σε παραγωγικές δυνατότητες. Κατά συνέπεια, η Αλυσίδα Εφοδιασμού και

Διακίνησης συμβάλει στην ομαλή διεξαγωγή των εμπορικών δραστηριοτήτων και στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου του ανθρώπου, αποτελώντας τη "γέφυρα" μεταξύ τοποθεσιών παραγωγής και αγοράς που διαχωρίζονται γεωγραφικά.

"Τα Logistics ορίζονται ως η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου του αποδοτικού και οικονομικού (cost effective) τρόπου προμήθειας, ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, υλικών σε επεξεργασία, έτοιμων προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών από το σημείο παραγωγής τους στη τελική κατανάλωση, με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη".¹

Τα Logistics περιλαμβάνουν ένα σύνολο λειτουργιών, οι οποίες επαναλαμβάνονται πολλές φορές μέσα στο κανάλι, όπου οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε τελικά προϊόντα και η αξία προστίθεται στα μάτια του καταναλωτή. Εξαιτίας του ότι οι πηγές των πρώτων υλών, οι τοποθεσίες παραγωγής και τα σημεία πωλήσεων δε συμπίπτουν γεωγραφικά, καθώς και ότι η παραγωγή περιλαμβάνει μια αλληλουχία σταδίων κατασκευής, γίνεται αντιληπτό ότι οι λειτουργίες των logistics επαναλαμβάνονται πολλές φορές έως ότου το έτοιμο προϊόν καταλήξει στο χώρο της αγοράς. Ακόμη και τότε, οι σχετιζόμενες με τα logistics ενέργειες επαναλαμβάνονται, καθώς τα ήδη χρησιμοποιημένα προϊόντα ανακυκλώνονται και επιστρέφουν στην ανακατασκευή διαμέσου των καναλιών της Αλυσίδας Εφοδιασμού.

Βεβαίως, η εκτέλεση των λειτουργιών Logistics θα πρέπει να αντιμετωπίζεται και να ελέγχεται ως μια αλληλεπίδραση μεταξύ των δυναμικών στοιχείων και των χαρακτηριστικών της επιχείρησης, του πλήθους των κανόνων και των συνεργασιών που επικρατούν μέσα σε αυτήν και τέλος των ιδιαίτερων ατομικών γνωρισμάτων των

¹ Ballou, R. H., (1998). "Business Logistics Management", 4th Edition, Prentice Hall, pp. 5-6.

συμμετεχόντων στις δραστηριότητες των Logistics. Καθώς η δομή και ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του κάθε οργανισμού αλλάζει, προκειμένου αυτός να ανταποκριθεί στις μεταβολές που διαδραματίζονται στο ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό του περιβάλλον, οφείλουν οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να μετατραπούν σε σημαντικά και κρίσιμα στοιχεία για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της Αλυσίδας Εφοδιασμού.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις του 21^{ου} αιώνα βρίσκονται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την ανάπτυξη από μέρους τους νέων ικανοτήτων, που θα τους επιτρέψουν να πετύχουν και να διατηρήσουν Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Όμως, για να δράσει ανταγωνιστικά η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να δημιουργήσει ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, να παράγει καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, να υποκινεί τους υπαλλήλους της ενεργοποιώντας τις ιδιαίτερες ικανότητές τους, καθώς και να αναπτύσσει σύγχρονα συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής. Οι παραπάνω ικανότητες της επιχείρησης πρέπει να ενσωματωθούν στην ευρύτερη στρατηγική της, ώστε να μπορούν έτσι να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της παραγωγικότητας των επιμέρους τμημάτων της, όπως είναι εκείνο των Logistics, αλλά και της γενικότερης πορείας της. Μέσα στα πλαίσια αυτής της αναγκαιότητας, στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται η Μεθοδολογία του Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθεσία) των Bob Kaplan και David Norton.

Όπως προαναφέρθηκε, το ενδιαφέρον της Διοίκησης επικεντρώνεται στη διαμόρφωση σωστής οικονομικής στρατηγικής και στελέχωσης της εταιρίας με κατάλληλα λειτουργικά προγράμματα ανάπτυξης, που θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της στο χώρο της αγοράς. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον παράγοντα «άνθρωπο», που αποτελεί εκείνο το μέρος του

επιχειρησιακού κεφαλαίου, το οποίο θεωρείται η βάση για τη δημιουργία αξίας. Παρά το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι από τους πιο σημαντικούς τομείς της επιχείρησης, παλαιότερα ταυτιζόταν ελάχιστα με τη στρατηγική ανάπτυξής της και αποτελούσε έναν χώρο, όπου οι λειτουργίες του ήταν δύσκολο να κατανοηθούν και να μετρηθούν. Με τη δημιουργία, όμως, των νεότερων οικονομικών μοντέλων προέκυψε η ανάγκη ανάπτυξης μιας αναδιαμορφωμένης επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων, που περιλαμβάνει την εδραίωση της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού και τη μέτρηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών της. Το Human Resources (HR) Balanced Scorecard αποτελεί μια νέα μεθοδολογία μέτρησης και διοίκησης της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Στην προσπάθεια, επομένως, των στελεχών των επιχειρήσεων και των ειδικευμένων στη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού εργαζομένων να εντοπίσουν εάν και κατά πόσο ο διευρυνόμενος ρόλος του Human Resources Management συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού ως σύνολο, διαμορφώθηκε το στρατηγικό Σύστημα Μέτρησης Human Resources Balanced Scorecard. Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το HR Balanced Scorecard αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό εργαλείο που αυτή θα διαθέτει, προκειμένου να δημιουργήσει και να αναπτύξει μια αποτελεσματική στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, στόχος του HR Balanced Scorecard είναι να δημιουργήσει ένα κατάλληλο σύστημα διοίκησης και μέτρησης της αποδοτικότητας του ανθρώπινου παράγοντα συνδέοντας τον ανθρώπινο πόρο με την ευρύτερη στρατηγική και λειτουργία της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Ως εκ τούτου, προγραμματίζονται και σχεδιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι, γίνεται εφικτή η ευθυγράμμιση των εταιρικών και προσωπικών βλέψεων και αξιολογείται η πορεία της

επιχείρησης μέσα από τη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης, που δεν έχουν μόνο χρηματοοικονομικό χαρακτήρα.

Πιο συγκεκριμένα, το Balanced Scorecard βλέπει την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις συνιστώσες: τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τον πελάτη, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη μέσα στην οργάνωση (Σχήμα 1.1). Το Balanced Scorecard δεν αγνοεί τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, αλλά τα συμπληρώνει, διότι για να πετύχει η επιχείρηση τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, πρέπει να έχει προηγουμένως δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα της για την ικανοποίηση των πελατών της. Αυτό προϋποθέτει την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, τη μέγιστη δυνατή ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων των υπαλλήλων της, καθώς και τη λειτουργία συστημάτων υποκίνησης από την Ανώτατη Διοίκηση. Ουσιαστικά το Balanced Scorecard αποκαλύπτει τις επιχειρησιακές λειτουργίες, δραστηριότητες και στόχους που βρίσκονται πίσω από τη χρηματοοικονομική απόδοση και αποτελεί, σύμφωνα με τους Kaplan και Norton "ένα πλαίσιο που μετουσιώνει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού σε μια σειρά δεικτών απόδοσης".

Συνεπώς, στην παρούσα εργασία μελετάται η συμβολή του HR Balanced Scorecard στη διερεύνηση και αποτύπωση των επιτευγμάτων που σημειώνονται στο χώρο των Logistics. Πιο ειδικά, γίνεται προσπάθεια να διαμορφωθεί ένα Σύστημα Μέτρησης HR Balanced Scorecard, όπου μέσα από τη χρησιμοποίηση Δεικτών Αξιολόγησης κατάλληλα προσαρμοσμένων στις λειτουργίες και στο ρόλο των στελεχών του τμήματος Logistics, να εξάγονται συμπεράσματα (ποσοτικά και ποιοτικά) για το κατά πόσον οι δραστηριότητες των συμμετεχόντων στο τμήμα αυτό είναι

αποτελεσματικές και συμβάλουν στην κερδοφόρο πορεία της επιχείρησης, την οποία και απαρτίζουν.

Αναλυτικότερα, στο 2^ο κεφάλαιο της εργασίας εξετάζεται ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, του τμήματος εκείνου της εταιρίας που βρίσκεται πιο κοντά από οποιονδήποτε άλλο στον εργαζόμενο, και που συνδυάζοντας τις απαιτήσεις του οργανισμού με τις ανάγκες των εργαζομένων, προχωρά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύοντας στην αποδοτική λειτουργία των επιμέρους τμημάτων και της επιχείρησης ως σύνολο. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στις δραστηριότητες του κλάδου των Logistics, τονίζοντας το στόχο του τμήματος αυτού, που επικεντρώνεται στην προσαύξηση της αξίας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αυξάνοντας την ικανοποίηση του τελικού πελάτη και ενισχύοντας το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι άλλων οργανισμών. Στη συνέχεια, στο 3^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, επιδιώκεται η διασύνδεση των λειτουργιών Logistics και HR. Πιο συγκεκριμένα, αφού αναλυθούν οι παράγοντες εκείνοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων, διερευνάται η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο στρατηγικό ρόλο των Logistics, μέσα από τη δημιουργία και την υιοθέτηση, από μέρος της επιχείρησης, του Συστήματος Μέτρησης και Αξιολόγησης HR Balanced Scorecard. Πραγματοποιείται, επιπρόσθετα, Ανάλυση Περίπτωσης, λαμβάνοντας στοιχεία, σχετικά με τα Οργανογράμματα και την κατανομή ρόλων και ευθυνοτήτων μεταξύ των στελεχών και λοιπών εργαζομένων των τμημάτων Προμηθειών, Αποθήκευσης και Διακίνησης, από ελληνικές και πολυεθνικές εταιρίες. Στα πλαίσια της Μελέτης Περίπτωσης χρησιμοποιούνται κατάλληλοι Δείκτες Αξιολόγησης και διαμορφώνονται αντίστοιχοι Πίνακες Scorecard Αξιολόγησης, σε συνεργασία με ειδικευμένους συμβούλους Εταιριών Consulting, προκειμένου να μελετηθούν και να

εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την αποδοτική ή όχι λειτουργία του τμήματος Logistics, επικεντρωμένοι πάντοτε στον ανθρώπινο παράγοντα. Τέλος, στο 4^ο κεφάλαιο καταγράφονται τα πορίσματα για το κατά πόσον το Σύστημα Αξιολόγησης του HR θα είναι σε θέση να αξιολογεί τη διασύνδεση μεταξύ των επενδύσεων που γίνονται στη νέα στρατηγική δομή της επιχείρησης, του διευρυμένου ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των επιτευγμάτων που σημειώνονται στα επιμέρους τμήματα του οργανισμού, όπως είναι αυτό των Logistics.

1. Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα παγκόσμιο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Τα ζητούμενα για κάθε εταιρία είναι η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση των πελατών, η αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα. Η επίτευξη των στόχων αυτών στηρίζεται κυρίως στον άνθρωπο - εργαζόμενο. Οι ανθρώπινοι πόροι συγκεντρώνουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, όπως είναι η δυνατότητα σκέψης και εκμάθησης, η καταβολή προσπάθειας, η τοποθέτηση στόχων, η συνδυαστική και συλλογική δραστηριοποίηση, που τους διαφοροποιεί από τους άλλους συντελεστές παραγωγής και που θα ενεργοποιήσουν και θα αξιοποιήσουν όλα τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, προκειμένου να συμβάλλουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Καθώς ο Κόσμος και κατ' επέκταση η Αγορά Εργασίας αλλάζει, μετατρέπονται και οι ανάγκες των επιχειρήσεων όσον αφορά στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων

προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: (α) το υψηλό εργασιακό κόστος, που δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας και, κατά συνέπεια, στρέφει την προσοχή των εταιριών προς το ακριβότερο στοιχείο του λειτουργικού κόστος που δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό, και (β) οι συχνές πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης, επιφέροντας καθοριστικές συνέπειες στο χώρο της παραγωγής και του εμπορίου, καθώς και στην τελική διαμόρφωση της στρατηγικής και της πολιτικής της κάθε εταιρίας, αγγίζοντας έτσι και τα συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων. Η διεθνοποίηση των αγορών, η αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, η έμφαση σε νέα συστήματα διοίκησης καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικευμένων θέσεων εργασίας, τις αυξομειώσεις στον αριθμό των απασχολούμενων και τη θέσπιση νέων πολιτικών επιλογής, πρόσληψης και ανταμοιβής των εργαζομένων, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι προσπάθειές τους θα συμβάλλουν τα μέγιστα για τη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αλλά και οι ίδιοι οι άνθρωποι μετεξελίσσονται και αποκτούν διαφορετικές απαιτήσεις από τον εργοδότη τους αναφορικά με τις απολαβές, τη συμμετοχή σε εταιρικές αποφάσεις, την εκπαίδευση, τη δυνατότητα σταδιοδρομίας. Προκύπτει έτσι η ανάγκη να δημιουργηθεί ειδική εταιρική λειτουργία που να ασχολείται με τον πλέον σημαντικό παράγοντα, τον άνθρωπο και που καλείται Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Human Resources (HR).

Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα προϊόντα δεν παράγονται πάντα στα μέρη όπου και θα καταναλωθούν, καθώς και ότι παλαιότερα τα καταναλωτικά αλλά και κεφαλαιουχικά αγαθά δεν ήταν διαθέσιμα στις επιθυμητές ποσότητες τη δεδομένη χρονική στιγμή και σε συγκεκριμένες τοποθεσίες, γεγονός που δυσχεραίνονταν επιπλέον από τις δυσκολίες μετακίνησης και μεταφοράς, γίνεται αντιληπτή η προσφορά των

λειτουργιών της Αλυσίδας Εφοδιασμού - Logistics στην ευρύτερη κοινωνία, στην οικονομία και ειδικότερα στο χώρο των επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη του συστήματος των Logistics διευκόλυνε καταρχήν το γεωγραφικό διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της παραγωγής, πώλησης και κατανάλωσης των προϊόντων. Οι διάφορες περιοχές μπορούν πλέον να ειδικευτούν στην προσφορά εκείνων των αγαθών που δύναται να παραχθούν οικονομικότερα γι' αυτές. Επιπλέον, οι ποσότητες που αποτελούσαν περίσσεια μπορούν, δια μέσου εξαγωγικών διαδικασιών και οικονομικών καναλιών διανομής να μεταφερθούν σε άλλες παραγωγικές ή καταναλωτικές περιοχές, ενώ ταυτόχρονα καθίσταται εφικτή η εισαγωγή προϊόντων που δε δύναται ή που δεν είναι συμφέρουσα η παραγωγή τους από τις τοπικές παραγωγικές μονάδες. Τα αποτελεσματικά συστήματα Logistics επιτρέπουν την επιχειρηματική δραστηριοποίηση μεταξύ ανθρώπων και οργανισμών που δεν είναι ισάξιοι σε παραγωγικές δυνατότητες. Κατά συνέπεια, η Αλυσίδα Εφοδιασμού και Διακίνησης συμβάλει στην ομαλή διεξαγωγή των εμπορικών δραστηριοτήτων και στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου του ανθρώπου, αποτελώντας τη "γέφυρα" μεταξύ τοποθεσιών παραγωγής και αγοράς που διαχωρίζονται γεωγραφικά.

"Τα Logistics ορίζονται ως η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου του αποδοτικού και οικονομικού (cost effective) τρόπου προμήθειας, ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, υλικών σε επεξεργασία, έτοιμων προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών από το σημείο παραγωγής τους στη τελική κατανάλωση, με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη".²

² Ballou, R. H., (1998). "Business Logistics Management", 4th Edition, Prentice Hall, pp. 5-6.

Τα Logistics περιλαμβάνουν ένα σύνολο λειτουργιών, οι οποίες επαναλαμβάνονται πολλές φορές μέσα στο κανάλι, όπου οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε τελικά προϊόντα και η αξία προστίθεται στα μάτια του καταναλωτή. Εξαιτίας του ότι οι πηγές των πρώτων υλών, οι τοποθεσίες παραγωγής και τα σημεία πωλήσεων δε συμπίπτουν γεωγραφικά, καθώς και ότι η παραγωγή περιλαμβάνει μια αλληλουχία σταδίων κατασκευής, γίνεται αντιληπτό ότι οι λειτουργίες των logistics επαναλαμβάνονται πολλές φορές έως ότου το έτοιμο προϊόν καταλήξει στο χώρο της αγοράς. Ακόμη και τότε, οι σχετιζόμενες με τα logistics ενέργειες επαναλαμβάνονται, καθώς τα ήδη χρησιμοποιημένα προϊόντα ανακυκλώνονται και επιστρέφουν στην ανακατασκευή διαμέσου των καναλιών της Αλυσίδας Εφοδιασμού.

Βεβαίως, η εκτέλεση των λειτουργιών Logistics θα πρέπει να αντιμετωπίζεται και να ελέγχεται ως μια αλληλεπίδραση μεταξύ των δυναμικών στοιχείων και των χαρακτηριστικών της επιχείρησης, του πλήθους των κανόνων και των συνεργασιών που επικρατούν μέσα σε αυτήν και τέλος των ιδιαίτερων ατομικών γνωρισμάτων των συμμετεχόντων στις δραστηριότητες των Logistics. Καθώς η δομή και ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του κάθε οργανισμού αλλάζει, προκειμένου αυτός να ανταποκριθεί στις μεταβολές που διαδραματίζονται στο ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό του περιβάλλον, οφείλουν οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να μετατραπούν σε σημαντικά και κρίσιμα στοιχεία για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της Αλυσίδας Εφοδιασμού.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις του 21^{ου} αιώνα βρίσκονται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την ανάπτυξη από μέρους τους νέων ικανοτήτων, που θα τους επιτρέψουν να πετύχουν και να διατηρήσουν Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Όμως, για να δράσει ανταγωνιστικά η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να δημιουργήσει ικανοποιημένους και

πιστούς πελάτες, να παράγει καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, να υποκινεί τους υπαλλήλους της ενεργοποιώντας τις ιδιαίτερες ικανότητές τους, καθώς και να αναπτύσσει σύγχρονα συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής. Οι παραπάνω ικανότητες της επιχείρησης πρέπει να ενσωματωθούν στην ευρύτερη στρατηγική της, ώστε να μπορούν έτσι να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της παραγωγικότητας των επιμέρους τμημάτων της, όπως είναι εκείνο των Logistics, αλλά και της γενικότερης πορείας της. Μέσα στα πλαίσια αυτής της αναγκαιότητας, στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται η Μεθοδολογία του Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθεσία) των Bob Kaplan και David Norton.

Όπως προαναφέρθηκε, το ενδιαφέρον της Διοίκησης επικεντρώνεται στη διαμόρφωση σωστής οικονομικής στρατηγικής και στελέχωσης της εταιρίας με κατάλληλα λειτουργικά προγράμματα ανάπτυξης, που θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της στο χώρο της αγοράς. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον παράγοντα «άνθρωπο», που αποτελεί εκείνο το μέρος του επιχειρησιακού κεφαλαίου, το οποίο θεωρείται η βάση για τη δημιουργία αξίας. Παρά το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι από τους πιο σημαντικούς τομείς της επιχείρησης, παλαιότερα ταυτιζόταν ελάχιστα με τη στρατηγική ανάπτυξής της και αποτελούσε έναν χώρο, όπου οι λειτουργίες του ήταν δύσκολο να κατανοηθούν και να μετρηθούν. Με τη δημιουργία, όμως, των νεότερων οικονομικών μοντέλων προέκυψε η ανάγκη ανάπτυξης μιας αναδιαμορφωμένης επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων, που περιλαμβάνει την εδραίωση της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού και τη μέτρηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών της. Το Human Resources (HR) Balanced Scorecard αποτελεί μια νέα μεθοδολογία μέτρησης και διοίκησης της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Στην προσπάθεια, επομένως, των στελεχών των επιχειρήσεων και των ειδικευμένων στη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού εργαζομένων να εντοπίσουν εάν και κατά πόσο ο διευρυμένος ρόλος του Human Resources Management συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού ως σύνολο, διαμορφώθηκε το στρατηγικό Σύστημα Μέτρησης Human Resources Balanced Scorecard. Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το HR Balanced Scorecard αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό εργαλείο που αυτή θα διαθέτει, προκειμένου να δημιουργήσει και να αναπτύξει μια αποτελεσματική στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, στόχος του HR Balanced Scorecard είναι να δημιουργήσει ένα κατάλληλο σύστημα διοίκησης και μέτρησης της αποδοτικότητας του ανθρώπινου παράγοντα συνδέοντας τον ανθρώπινο πόρο με την ευρύτερη στρατηγική και λειτουργία της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Ως εκ τούτου, προγραμματίζονται και σχεδιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι, γίνεται εφικτή η ευθυγράμμιση των εταιρικών και προσωπικών βλέψεων και αξιολογείται η πορεία της επιχείρησης μέσα από τη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης, που δεν έχουν μόνο χρηματοοικονομικό χαρακτήρα.

Πιο συγκεκριμένα, το Balanced Scorecard βλέπει την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις συνιστώσες: τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τον πελάτη, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη μέσα στην οργάνωση (Σχήμα 1.1). Το Balanced Scorecard δεν αγνοεί τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, αλλά τα συμπληρώνει, διότι για να πετύχει η επιχείρηση τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, πρέπει να έχει προηγουμένως δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα της για την ικανοποίηση των πελατών της. Αυτό προϋποθέτει την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, τη μέγιστη δυνατή ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων των

υπαλλήλων της, καθώς και τη λειτουργία συστημάτων υποκίνησης από την Ανώτατη Διοίκηση. Ουσιαστικά το Balanced Scorecard αποκαλύπτει τις επιχειρησιακές λειτουργίες, δραστηριότητες και στόχους που βρίσκονται πίσω από τη χρηματοοικονομική απόδοση και αποτελεί, σύμφωνα με τους Kaplan και Norton "ένα πλαίσιο που μετουσιώνει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού σε μια σειρά δεικτών απόδοσης".

Συνεπώς, στην παρούσα εργασία μελετάται η συμβολή του HR Balanced Scorecard στη διερεύνηση και αποτύπωση των επιτευγμάτων που σημειώνονται στο χώρο των Logistics. Πιο ειδικά, γίνεται προσπάθεια να διαμορφωθεί ένα Σύστημα Μέτρησης HR Balanced Scorecard, όπου μέσα από τη χρησιμοποίηση Δεικτών Αξιολόγησης κατάλληλα προσαρμοσμένων στις λειτουργίες και στο ρόλο των στελεχών του τμήματος Logistics, να εξάγονται συμπεράσματα (ποσοτικά και ποιοτικά) για το κατά πόσον οι δραστηριότητες των συμμετεχόντων στο τμήμα αυτό είναι αποτελεσματικές και συμβάλουν στην κερδοφόρο πορεία της επιχείρησης, την οποία και απαρτίζουν.

Αναλυτικότερα, στο 2^ο κεφάλαιο της εργασίας εξετάζεται ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, του τμήματος εκείνου της εταιρίας που βρίσκεται πιο κοντά από οποιονδήποτε άλλο στον εργαζόμενο, και που συνδυάζοντας τις απαιτήσεις του οργανισμού με τις ανάγκες των εργαζομένων, προχωρά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύοντας στην αποδοτική λειτουργία των επιμέρους τμημάτων και της επιχείρησης ως σύνολο. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στις δραστηριότητες του κλάδου των Logistics, τονίζοντας το στόχο του τμήματος αυτού, που επικεντρώνεται στην προσαύξηση της αξίας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αυξάνοντας την ικανοποίηση του τελικού πελάτη και ενισχύοντας το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι άλλων οργανισμών. Στη συνέχεια,

στο 3^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, επιδιώκεται η διασύνδεση των λειτουργιών Logistics και HR. Πιο συγκεκριμένα, αφού αναλυθούν οι παράγοντες εκείνοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων, διερευνάται η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο στρατηγικό ρόλο των Logistics, μέσα από τη δημιουργία και την υιοθέτηση, από μέρους της επιχείρησης, του Συστήματος Μέτρησης και Αξιολόγησης HR Balanced Scorecard. Πραγματοποιείται, επιπρόσθετα, Ανάλυση Περίπτωσης, λαμβάνοντας στοιχεία, σχετικά με τα Οργανογράμματα και την κατανομή ρόλων και υπευθυνοτήτων μεταξύ των στελεχών και λοιπών εργαζομένων των τμημάτων Προμηθειών, Αποθήκευσης και Διακίνησης, από ελληνικές και πολυεθνικές εταιρίες. Στα πλαίσια της Μελέτης Περίπτωσης χρησιμοποιούνται κατάλληλοι Δείκτες Αξιολόγησης και διαμορφώνονται αντίστοιχοι Πίνακες Scorecard Αξιολόγησης, σε συνεργασία με ειδικευμένους συμβούλους Εταιριών Consulting, προκειμένου να μελετηθούν και να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την αποδοτική ή όχι λειτουργία του τμήματος Logistics, επικεντρωμένοι πάντοτε στον ανθρώπινο παράγοντα. Τέλος, στο 4^ο κεφάλαιο καταγράφονται τα πορίσματα για το κατά πόσον το Σύστημα Αξιολόγησης του HR θα είναι σε θέση να αξιολογεί τη διασύνδεση μεταξύ των επενδύσεων που γίνονται στη νέα στρατηγική δομή της επιχείρησης, του διευρυμένου ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των επιτευγμάτων που σημειώνονται στα επιμέρους τμήματα του οργανισμού, όπως είναι αυτό των Logistics.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Ο ρόλος των στελεχών και της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Η εξέλιξη του ανθρώπου από απλό μισθωτό εργαζόμενο σε στέλεχος και συνεργάτη καθιστά αναγκαία τη μεταφορά της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από τη Γενική Διεύθυνση στην ειδικά καταρτισμένη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

"Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν, για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους".³

Οι κύριες αρμοδιότητες της ομάδας αυτής είναι οι ακόλουθες:

- Είναι υπεύθυνη για το σύνολο των διοικητικών θεμάτων που αφορούν τους εργαζόμενους της επιχείρησης (κατάρτιση συμβάσεων εργασίας, πολιτική μισθοδοσίας και αδειών κ.τ.λ.).
- Είναι το τμήμα της εταιρίας που βρίσκεται κοντύτερα από οποιονδήποτε άλλον στους εργαζόμενους, καταγράφει το εταιρικό κλίμα όπως αυτό διαμορφώνεται μέσα από τη καθημερινότητα, γίνεται κοινωνός των αιτημάτων και αξιώσεων των εργαζόμενων και εισηγείται στη Διοίκηση τις απαραίτητες μεταβολές πολιτικής που δύναται να αμβλύνουν ενδεχόμενες αντιθέσεις.
- Είναι υπεύθυνη για τη παροχή υπηρεσιών, όπως είναι η επιλογή υποψηφίων, η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων κ.τ.λ.

³ Χυτήρης, Λ. Σ., (2001). "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", Interbooks, σελ. 18-19.

- Λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ίδιων των εργαζομένων αναφορικά με πιθανές εταιρικές μεταβολές.
- Είναι το τμήμα εκείνο, που γνωρίζοντας το όραμα της επιχείρησης, αποφασίζει πως θα αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού προς τη επίτευξη των εταιρικών στόχων.

2.2 Οι ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Κύριος ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι να διαμορφώσει δυναμικές πολιτικές και τακτικές, διαμέσου της σωστής εκτίμησης των απαιτήσεων και δεξιοτήτων που χρειάζονται για την κατάληψη της εκάστοτε θέσης των τμημάτων της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να προσαρμόσει και να αναπτύξει έτσι την εταιρική δομή του οργανισμού ώστε να ταιριάζει απόλυτα με τη στρατηγική του. Αναλυτικότερα οι ενέργειες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνουν τα εξής:

- *Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.* Είναι μια λειτουργία που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για τη κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σε επίπεδο ομίλου, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων και αφορά τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, προκειμένου να προσδιοριστεί η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.
- *Ανάλυση Εργασίας.* Η πλήρωση των θέσεων εργασίας με τους κατάλληλους ανθρώπους προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, απαιτείται περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης, αλλά και σαφής προσδιορισμός των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει η σωστή προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων.

- *Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων.* Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων μέσα στην αγορά εργασίας αλλά ενδεχομένως και μέσα στην επιχείρηση, η πρόσκλησή τους να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η επιλογή - με τις κατάλληλες μεθόδους - των πλέον ικανών από αυτούς, αποτελεί αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Είναι απαραίτητο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας υποδοχής, ώστε να ενημερωθούν γρήγορα και σωστά για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα απασχοληθούν.
- *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων.* Το εργατικό δυναμικό που προέρχεται από τη αγορά εργασίας, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Ως εκ τούτου, απαιτείται η εκπαίδευσή του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες, προκειμένου να ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις της θέσης στην οποία καλείται να εργαστεί και να προσφέρει έργο. Πολλά στελέχη επιχειρήσεων αποστέλλονται από τους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται σε επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, προκειμένου να γνωρίσουν νέα συστήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις της διοίκησης των τμημάτων της επιχείρησης, "αναβαθμίζοντας" με αυτόν τον τρόπο τις ικανότητες και τα προσόντα τους και συμβάλλοντας στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού ως σύνολο.
- *Αμοιβή Εργαζομένων.* Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης, απαιτούνται και ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων και οικονομικών κινήτρων για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζόμενου, στις αντίστοιχες αμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Κύριο αντικείμενο της ενέργειας αυτής είναι η δημιουργία δίκαιου και ανταγωνιστικού συστήματος αμοιβών, τέτοιου που θα

παρακινεί τους εργαζόμενους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

- *Αξιολόγηση Απόδοσης.* Η απόδοση των εργαζόμενων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς τους, να εντοπίζονται τα σημεία εκείνα στα οποία ορισμένοι υστερούν ή υπερτερούν και αναλαμβάνονται, τέλος, οι ανάλογες διορθωτικές πρωτοβουλίες.
- *Εργασιακές Σχέσεις.* Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες μιας επιχείρησης συνδέονται με μια σχέση εργασίας, τέτοιας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν έργο και το χρέος των τελευταίων να παρέχουν ανταμοιβές. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών και συγκρούσεων που συχνά ανακύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και η αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς, ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

2.3 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως Σύστημα

Οι ενέργειες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Είναι, συνεπώς, σκόπιμο να θεωρηθούν ως υποσυστήματα του ολικού συστήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπου η οποιαδήποτε μεταβολή σε κάποιο στοιχείο των υποσυστημάτων επηρεάζει τη λειτουργία και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος.

Θεωρώντας ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα, γίνεται αντιληπτό ότι δέχεται εισροές και επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα,

με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών (στόχων), όπως είναι η υψηλή αποδοτικότητα, οι καλές εργασιακές σχέσεις, η ικανοποίηση των εργαζομένων κ.α. Μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας του συστήματος αυτού εντάσσονται και οι διορθωτικές ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι υπεύθυνοι του τμήματος διαμέσου της ανάδρασης.

2.4 Εισαγωγή στα Logistics

Εξετάζοντας το σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, γίνεται αντιληπτό ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διαμορφώνουν τη στρατηγική τους και προγραμματίζουν τις ενέργειές τους, λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχείς αλλαγές που διαδραματίζονται στο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον, προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους και, τέλος, να υπερνικήσουν τον ανταγωνισμό μεγιστοποιώντας την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Οι οργανισμοί αυτοί που πιστεύουν ότι η κύρια απόδοση της λειτουργίας τους είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη, κατανοούν και αναγνωρίζουν τη στρατηγική σπουδαιότητα της Αλυσίδας Εφοδιασμού (Logistics) στην οργανωτική δομή τους. Γνωρίζουν, ότι για να επιτύχουν στο σύγχρονο περιβάλλον θα πρέπει να συνδεθούν οι δραστηριότητες του κάθε τμήματος με τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού, ευθυγραμμισμένες με τη γενικότερη στρατηγική τους. Υιοθετούν, με αυτόν τον τρόπο, τη μεταμόρφωση του τμήματος των Logistics σε στρατηγικό στοιχείο της δομής τους.

Οι ενέργειες των logistics απαντώνται εδώ και χιλιάδες χρόνια στις πρωταρχικές μορφές του οργανωμένου εμπορίου. Στις αρχές της δεκαετίας του 1900 δημιούργησε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διανομή προϊόντων διατροφής, ως ένας τρόπος υποστήριξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας των οργανισμών και ως ένα μέσο προβολής της χρησιμότητας του χρόνου και του χώρου, προκειμένου να προστεθεί αξία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες και κατ' επέκταση στον τελικό καταναλωτή. Κατά τη διάρκεια του

Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου έγινε αντιληπτή η συμβολή των logistics στην αποδοτική και αποτελεσματική διανομή προμηθειών αλλά και στην επιτυχή μετακίνηση των ενόπλων δυνάμεων , με αποτέλεσμα ο χώρος των logistics να εισπράξει μεγαλύτερη αναγνώριση και να προσελκύσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις λειτουργίες του.

Μέσα στα πλαίσια του έντονου ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων για συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των δεικτών απόδοσης και κερδοφορίας, της αύξησης του ενεργειακού κόστους στη δεκαετία του '70, αλλά και της παγκοσμιοποίησης της βιομηχανίας, τα Logistics συγκέντρωσαν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον, κατακτώντας το ρόλο ενός κύριου μέσου μείωσης του κόστους. Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού οδήγησε τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση νέων τρόπων οργάνωσης και διαφοροποίησης της προσφοράς των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Έτσι, οι τοπικοί οργανισμοί στράφηκαν προς τον κόσμο των Logistics, προκειμένου να προωθήσουν πιο αξιόπιστα προϊόντα που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών από ότι τα αντίστοιχα είδη των απομακρυσμένων ανταγωνιστών. Παράλληλα, από τι στιγμή που ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αγοραπωλησίες μικρών ποσοτήτων, η αλυσίδα εφοδιασμού μεταξύ αυτών των οργανισμών και των εταιριών με τις οποίες εμπορεύονται επιμηκύνεται, γίνεται πιο πολύπλοκη και επιβαρύνει περισσότερο το κόστος. Ως εκ τούτου, η σωστή διοίκηση των συστημάτων Logistics μπορεί να αναπτύξει παγκόσμιες δυναμικές και ευκαιρίες που θα συμβάλλουν ταυτόχρονα στην επίτευξη κερδοφορίας διαμέσου του ελέγχου και περιορισμού του κόστους.

Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής διευκόλυνε τις επιχειρήσεις στο να διεκπεραιώνουν και να ελέγχουν εντατικά πλήθος λειτουργιών, όπως είναι η διαχείριση των παραγγελιών, η διακίνηση πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων, η αποθήκευση αυτών κ.α. Σε συνδυασμό με τις πληροφορίες που παρέχουν

τα ποσοτικοποιημένα μοντέλα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθίσταται εφικτή η αποτελεσματική διαχείριση των ροών των υλικών και των πληροφοριών καθώς και η βελτιστοποίηση των επιπέδων των αποθεμάτων και των μετακινήσεων των προϊόντων. Συστήματα όπως είναι το Materials Requirements Planning (MRP), Distribution Resource Planning (DRP) και το Just In Time (JIT) επιτρέπουν στους οργανισμούς να συνδυάσουν και να συνδέσουν πολλές διοικητικές ενέργειες (τοποθέτηση παραγγελιάς στον προμηθευτή, διοίκηση αποθεμάτων, προβλέψεις, προγραμματισμός παραγωγής κ.α.).

Άλλοι παράγοντες, που συνέβαλαν στην ολοένα αυξανόμενη εκδήλωση ενδιαφέροντος προς το χώρο των Logistics αλλά και στην εξέλιξη της διοίκησής τους, είναι η επιδίωξη ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών, οι θετικές επιπτώσεις των λειτουργιών των Logistics στην επίτευξη κέρδους και, τέλος, η διαπίστωση ότι τα συστήματα της Αλυσίδας Εφοδιασμού αποτελούν δυναμικό όπλο ανταγωνισμού και εξέλιξης στο χώρο της αγοράς.

2.5 Στοιχεία του Συστήματος Logistics

Στο σχήμα 2.3 που ακολουθεί εμφανίζεται το πλήθος των λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια ενός συστήματος Logistics, ενώ ταυτόχρονα γίνεται σαφές ότι αυτό εξαρτάται από το εξωτερικό φυσικό και οικονομικό περιβάλλον, δεχόμενο εισροές πληροφοριών αλλά και αποτελέσματα της ανθρώπινης διαχείρισης.

Ειδικότερα, οι προμηθευτές εφοδιάζουν το σύστημα με πρώτες ύλες, τις οποίες το τμήμα Logistics διαχειρίζεται σε μορφή πρώτων υλών, υλικών σε επεξεργασία και έτοιμων προϊόντων. Επιπρόσθετα, οι λειτουργίες της διοίκησης ορίζουν το πλαίσιο δράσης των ενεργειών Logistics μέσα από τις διαδικασίες του προγραμματισμού, της εφαρμογής και του ελέγχου. Τα εξερχόμενα του συστήματος της Αλυσίδας Εφοδιασμού είναι (i) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, (ii) σωστή αξιοποίηση του χώρου και του χρόνου,

(iii) αποτελεσματική μετακίνηση των προϊόντων και παράδοσή τους στον τελικό καταναλωτή και (iv) προώθηση και προβολή ενός μείγματος υπηρεσιών Logistics τέτοιο, ώστε τα Logistics να αποτελέσουν ιδιοκτησιακό στοιχείο του οργανισμού. Αναμφισβήτητα, τα εξερχόμενα αυτά του συστήματος καθίστανται εφικτά μόνο διαμέσου της αποδοτικής και αποτελεσματικής εκτέλεσης των ενεργειών των Logistics που είναι οι ακόλουθες:

- *Εξυπηρέτηση των πελατών*
- *Πρόβλεψη της ζήτησης*
- *Distribution communications*
- *Διοίκηση και έλεγχος αποθεμάτων*
- *Διαχείριση υλικών*
- *Διαχείριση παραγγελιών*
- *Parts and service support*
- *Επιλογή είδους και τοποθεσίας αποθηκών*
- *Προμήθειες*
- *Συσκευασία*
- *Διαχείριση επιστρεφόμενων προϊόντων*
- *Salvage and scrap disposal*
- *Διακίνηση και μεταφορά*
- *Αποθήκευση*

Οι παραπάνω ενέργειες των Logistics μπορούν να διαχωριστούν σε κύριες και υποστηρικτικές ως εξής:

2.5.1 Κύριες Ενέργειες Logistics

Εξυπηρέτηση Πελατών: Η εξυπηρέτηση πελατών έχει οριστεί ως η προσανατολισμένη στον πελάτη φιλοσοφία, που ενοποιεί και διοικεί όλα εκείνα τα

στοιχεία που αφορούν στον τελικό καταναλωτή, μέσα στα πλαίσια μιας προκαθορισμένης βέλτιστης σύνθεσης κόστους. Στοχεύει στην εξασφάλιση παράδοσης του σωστού προϊόντος στον σωστό πελάτη, στο κατάλληλο σημείο, σε σωστή κατάσταση και ποιότητα, τη σωστή χρονική στιγμή και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Τα στάνταρτ της εξυπηρέτησης πελατών δημιουργούν ένα σύνολο προσφερόμενων υπηρεσιών και διαμορφώνουν ένα επίπεδο ετοιμότητας, στο οποίο το σύστημα των Logistics θα πρέπει να ανταποκριθεί. Η καλή παροχή υπηρεσιών προς τον καταναλωτή δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες, που είναι και το ζητούμενο ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας και της λειτουργίας της αγοράς.

Διακίνηση και μεταφορά: Μια από τις κύριες δραστηριότητες των Logistics είναι η εξασφάλιση της διακίνησης και της μεταφοράς των ενδιάμεσων και έτοιμων προϊόντων από το χώρο προέλευσής τους στο σημείο τελικής κατανάλωσης. Περιλαμβάνει την επιλογή του μέσου μεταφοράς, τη χάραξη των διαδρομών διακίνησης, τους ρυθμούς και τη συχνότητα των μετακινήσεων και την εξασφάλιση συμμόρφωσης με τους κανονισμούς μεταφοράς που ισχύουν στις χώρες όπου πραγματοποιούνται οι διακινήσεις. Η μεταφορά ως λειτουργία αποτελεί πολύ ουσιαστικό στοιχείο του συστήματος της Αλυσίδας Εφοδιασμού, καθότι καμία μοντέρνα επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει δίχως να προνοήσει για τη μετακίνηση των πρώτων υλών ή των έτοιμων προϊόντων της. Επιπλέον, προσθέτει αξία στο προϊόν αναφορικά με τη δυνατότητα εύρεσής του σε μεγάλο αριθμό καταναλωτικών αγορών. Τέλος, το κόστος μεταφοράς αντιπροσωπεύει πολύ μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους Logistics.

Διοίκηση και έλεγχος αποθεμάτων: Τα αποθέματα είναι πολύ ουσιαστικά για τη διοίκηση των Logistics, διότι συνήθως δεν είναι εφικτή η άμεση παραγωγή, ούτε είναι εύκολο να εξασφαλιστούν οι χρόνοι άφιξης των προϊόντων στους πελάτες. Ως εκ τούτου, τα αποθέματα λειτουργούν ως παρεμβαλλόμενο στοιχείο μεταξύ προσφοράς

και ζήτησης, εξασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών και τελικών προϊόντων και διευκολύνοντας την προσαρμοστικότητα της παραγωγής αλλά και τη δυνατότητα των Logistics να αναζητήσουν αποτελεσματικότερες μεθόδους επεξεργασίας και διανομής προϊόντων.

Αποθήκευση: Ο καθορισμός της γεωγραφικής τοποθεσίας των εγκαταστάσεων της αποθήκης αποτελεί στρατηγική απόφαση που επηρεάζει το κόστος των εσωτερικών και εξωτερικών μετακινήσεων των πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων, την ταχύτητα ανταπόκρισης στη ζήτηση και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη είναι η γεωγραφική τοποθεσία των προμηθευτών και των καταναλωτών, η διαθεσιμότητα υπαλλήλων, καθώς και τα εκάστοτε επίπεδα μισθοδοσίας τους, οι ενδεχόμενες κυβερνητικές συνεργασίες κ.α. Στα πλαίσια της διαχείρισης της αποθήκευσης λαμβάνονται αποφάσεις αναφορικά με τη διαμόρφωση και τον εξοπλισμό των αποθηκευτικών χώρων, τα μέρη υποδοχής των μέσων μεταφοράς, την οργάνωση του αποθηκευτικού συστήματος και τον τρόπο φύλαξης των αποθεμάτων.

Διαχείριση υλικών: Η διαχείριση των υλικών είναι μια ευρεία περιοχή που περικλείει όλα τα στοιχεία των μετακινήσεων των πρώτων υλών, των ημιέτοιμων και έτοιμων προϊόντων. Δεδομένου ότι κατά τη μετακίνηση ενός προϊόντος προκύπτει κόστος που δε συνοδεύεται πάντα από την πρόσθεση αξίας, κύριο αντικείμενο της λειτουργίας αυτής είναι η ελαχιστοποίηση των χειρισμών και μετακινήσεων, διαμέσου της ελαχιστοποίησης των αποστάσεων, της συμφόρησης, των καταστροφών και απωλειών.

Λειτουργίες: Περιλαμβάνει τις ενέργειες εκείνες που απαιτούνται, ώστε να μετατραπούν οι εισροές σε εκροές, όπως είναι η συναρμολόγηση, η συσκευασία που εξασφαλίζει την προστασία του προϊόντος από εξωγενείς παράγοντες και διευκολύνει

τη μετακίνηση, αποθήκευση και προώθησή του, η συντήρηση του εξοπλισμού και οι πάσης φύσεως έλεγχοι.

Διαχείριση παραγγελιών και ροή πληροφοριών: Είναι η τελευταία κύρια δραστηριότητα των Logistics και το κόστος της είναι σαφώς μικρότερο από το αντίστοιχο της μεταφοράς και των αποθεμάτων. Εντούτοις, αποτελεί σημαντικότερο στοιχείο του ολικού χρόνου που απαιτείται, προκειμένου ο πελάτης να παραλάβει το προϊόν ή την υπηρεσία. Από τη στιγμή που ο κύκλος της διαχείρισης παραγγελιών είναι κύρια περιοχή επαφής του πελάτη με την επιχείρηση, συμβάλλει σημαντικά στο επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του.

2.5.2 Υποστηρικτικές Ενέργειες Logistics

Προμήθειες: Αποτελεί την προμήθεια υλικών και υπηρεσιών από εξωτερικές πηγές, που θα υποστηρίξουν τις λειτουργίες της επιχείρησης. Επιλέγει τις πηγές προμήθειας και καθορίζει τους χρόνους και τις ποσότητες των προμηθειών. Καθώς ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις συνάπτουν μακροχρόνια συμβόλαια με μικρότερο αριθμό προμηθευτών, η λειτουργία των προμηθειών αποκτά μεγαλύτερη σπουδαιότητα και συμβολή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Εσωτερική και Εξωτερική Επικοινωνία του τμήματος Logistics: Η καλή επικοινωνία ενός συστήματος με το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον συμβάλλει θετικά στην αποδοτική λειτουργία του, αλλά και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, το σύστημα των Logistics επιβάλλεται να επικοινωνεί με τους προμηθευτές και τους πελάτες του, με τις επιμέρους λειτουργίες που εντάσσονται στην αρμοδιότητα του, με τα διάφορα τμήματα του οργανισμού, καθώς και με ενδιάμεσα μέρη που εμπλέκονται έμμεσα με το σύστημα της Αλυσίδας Εφοδιασμού. Διαμέσου της επικοινωνίας, διευκολύνεται η πρόβλεψη και ο καθορισμός των ποσοτήτων που πρέπει να παραγγελθούν από τους προμηθευτές, αλλά και των

ποσοτήτων που πρέπει να κρατηθούν στους αποθηκευτικούς χώρους ή να μεταφερθούν, προκειμένου να ικανοποιήσουν τη ζήτηση των πελατών. Γίνεται, δηλαδή, εφικτή η αποτελεσματική συνεργασία των επιμέρους ενεργειών και τμημάτων του οργανισμού, εξασφαλίζοντας τον αποδοτικό προγραμματισμό των προς παραγωγή, αποθήκευση ή μεταφορά ποσοτήτων, καθώς και τον απαιτούμενο χρόνο για τη διεκπεραίωση των παραπάνω δραστηριοτήτων.

Τεχνολογία και Συστήματα: Τα επιτεύγματα της τεχνολογίας και τα σύγχρονα συστήματα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διεκπεραιώνουν ταχύτερα τις λειτουργίες τους και να ελέγχουν την αποδοτικότητα των ενεργειών τους. Παράλληλα, καθίσταται εφικτή η αποτελεσματική διαχείριση των ροών των υλικών και των πληροφοριών, καθώς και η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης προς τους τελικούς πελάτες. Σύγχρονα συστήματα, όπως το MRP, DRP κ.α. διευκολύνουν τις επιχειρήσεις στο να συνδυάζουν επιμέρους διοικητικές ενέργειες και συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, περιορίζοντας ταυτόχρονα τα έξοδα του οργανισμού και συρρικνώνοντας το χρόνο ολοκλήρωσης του έργου του.

2.6 Στόχος των Logistics

Η αποστολή του τμήματος των Logistics είναι να παρέχει το σωστό προϊόν ή υπηρεσία στο σωστό μέρος, την κατάλληλη χρονική στιγμή, στην επιθυμητή κατάσταση, επιτυγχάνοντας την ικανοποίηση των ενδιαμέσων και τελικών πελατών και συμβάλλοντας ταυτοχρόνως στην εξελικτική πορεία και κερδοφορία της επιχείρησης.

Η σπουδαιότητα των Logistics επικεντρώνεται στο γεγονός ότι δημιουργεί αξία για τους πελάτες και προμηθευτές του οργανισμού. Αρμοδιότητα, λοιπόν, της Διοίκησης του Τμήματος είναι να συνδυάσει και να συντονίσει τις επιμέρους ενέργειες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσθέσουν αξία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που είναι ουσιαστικές για την ικανοποίηση του πελάτη και, παράλληλα, ζωτικής σημασίας για τις

πωλήσεις της επιχείρησης. Η έννοια αξία στο χώρο των Logistics εκφράζεται σε όρους χρόνου και τόπου. Αναλυτικότερα, ένα προϊόν / υπηρεσία δεν έχουν αξία, εάν δε δύναται να βρεθούν στην κατοχή του πελάτη στη δεδομένη στιγμή και στο μέρος που αυτός επιθυμεί. Συνεπώς, η Διοίκηση των Logistics αντιμετωπίζει τις λειτουργίες του τμήματος με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμβάλλουν στη διαδικασία της δημιουργίας αξίας για το παραγόμενο και προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Η προσαύξηση αξίας στα προϊόντα και στις υπηρεσίες μιας επιχείρησης συντελεί στην ενίσχυση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματός της έναντι άλλων οργανισμών του εκάστοτε κλάδου. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατευθύνεται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, ότι συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης και ότι δημιουργεί τη βάση που εξασφαλίζει την περαιτέρω ανάπτυξή της, αποτελεί αδήριτη ανάγκη η Διοίκηση του οργανισμού να υιοθετήσει την κατάλληλη στρατηγική που θα εδραιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η συμμετοχή όλων των τμημάτων του οργανισμού στην προσπάθεια απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα εξασφαλίσουν τη διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων της, και κατά συνέπεια τη δημιουργία της αντίληψης ότι είναι μοναδικά στην ευρύτερη αγορά. Παράλληλα, θα επιτευχθούν χαμηλά κόστη παραγωγής, με αποτέλεσμα τα προϊόντα να διατίθενται στον καταναλωτή στις χαμηλότερες δυνατές τιμές. Το γεγονός αυτό εδραιώνει την επιχείρηση ως ηγέτη της αγοράς αναφορικά με το κόστος, ενώ ταυτόχρονα, της επιτρέπει να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν καθώς και να ανταποκρίνεται σωστά και να αντιμετωπίζει ενδεχόμενες απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.

Σημαντικό, συνεπώς, έργο του τμήματος της Αλυσίδας Εφοδιασμού είναι να ενεργοποιήσει εκείνες τις λειτουργίες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη και εδραίωση

του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι πρακτικές⁴ εκείνες των Logistics που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, να ενεργοποιηθούν και να αποτιμηθούν, προκειμένου να συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι (i) η εκτίμηση της ποιότητας των προμηθευτών, (ii) η εξασφάλιση σωστών σχέσεων και συμβάσεων με τους προμηθευτές, (iii) η χρήση ομάδων ανάπτυξης και βελτίωσης, (iv) η αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών και (v) η διερεύνηση και επιδίωξη πλεονεκτικής θέσης της επιχείρησης στην Αγορά. Αναλυτικότερα οι πρακτικές των Logistics περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Οι επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν τους προμηθευτές τους στη διαδικασία της αποτίμησης της ποιότητάς τους βασιζόμενοι σε συγκεκριμένα κριτήρια, όπως είναι η ποιότητα και η διαθεσιμότητα των προϊόντων, η αξιοπιστία των παραδόσεων και η εκτέλεση των παραγγελιών. Επιπρόσθετα, επεκτείνουν το παραδοσιακό μοντέλο επιλογής και πιστοποίησης των προμηθευτών, προκειμένου να επιτύχουν την ενεργό συμμετοχή των τελευταίων στην ανάπτυξη των προϊόντων, αλλά και στις προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης. Τα συμβόλαια συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών περιλαμβάνουν κοινούς στόχους, αμοιβαίες δεσμεύσεις και επενδύσεις, καθώς και ανταλλαγές πληροφοριών, τεχνογνωσίας, ευκαιριών στην αγορά, ανθρώπινου δυναμικού και προϊόντων.
- Οι λειτουργίες των Ομάδων Ανάπτυξης διακρίνονται στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, στην κατανομή τους σε ομάδες και έργα σύμφωνα με τα ιδιαίτερα προσόντα και την εμπειρία τους, σε επιβραβεύσεις, σε τεκμηριώσεις προόδων μέσω έγγραφων αναφορών και εκθέσεων κ.α. Η δραστηριότητα των ομάδων ανάπτυξης και βελτίωσης συμβάλλει θετικά στον περιορισμό των εξόδων, στη μείωση του απαιτούμενου για κάθε ενέργεια χρόνου, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη

⁴ Gowen, C. and Tallon, W.,(2003). "Enhancing supply chain practices through human resource management"

βελτίωση της ποιότητας και, ως εκ τούτου, στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Η διαδικασία αξιολόγησης της ικανοποίησης των πελατών περιλαμβάνει την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της αντίληψης που έχουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, προκειμένου να εντοπιστούν ευκαιρίες ανάπτυξης και νέες περιοχές δράσης. Τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών μπορούν να υπολογιστούν με τη συλλογή κατάλληλων στοιχείων και πληροφοριών, διαμέσου ειδικών ερευνών, άμεσης επαφής με τον καταναλωτή, ανάλυσης των τάσεων της αγοράς και του ύψους των πωλήσεων ή των επιστροφών και παραπόνων.
- Μια εναλλακτική, της πελατοκεντρικής έρευνας, αποτελεί η διερεύνηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά σε σχέση, όμως, με τους ανταγωνιστές της, ώστε να διαπιστωθεί η πλεονεκτική ή όχι θέση που αυτή κατέχει. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών, τον καθορισμό του πεδίου έρευνας, τον προσδιορισμό και εντοπισμό των ανταγωνιστών, τη διαπίστωση κενών στις δραστηριότητες της επιχείρησης συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της, το σχεδιασμό παρεμβατικών ενεργειών, τη λήψη δράσης, καθώς και τη μελέτη των αποτελεσμάτων των νέων τακτικών.

Κατά συνέπεια, στη λειτουργία αυτή του τμήματος Logistics η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, προκειμένου να ενισχύσει τη δυναμικότητα της Αλυσίδας Εφοδιασμού και να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητάς της. Πιο συγκεκριμένα, αναλύοντας τις ιδιαιτερότητες των θέσεων εργασίας και συνδυάζοντάς τες με την εταιρική κουλτούρα των επιχειρήσεων, εξάγει σημαντικά συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, ώστε να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της δουλειά του. Παράλληλα, μέσα από σύγχρονα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της

αποδοτικότητα του εργαζόμενου ατομικά, αλλά και του τμήματος συλλογικά, λαμβάνει πολύτιμα δεδομένα, τα οποία και αναλύει, προκειμένου να προχωρήσει στη λήψη καίριων αποφάσεων δραστηριοποίησης, όπως είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, η υιοθέτηση νέων συστημάτων πρόσληψης, η ενδεχόμενη απόλυση προσωπικού, καθώς και η κατάθεση προτάσεων για την αλλαγή της δομής και του τρόπου λειτουργίας των τμημάτων.

3. Διασύνδεση των Λειτουργιών LOGISTICS και HUMAN RESOURCES

3.1 Οι παράγοντες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν τις δραστηριότητες των Logistics

Οι παράγοντες⁵ εκείνοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν την εκτέλεση των δραστηριοτήτων των Logistics είναι οι ακόλουθοι:

3.1.1 Ικανότητα εργαζόμενου

Ο όρος ικανότητα αναφέρεται στην επιτηδειότητα του ατόμου να εκτελέσει επιτυχώς τα ποικίλα καθήκοντα μιας θέσης εργασίας. Ρόλος του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να διερευνά τα διανοητικά και φυσικά προσόντα των υποψηφίων για μια θέση εργασίας και να κάνει τις κατάλληλες επιλογές σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης. Μπορούν να προσδιοριστούν τέσσερις διαστάσεις αναφορικά με τα διανοητικά προσόντα του εργαζόμενου, που σχετίζονται με τις αντίστοιχες ικανότητες που απαιτείται αυτός να διαθέτει, ώστε να καταλάβει μια συγκεκριμένη θέση. Συνήθως, όσο ανώτερη είναι μια θέση, τόσο υψηλότερο επίπεδο διανοητικών ικανοτήτων απαιτείται. Στις θέσεις εργασίας που υπάγονται στο τμήμα των Logistics απαντώνται και οι τέσσερις παρακάτω διαστάσεις (Πίνακας 3.1), όμως η σπουδαιότητα της κάθε μίας, αλλά και του συνδυασμού τους διαφέρει, ανάλογα με τον τύπο της κάθε εργασίας και με την ιεραρχία που υπάρχει μέσα στον οργανισμό.

⁵ Gattorna, J. L., (1997). "Handbook of Logistics & Distribution Management", 4th Edition, Cower.

Διάσταση	Περιγραφή
Κλίση στους αριθμούς	Ικανότητα να εκτελεί γρήγορες και ορθές αριθμητικές πράξεις
Λεκτική κατανόηση	Ικανότητα να κατανοεί ό,τι διαβάζει και ακούει
Ταχύτητα αντίληψης	Ικανότητα να διακρίνει οπτικά ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των αντικειμένων
Επαγωγική σκέψη	Ικανότητα να προσδιορίσει τη λογική συνέχεια ενός προβλήματος, και στη συνέχεια να προτείνει τρόπους επίλυσής του

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

Βασικές Διανοητικές Ικανότητες εργαζόμενου

Σε πολλές λειτουργίες των logistics οι εργαζόμενοι καλούνται να εκτελέσουν ορισμένες εργασίες που απαιτούν και φυσικές ικανότητες (Πίνακας 3.2), που είναι οι ακόλουθες:

Βασικές φυσικές ικανότητες	
Δυναμική	Ικανότητα χρησιμοποίησης μυϊκής δύναμης σε μάκρος χρόνου
Συντονισμός σώματος	Ικανότητα συντονισμού ταυτόχρονων κινήσεων σε διαφορετικά μέρη του σώματος
Δύναμη κορμού	Ικανότητα άσκησης μυϊκής δύναμης χρησιμοποιώντας τον κορμό του σώματος
Στατική δύναμη	Ικανότητα άσκησης δύναμης σε εξωτερικά αντικείμενα
Δυναμική ευλυγισίας	Ικανότητα πραγματοποίησης ταχύτατων κινήσεων ευλυγισίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2

Βασικές Φυσικές Ικανότητες εργαζόμενου

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να συνδυάζει σωστά τις ικανότητες των υποψηφίων για κάποια θέση εργασίας, με τα προσόντα που απαιτούνται για τη θέση αυτή και να προχωρεί στις σωστές επιλογές και προσλήψεις, προκειμένου να επιτευχθεί η αποδοτική εκτέλεση της εργασίας. Όταν οι ικανότητες των εργαζομένων δε συμπίπτουν με τις απαιτήσεις της κάθε εργασίας, είναι πιθανό, με το πέρασ του χρόνου, να προκύψει δυσαρέσκεια, η οποία με τη σειρά της θα επιφέρει δυσλειτουργίες και αρνητικές αποδόσεις στο χώρο των Logistics, αλλά και στο σύνολο της επιχείρησης. Ο ιδανικός συνδυασμός είναι εκείνος, όπου ο εργαζόμενος διαθέτει επαρκείς ικανότητες ώστε να αντεπεξέλθει επιτυχώς στις άμεσες απαιτήσεις της δουλειάς του, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει η δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης του μέσα από την εργασία του.

3.1.2 Προσδοκίες εργαζόμενου

Οι προσδοκίες των εργαζομένων για τα υλικά ή άυλα αγαθά που πρόκειται να εισπράξουν έπειτα από την καταβολή προσπάθειας και την παραγωγή έργου, αποτελούν γι' αυτούς κίνητρο να προσφέρουν τα μέγιστα δυνατά, ώστε να ικανοποιήσουν το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο εντάσσονται και εν συνεχεία τις προσωπικές τους ανάγκες. Στην προσπάθεια να εξηγηθεί και να προβλεφθεί ένα ιδανικό επίπεδο παροχής κινήτρων που θα ικανοποιεί τις ανάγκες και θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εργαζομένων, έχει αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός θεωριών, όπως είναι η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow, η Θεωρία X και Y, η Θεωρία των Προσδοκιών κ.α. Πιο ειδικά, σύμφωνα με τη Θεωρία των Προσδοκιών, ο εργαζόμενος ωθείται σε αποδοτική συμπεριφορά, όταν γνωρίζει ότι οι προσπάθειές του θα επιφέρουν επιθυμητές αποδοχές, οι οποίες είναι ελκυστικές για αυτόν.

Κατά συνέπεια, ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να καταστήσει γνωστό στον εργαζόμενο με κάθε λεπτομέρεια το ύψος των αποδοχών που

προσφέρονται για κάποια συγκεκριμένη θέση (μισθός, επιπλέον παροχές, προνόμια, ασφάλιση). Παράλληλα, επιβάλλεται να επισημάνει και ορισμένα αρνητικά στοιχεία που συνοδεύουν μια θέση εργασίας, όπως είναι η σωματική και πνευματική καταπόνηση που αυτή επιφέρει, το ενδεχόμενο της απόρριψης ή της απόλυσης κ.α. Επιπλέον, είναι σημαντικό η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να διερευνήσει πόσο ελκυστικές είναι οι παραπάνω αποδοχές για τον εργαζόμενο, προκειμένου να προσδιορίσει το κατά πόσο θα ικανοποιούν τις ανάγκες του και θα συμβαδίζουν με τις προσωπικές του αξίες. Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο να κατανοήσει πλήρως ποια είναι εκείνα τα προσόντα και η κατάλληλη συμπεριφορά που απαιτείται σε κάποιες εργασίες, καθώς οι οικονομικές απολαβές από μόνες τους δεν αποτελούν επαρκές κίνητρο για αποδοτική εργασία. Τέλος, είναι αναγκαίο ο ίδιος ο υπάλληλος να ειδικότερα του τμήματος των Logistics, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες τους από τη θέση εργασίας τους. Και αυτό καθίσταται εφικτό με τον προσδιορισμό των απαιτούμενων αμοιβών και επιβραβεύσεων, τη διερεύνηση του κατά πόσο αυτές συμπίπτουν με τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες των εργαζομένων και, τέλος, με την αποσαφήνιση των απαραίτητων προσόντων, ώστε να αντιληφθεί ο εργαζόμενος εάν δύναται να αντεπεξέλθει σε αυτά.

3.1.3 Εταιρική κουλτούρα

Η οργανωσιακή - εταιρική κουλτούρα αναφέρεται στο συλλογικό πλαίσιο των αναφορών και σχέσεων που μοιράζεται το προσωπικό του οργανισμού και που τον διαφοροποιεί από άλλες επιχειρήσεις. Δημιουργείται από τις υποθέσεις και προϋποθέσεις, στις οποίες στηρίζεται η δομή και λειτουργία του οργανισμού και απεικονίζει τις πεποιθήσεις, τις αλήθειες, τις ιδεολογίες και τις αξίες του. Οι εκδηλώσεις και οι λειτουργίες του οργανισμού επηρεάζονται από τη φύση αυτών των πεποιθήσεων και των αξιών, σε συνδυασμό και αλληλεξάρτηση από οκτώ σημαντικές

διαστάσεις (Πίνακας 3.3), που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Πίνακας 3.4).

Οκτώ Διαστάσεις της Εταιρικής Κουλτούρας
<i>Προσωπική Αυτονομία:</i> ο βαθμός της υπευθυνότητας, της ανεξαρτησίας και της ευκαιρίας που έχουν οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αυτενεργούν.
<i>Έλεγχος:</i> το επίπεδο των κανονισμών, των ρυθμίσεων και της άμεσης επίβλεψης που χρησιμοποιείται για να ελέγχει και να συντονίζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
<i>Υποστήριξη:</i> ο βαθμός βοήθειας και ενθάρρυνσης που δίνεται στους υφιστάμενους από τους εργοδότες.
<i>Ταυτοποίηση:</i> ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό ως σύνολο.
<i>Αποδοτικότητα - Αποδοχές:</i> το επίπεδο στο οποίο οι αποδοχές των εργαζομένων βασίζονται στα κριτήρια της αποδοτικότητάς τους.
<i>Ανοχή συγκρούσεων:</i> το επίπεδο των συγκρούσεων που προκύπτουν στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων.
<i>Επικοινωνία:</i> η φύση και η έκταση χρησιμοποίησης μοντέλων διευκόλυνσης της επικοινωνίας στο εσωτερικό του οργανισμού.
<i>Ανοχή λήψης ρίσκου:</i> ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι "επιθετικά" δραστήριοι και να αναζητούν καινοτόμες λύσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3

Η Επιρροή της Κουλτούρας στον Οργανισμό
<i>Επικοινωνία:</i> η κουλτούρα βελτιώνει την εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού εξοπλίζοντας τους εργαζόμενους με κοινή γλώσσα επικοινωνίας, η οποία με τη σειρά της αποτελεί σύμβολο της υφιστάμενης κουλτούρας.
<i>Στυλ:</i> η κουλτούρα δομεί τους ρόλους των εργαζομένων και διαμορφώνει τις προσδοκίες αναφορικά με τη συμπεριφορά τους, παράγοντας έτσι ένα ιδιαίτερο και χαρακτηριστικό στυλ για το σύνολο του οργανισμού.
<i>Καθεστώς:</i> η κουλτούρα διαμορφώνει στο εσωτερικό του οργανισμού επίπεδα διαφορετικού κύρους, μέσω του επιμερισμού δύναμης, εξουσίας και βαθμού επιρροής.

<p>Το γεγονός αυτό δημιουργεί στους εργαζόμενους κίνητρο για αύξηση της απόδοσής τους, ενώ ταυτοχρόνως θέτει πρότυπα εργασίας.</p>
<p><i>Ιδιότητα μέλους:</i> η κουλτούρα καθορίζει εκείνες τις ιδιότητες των μελών που είναι χρήσιμες για την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο οι νέοι εργαζόμενοι ή οι ήδη υπάρχοντες υπάλληλοι καθοδηγούνται να ενεργούν με συγκεκριμένο και πρέποντα τρόπο, προκειμένου να διατηρήσουν την ιδιότητά τους ως μέλη του οργανισμού.</p>
<p><i>Συμπεριφορά:</i> η κουλτούρα παράγει ένα πλαίσιο συμπεριφορών και σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης, καθοδηγώντας έτσι τον τρόπο συμπεριφοράς και δράσης ιδιαίτερα σε ασυνήθιστα περιστατικά και σε δευτερεύουσες τοποθετήσεις.</p>
<p><i>Δέσμευση:</i> η κουλτούρα ενσωματώνει στους εργαζόμενους το όραμα για το μέλλον της επιχείρησης, τις προσδοκίες και τις αξίες της δημιουργώντας έτσι μια δέσμευση των υπαλλήλων να πράξουν τα βέλτιστα προς το σκοπό αυτό.</p>

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4

3.1.4 Δυναμικές των Ομάδων

Οι δυναμικές που αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσια των ομάδων εργασίας ή των επιμέρους τμημάτων που συνθέτουν τον ευρύτερο οργανισμό, αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν δυναμικά τη συμπεριφορά και τον τρόπο δράσης των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οφείλουν να παρακολουθούν αλλά και να συμμετέχουν με ειδικές παρεμβάσεις στη διαμόρφωση των κανόνων και των συμπεριφορών.

Πιο αναλυτικά, στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και ειδικότερα των επιμέρους τμημάτων και ομάδων εργασίας, αναπτύσσεται μια μορφή κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς, που υιοθετούνται από τα μέλη και εν συνεχεία καθορίζουν τον τρόπο που αυτά πρέπει να λειτουργούν σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Οι τυποποιημένοι κανόνες εγγράφονται στα επίσημα εγχειρίδια του οργανισμού, διαμορφώνοντας έτσι τον τρόπο δράσης των εργαζομένων. Παρόλα αυτά, η πλειοψηφία των κανόνων που

αναπτύσσονται στα πλαίσια δράσης των ομάδων εργασίας και των τμημάτων της επιχείρησης, όπως είναι τα Logistics είναι ανεπίσημη και περιλαμβάνει (i) την προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα ποσότητας και ποιότητας παραγωγής, (ii) κανόνες ένδυσης, (iii) κανόνες σχετικούς με την πίστη και αφοσίωση στην επιχείρηση, που πρέπει να δείχνουν οι εργαζόμενοι όταν συναλλάσσονται με εξωτερικούς φορείς κ.α. Αδιαμφισβήτητα, δεν είναι όλοι οι κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς αποδεκτά. Γι' αυτό και τα μέλη των ομάδων υιοθετούν εκείνους τους κανόνες που θεωρούνται "σημαντικοί", δηλαδή αυτούς που περιορίζουν τα προβλήματα επικοινωνίας και επαφών εντός των ομάδων εργασίας, που επιτρέπουν την έκφραση των κεντρικών αξιών και διακριτικών της ομάδας, που εξασφαλίζουν την ομαλή επιβίωση και δημιουργική πορεία της.

Επιπλέον, ο βαθμός, στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας εργασίας του τμήματος Logistics της επιχείρησης έλκονται μεταξύ τους και συνεργάζονται αποδοτικά για την επίτευξη των ειδικότερων στόχων του τμήματος, αλλά των ευρύτερων του οργανισμού ως σύνολο, χαρακτηρίζει το επίπεδο συνοχής που τα διακατέχει. Οι παράγοντες που καθορίζουν αυτό το επίπεδο συνοχής είναι το πλήθος των μελών της ομάδας εργασίας, ο χρόνος που περνούν μεταξύ τους, οι εξωτερικές απειλές που δύναται να δέχονται και που τους "δένουν" περισσότερο μεταξύ τους, καθώς και οι επιτυχίες του παρελθόντος, που διδάσκουν ότι η συνοχή των ομάδων αποφέρει κερδοφόρα αποτελέσματα. Αναμφισβήτητα, τα ανώτατα επίπεδα συνοχής συνδέονται με την επιτυχή λειτουργία των ομάδων εργασίας, όμως, είναι απαραίτητο η συνοχή αυτή των μελών να συνδυάζεται με τη ευθυγράμμισή τους με τους στόχους του οργανισμού, γεγονός που αποτελεί το καθοριστικό κλειδί για το αν θα αυξηθεί ή όχι η αποδοτικότητα του οργανισμού.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δώσει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και στον τύπο της ηγεσίας που διευθύνει το χώρο των Logistics. Πιο ειδικά, ως ηγεσία νοείται η ικανότητα επηρεασμού των μελών μιας ομάδας εργασίας, προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση των στόχων του τμήματος και της επιχείρησης. Η πηγή προέλευσης της επιρροής μπορεί να είναι επίσημη και η ηγεσία να προωθείται από τη Διοίκηση της εταιρίας. Ενδέχεται, όμως, ο ηγέτης να μην αποτελεί διοικητικό στέλεχος, εντούτοις να είναι πολύ σημαντικός και να ασκεί ιδιαίτερη επιρροή στα μέλη της ομάδας ή του τμήματος. Αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά του ενδεχόμενου ηγέτη, όπως είναι η δημιουργικότητα και η αποφασιστικότητά του, και να επιλέξει εκείνον τον τύπο ηγεσίας που θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στη λειτουργία του τμήματος Logistics. Πιο συγκεκριμένα, εμφανίζονται δύο τύποι ηγεσίας, (α) η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στο καθήκον και (β) η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο πρώτος τύπος αναφέρεται στα στοιχεία της εργασίας και στα επίπεδα παραγωγικότητας, ενώ ο δεύτερος επικεντρώνεται στην υποστήριξη των υφιστάμενων εργαζομένων. Συνεπώς, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα διαμορφώσει τον ιδεατό συνδυασμό της ηγεσίας που θα εξασφαλίσει την εργατικότητα των μελών και τη δυναμική πορεία του τμήματος και του ευρύτερου οργανισμού.

Τέλος, ιδιαίτερη ενασχόληση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αποτελεί και ο χώρος των συγκρούσεων που προκύπτουν μεταξύ των μελών του τμήματος Logistics, που είναι μεν αναπόφευκτες, αλλά που εγκυμονούν σοβαρότατους κινδύνους για την εύρυθμη πορεία του οργανισμού, αν λάβει κανείς υπόψη του τη σπουδαιότητα που έχουν οι ενέργειες των Logistics για όλες τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης. Από τη στιγμή που οι συγκρούσεις εμφανίζονται όταν μεταξύ των

μελών υπάρχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα ή στόχοι, ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να ελαχιστοποιήσει τις συμπεριφορές εκείνες που προκαλούν αναταραχή και αβεβαιότητα, διαμέσου της ευθυγράμμισης των στόχων των εργαζομένων με τους σκοπούς του τμήματος και του οργανισμού. Βέβαια, ένα ιδεατό επίπεδο αντιθέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας λειτουργεί θετικά στην επιχείρηση, καθώς αποτρέπει τη στατική και απαθή στάση των εργαζομένων απέναντι στα δρώμενα, κρατώντας ζωντανό το ενδιαφέρον τους για τις εξελίξεις στο τμήμα και στον οργανισμό.

3.1.5 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εργαζόμενου

Τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του εργαζόμενου, όπως είναι η προσωπικότητά του και ο βαθμός αντίληψης που αυτός διαθέτει, τον καθιστούν κατάλληλο ή ακατάλληλο για κάποιας μορφής εργασία. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό τα στοιχεία αυτά να διερευνηθούν και να αναλυθούν από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, προκειμένου να επιλέξει και να αξιολογήσει σωστά τους εργαζόμενους ενός απαιτητικού τμήματος, όπως είναι αυτό των Logistics. Ειδικότερα, η προσωπικότητα περιγράφει το σύνολο των τρόπων με τους οποίους το άτομο αντιδρά στους άλλους ή σε ορισμένες καταστάσεις. Περιλαμβάνει, δηλαδή, τις πράξεις, τις συμπεριφορές και τα κανάλια επικοινωνίας που αυτό χρησιμοποιεί στις καθημερινές συναναστροφές του, είναι δε αποτέλεσμα κληρονομικών και περιβαλλοντικών επιρροών, προσαρμοσμένο στις τρέχουσες συνθήκες. Λαμβάνοντας υπόψη ότι μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων εμφανίζονται διαφορετικές προσωπικότητες και ότι συγκεκριμένες προσωπικότητες ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες μορφές εργασίας, γίνεται αντιληπτή η σπουδαιότητα της προσπάθειας εκ μέρους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να προσδιορίσει εκείνους τους τύπους προσωπικοτήτων που ταιριάζουν με τα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά συγκεκριμένων μορφών εργασίας, καταλήγοντας έτσι στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 3.5):

Τύπος Προσωπικότητας	Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας	Τύπος Εργασίας
Ρεαλιστικός	Συνεπάγεται μαχητική, δυναμική συμπεριφορά και επιθυμία συνεργασίας	Εργασίες εργοστασίου και Ενασχόληση με Περιβαλλοντικές δραστηριότητες
Διερευνητικός	Συνεπάγεται λειτουργίες που απαιτούν περισσότερο σκέψη, κατανόηση, οργάνωση και λιγότερο συναισθηματισμό	Θετικές επιστήμες και Ενασχόληση με τα Μ.Μ.Ε.
Κοινωνικός	Συνεπάγεται διαπροσωπικές επαφές	Κοινωνικές εργασίες και Ψυχολογία
Συμβατικός	Συνεπάγεται ρυθμιστικές τάσεις και οργανωτικές ενέργειες που ελαχιστοποιούν τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και τη σπατάλη πρώτων υλών και ενέργειας	Οικονομικές και Λογιστικές επιστήμες, Διοίκηση Επιχειρήσεων
Επιχειρηματικό πνεύμα	Συνεπάγεται τη χρήση διαλόγου, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα	Νομικές επιστήμες, Δημόσιες Σχέσεις, Διοίκηση Επιχειρήσεων
Καλλιτεχνικό πνεύμα	Συνεπάγεται τάσεις προσωπικής έκφρασης, καλλιτεχνικής δημιουργίας και συναισθηματικών ενεργειών	Ενασχόληση με τη Μουσική, τη Συγγραφή, τις Τέχνες

Συνδυασμός Τύπου Προσωπικότητας εργαζόμενου με Τύπο Εργασίας

Τέλος, ο βαθμός της αντιληπτικής ικανότητας που διαθέτει ο εργαζόμενος αποτελεί έναν ακόμη κρίσιμο παράγοντα που καθορίζει την εκτέλεση των λειτουργιών των Logistics. Περιγράφει τη διαδικασία, με την οποία το κάθε άτομο οργανώνει και ερμηνεύει τις προσωπικές εντυπώσεις και εμπειρίες του, κατανοώντας έτσι και δίνοντας νόημα στα δρώμενα του περιβάλλοντός του. Το γεγονός ότι διαφορετικοί άνθρωποι αντιλαμβάνονται το ίδιο πράγμα με διαφορετικό τρόπο οφείλεται καταρχήν στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως είναι τα ενδιαφέροντά του, η συμπεριφορά και οι εμπειρίες του, που επηρεάζουν τον τρόπο που βλέπει και κατανοεί το περιβάλλον του. Επιπλέον, το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο διαδραματίζονται τα γεγονότα του περιβάλλοντος, αλλά και οι προσωπικοί στόχοι του κάθε ατόμου επηρεάζουν την προσοχή που αυτό δίνει και κατά συνέπεια την αντίληψή του για τα ερεθίσματα που δέχεται. Ως εκ τούτου, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το εργασιακό του περιβάλλον έχει μεγάλη σπουδαιότητα για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού έτσι μπορεί να ερμηνευτεί η συμπεριφορά του και κατ' επέκταση να διοικηθεί αποδοτικότερα για την επιχείρηση ο συντελεστής "άνθρωπος".

3.2 Η σπουδαιότητα υιοθέτησης του HR Balanced Scorecard Συστήματος Μέτρησης

Πολύ συχνά, τα διευθυντικά στελέχη των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης αντιμετωπίζουν το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επιφυλακτικά. Και αυτό συμβαίνει, διότι ενώ αναγνωρίζουν ότι ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους του οργανισμού, εντούτοις αδυνατούν να

κατανοήσουν πώς οι λειτουργίες του τμήματος HR μπορούν να ενισχύσουν το έργο του εργαζόμενου και να συμβάλουν δυναμικά στην επιτυχία της επιχείρησης. Παράλληλα, οι νέες οικονομικές πραγματικότητες που χαρακτηρίζονται από ταχύτητα, σύντομους κύκλους ζωής, ποιότητα παραγωγής και ικανοποίηση του πελάτη, δημιουργούν πίεση στο τμήμα του HR να διευρύνει το ρόλο του από το διαχειριστικό στον ευρύτερο διοικητικό χώρο (strategic role), να συμμετέχει, επομένως, και να συμβάλλει στην εξελικτική πορεία της επιχείρησης, αλλά και να αποδεικνύει το πώς ακριβώς δημιουργεί και προσθέτει αξία στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, οι λειτουργίες του HR - ως στρατηγικό στοιχείο της επιχείρησης- διακρίνονται για τη σπανιότητα και διαφοροποίησή τους έναντι των αντίστοιχων των ανταγωνιστών, δυσχεραίνοντας έτσι τη μίμηση ή την αντιγραφή τους, γεγονός που ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Συνεπώς, τα διευθυντικά στελέχη του HR, προκειμένου να διασφαλίσουν, αλλά και να αποδείξουν τη στρατηγική συνεισφορά των λειτουργιών του τμήματος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, οφείλουν να δημιουργήσουν ένα κατάλληλο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης, που θα αντικατοπτρίζει την επίδραση του HR στις προσπάθειες, στις λειτουργίες και στις αποδόσεις της επιχείρησης. Και για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, πρέπει πρώτα να ενστερνιστούν μια νέα αντίληψη, που επικεντρώνεται στο ρόλο που αναλαμβάνει το τμήμα HR να παίξει προκειμένου να εφαρμοστεί η επιχειρησιακή στρατηγική. Μέσα στα πλαίσια της νέας αυτής στρατηγικής δομής του HR, τα διευθυντικά στελέχη θα είναι σε θέση να κατανοούν, να καταγράφουν και να ελέγχουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δημιουργούν αξία. Ως εκ τούτου, καθίσταται απαραίτητο να επιτευχθεί η ευθυγράμμιση του HR με την ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και να συνδεθούν οι δραστηριότητες του τμήματος με τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού. Έτσι, το σύστημα μέτρησης

που θα δημιουργηθεί, θα είναι σε θέση να αξιολογεί τη διασύνδεση και την αλληλεπίδραση μεταξύ των επενδύσεων που γίνονται στη νέα στρατηγική δομή του HR και των επιτευγμάτων που σημειώνονται στους χώρους των υπολοίπων τμημάτων της επιχείρησης, όπως είναι και αυτό των Logistics.

Στις σημερινές οικονομίες, με την έμφαση που δίνεται στη δύναμη της γνώσης και στα άυλα και ακαθόριστα στοιχεία των σύγχρονων αγορών, τα συμβατικά συστήματα μέτρησης δημιουργούν λανθασμένα πληροφοριακά δεδομένα. Και αυτό συμβαίνει, διότι οι δαπάνες για τα οικονομικά επιχειρησιακά στοιχεία που δεν είναι απτά και χειροπιαστά, θεωρούνται περισσότερο έξοδα παρά επένδυση για τον οργανισμό. Επιπλέον, επιχειρήσεις που βρίσκονται σε οικονομική στενότητα έτειναν να επενδύουν σε φυσικά κεφάλαια και όχι σε ανθρώπινο κεφάλαιο, παρόλο που το τελευταίο μπορεί να αποδώσει περισσότερη αξία. Από τα παραπάνω προκύπτει η αναγκαιότητα δημιουργίας νέων μεθόδων μέτρησης, που θα παρέχουν στο HR τα κατάλληλα εργαλεία ανάπτυξης και αξιολόγησης της δραστηριότητας τους σε σχέση με τη συμβολή τους στα επιμέρους τμήματα και στην επιχείρηση ως σύνολο. Έγκειται, επομένως, στη διοίκηση του HR να αναπτύξει ένα νέο σύστημα μέτρησης, που θα δημιουργεί αξία στον οργανισμό και θα εξασφαλίζει τη στρατηγική τοποθέτηση του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Το σύστημα μέτρησης Balanced Scorecard των Kaplan και Norton⁶ χαρακτηρίζεται πρωτοποριακό, καθώς επεκτείνεται πέρα από την απλή καταγραφή και αξιολόγηση της οικονομικής πορείας του οργανισμού, στην παρακολούθηση του επιχειρησιακού έργου από τη σκοπιά της στρατηγικής εφαρμογής των στόχων του οργανισμού. Κατά συνέπεια, για να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση το HR Balanced Scorecard θα πρέπει προηγουμένως να έχει καθορίσει όχι μόνο τα οικονομικά στοιχεία της αλυσίδας αξίας

⁶ Becker, B., Huselid, M. and Ulrich, D., (2001). "The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance", Harvard Business School Press.

που διαθέτει, αλλά και την επιχειρηματική της πορεία, τους πελάτες της και τα στοιχεία ανάπτυξής της, μετατρέποντάς τα σε απτή μορφή, ώστε να μπορέσουν να υπολογιστούν και να αποτιμηθούν. Λαμβάνοντας υπόψη πως "οτιδήποτε μπορεί να μετρηθεί, μπορεί και να διοικηθεί και συνεπώς να επιτευχθεί", γίνεται αντιληπτή η σπουδαιότητα υιοθέτησης του HR Balanced Scorecard, ως μέσο πρόσθεσης αξίας σε τμηματικό και επιχειρησιακό επίπεδο και ως μέσο ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Και αυτό, διότι μέσα από τη δομή του HR Balanced Scorecard, μεταδίδεται στα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η φιλοσοφία ευθυγράμμισης των ενεργειών τους με τη στρατηγική εκτέλεση των ευρύτερων λειτουργιών της επιχείρησης.

3.3 Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο στρατηγικό ρόλο των Logistics

Η δημιουργία τμήματος Logistics στη σύγχρονη επιχείρηση συνοδεύτηκε από την αντίληψη ότι πρόκειται για μια ακόμη υποστηρικτική λειτουργία. Το τμήμα των Logistics θεωρήθηκε αρχικά κέντρο κόστους, που απορροφούσε έξοδα αντί για επενδύσεις. Αντίστοιχη ήταν η στελέχωση του τμήματος με ανθρώπους, των οποίων τα εφόδια κινούνταν σε βασικά πλαίσια.

Στο σύγχρονο, όμως, επιχειρηματικό περιβάλλον υπάρχει η ανάγκη να συνδεθεί η δραστηριότητα του κάθε τμήματος με τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού, ευθυγραμμισμένη με την ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή της αντίληψης για το τμήμα Logistics και τη μεταμόρφωσή του σε στρατηγικό στοιχείο της επιχείρησης.

Όπως είναι φυσιολογικό, ο παράγοντας άνθρωπος είναι εκείνο το στοιχείο που μπορεί να επηρεαστεί γρηγορότερα και ευκολότερα προς την κατεύθυνση αυτή. Αξιοποιώντας το στρατηγικό χαρακτήρα του τμήματος HR, όπως διαμορφώνεται με τη

βοήθεια του HR Balanced Scorecard είμαστε σε θέση να διοικήσουμε τον ανθρώπινο παράγοντα των Logistics (προϊστάμενους, υφιστάμενους, λοιπό προσωπικό) με στόχο την ευθυγράμμιση προς τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Τα Logistics αποκτούν χαρακτήρα Value Center με άμεση προσαρμογή του κυριότερου παράγοντα απόδοσης που είναι ο άνθρωπος. Το πλεονέκτημα της τακτικής αυτής είναι ότι δεν απαιτεί ή δε βασίζεται σε επιπλέον επενδύσεις (εξοπλισμός, πληροφοριακά συστήματα), αλλά αξιοποιεί το σημαντικότερο άυλο στοιχείο αξίας μέσα από τη υφιστάμενη κατάσταση.

Τίθεται, λοιπόν, το ερώτημα πώς το HR Balanced Scorecard θα συντελέσει στη μεταμόρφωση αυτή. Καταρχήν, προσανατολίζεται η συμπεριφορά των υπαλλήλων σε πρακτικές και αποτελέσματα ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή είναι απαραίτητο να έχει γνωστοποιηθεί και να έχει οικειοποιηθεί από το σύνολο των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η δραστηριότητά τους θα επηρεάζει κρίσιμους παράγοντες απόδοσης (Performance Drivers) προς την κατεύθυνση αυτή. Είναι στο πλαίσιο των υποχρεώσεων του τμήματος HR να προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, διατηρεί και επιβραβεύει ανθρώπους με τις κατάλληλες δυνατότητες και εφόδια (Enablers), που τους καθιστούν ικανούς στην πραγμάτωση αυτής της συμπεριφοράς - απόδοσης (Σχήμα 3.1). Ταυτόχρονα, όμως, οι δυνατότητες και τα εφόδια αυτά πρέπει να είναι σε μορφή μετρήσιμη, σε συνάρτηση πάντα με τα αποτελέσματα της εργασίας προσωπικά, αλλά και του τμήματος συλλογικά. Έτσι το HR Balanced Scorecard καταφέρνει το αξίωμα: "What gets measured gets managed and what gets managed gets accomplished".

Στρατηγικό Αποτέλεσμα P Ικανοποίηση του Πελάτη

Η μετουσίωση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR) σε στρατηγικό στοιχείο της εταιρίας το μεταφέρει και το τοποθετεί στην αλυσίδα αξίας της. Ο στρατηγικός του ρόλος, όμως, είναι να επηρεάσει και τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. Με τη βοήθεια του HR Balanced Scorecard το τμήμα των Logistics αποκτά στρατηγικό χαρακτήρα. Αποδεικνύεται, λοιπόν, η θέση του HR στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και ταυτόχρονα επιβεβαιώνεται η ικανότητα των Logistics να προσδώσουν αξία στον οργανισμό. Οι νέες μέθοδοι μέτρησης, όπως είναι το HR Balanced Scorecard αποτελούν κατάλληλα εργαλεία ανάπτυξης και διαμόρφωσης του τμήματος των Logistics σε συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δύσκολα αντιγράψιμο από τον ανταγωνιστή. Οι συνδυασμός, επομένως, HR και Logistics προσανατολισμένου στην υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης τη βοηθά να επιβιώσει στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να υλοποιήσει το όραμά της.

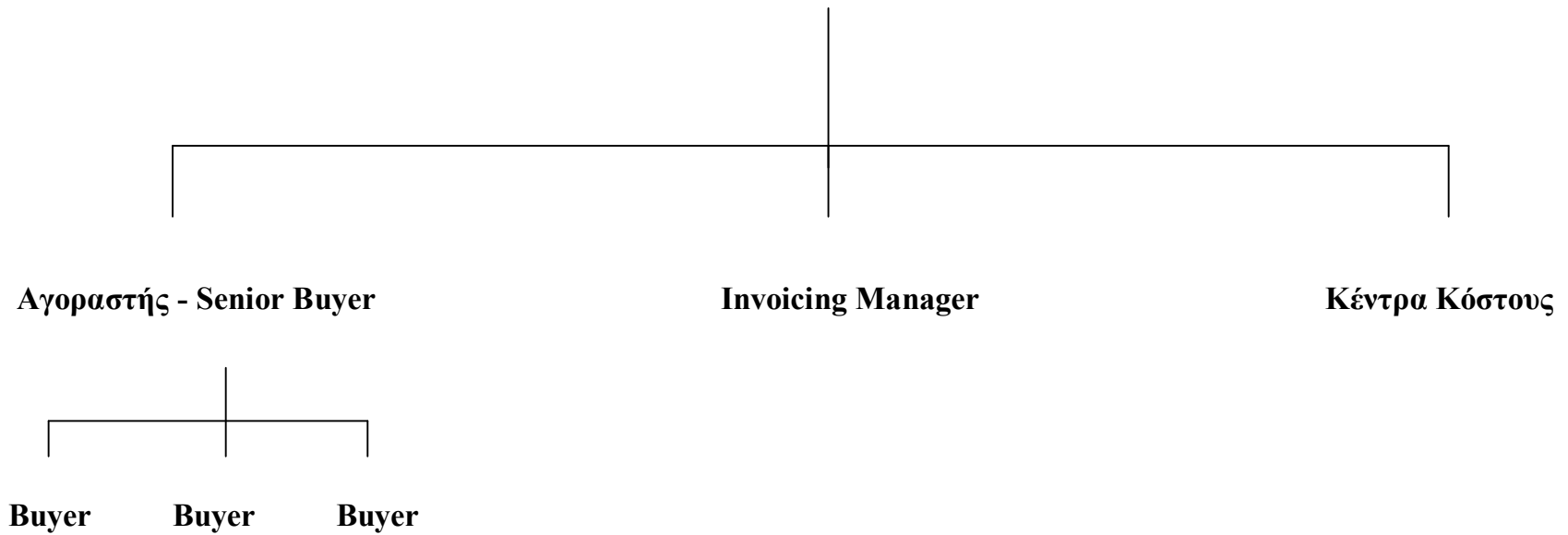
3.4 Εισαγωγή στη Μελέτη Περίπτωσης

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα σε τρεις εταιρίες, αναφορικά με τη δομή της οργάνωσής τους και την αποτύπωση αυτής σε αντίστοιχα οργανογράμματα, καθώς επίσης και καταγραφή του ρόλου και των δραστηριοτήτων των υπευθύνων και λοιπών εργαζομένων στα τμήματα που απαρτίζουν το χώρο των Logistics, δηλαδή στο τμήμα Προμηθειών, Αποθήκευσης και Διακίνησης. Οι συγκεκριμένες εταιρίες καλύπτουν το χώρο της εμπορίας, της βιομηχανίας και των κατασκευών. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη αποτελεί Εισαγωγική, Εμπορική και Βιομηχανική εταιρία καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων, η δεύτερη είναι Βιομηχανική εταιρία κατασκευής χρωμάτων και βερνικιών και τέλος η Τρίτη αποτελεί Κατασκευαστική εταιρία δημοσίων και ιδιωτικών έργων. Στη συνέχεια, αντλήθηκαν σημαντικές πληροφορίες και στοιχεία από τις εταιρίες Kantor και Ernst&Young, που

αποτελούν εταιρίες Συμβούλων, προσφέροντας τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού αλλά και του δημόσιου τομέα, στους κλάδους της βιομηχανίας, της εμπορίας, των μεταφορών κ.α. Μέσα από το έργο των εταιριών Συμβούλων, αλλά και από την εμπειρία των ανώτερων στελεχών των τριών παραπάνω εταιριών, σχεδιάστηκαν για το τμήμα του HR Δείκτες Αξιολόγησης και Μέτρησης των δραστηριοτήτων και της απόδοσης των στελεχών και εργαζομένων στο τμήμα των Logistics, προκειμένου να ελέγχονται και να καταγράφονται τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Κατά συνέπεια, μέσα από αυτή τη μέθοδο μέτρησης, που είναι το HR Balanced Scorecard καταδεικνύεται η ικανότητα των Logistics να προσδώσουν αξία στον οργανισμό, και εδραιώνεται η θέση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, στις σελίδες που ακολουθούν παρατίθενται τα τρία οργανογράμματα των τμημάτων Προμηθειών, Αποθήκευσης και Διακίνησης και πραγματοποιείται περιγραφή του ρόλου των εργαζομένων σε αυτά, καθώς και καταγραφή των Δεικτών που χρησιμοποιεί το HR Scorecard, προκειμένου να βαθμολογήσει και να αξιολογήσει το έργο και τις αποδόσεις τους.

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Purchasing and Supply Manager
Δ/ντής Τμήματος Προμηθειών



Σχήμα 3.2
Οργανόγραμμα Τμήματος Προμηθειών Πολυεθνική Εταιρίας

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΡΟΛΟΥ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
1. Purchasing Manager - Δ/ντής Τμήματος Προμηθειών	1.α Διοίκηση τμήματος σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρίας & τήρηση προϋπολογισμού.	Μείωση δαπανών, ακόμη κι αν αυτό είναι αντίθετο με την κερδοφορία της επιχείρησης.	Τα έξοδα να μη σημειώνουν αύξηση μεγαλύτερη του 10% του προϋπολογισμού του τμήματος.
	1.β Υπεύθυνος για την παραγωγικότητα του τμήματος..	Επιδίωξη παραγωγής ίδιου έργου (ποσοτικά & ποιοτικά) με λιγότερους εργαζόμενους.	Έργο που παράγεται ανά εργαζόμενο υπάλληλο.
	1.γ Προγραμματισμός αγορών - Buying Plan. Λήψη απόφασης για πραγματοποίηση αγοράς, σύμφωνα με τις προβλέψεις και τον προϋπολογισμό.	Αξιοπιστία προβλέψεων, βάσει των οποίων προγραμματίζονται οι αγορές.	Δείκτης αξιοπιστίας προβλέψεων ζήτησης ανά είδος (σύγκριση πραγματικής & προβλεπόμενης ζήτησης).
	1.δ Επίβλεψη & συμμετοχή στις κρίσιμες διαπραγματεύσεις.	Σύναψη συμφωνιών με επιθυμητούς όρους & συμφέρουσα χρονική διάρκεια.	Αριθμός συμφωνιών / έτος όπου επιτεύχθηκαν συμφέροντες όροι.
	1.ε Επιλογή & αξιολόγηση προσωπικού.	Υψηλές αποδόσεις εργαζομένων, εξέλιξη των ικανοτήτων τους & παραμονή τους στην εταιρία.	<ul style="list-style-type: none"> - Παραγόμενο έργο / εργαζόμενο - Χρονική διάρκεια παραμονής του εργαζόμενου στην εταιρία
2. Buyers - Αγοραστές	2.α Έρευνα αγοράς.	Εντοπισμός εκείνων των προμηθευτών, με τους οποίους θα συναφθούν συμφέρουσες συνεργασίες.	Να διαθέτουν τις προσφορές 3 ^{ων} τουλάχιστον υποψηφίων προμηθευτών για κάθε είδος προς αγορά.
	2.β Ανάλυση προμηθευτών	Εντοπισμός εκείνων των	Ιστορικά δεδομένα από παλαιότερες συνεργασίες

		προμηθευτών, με τους οποίους θα συναφθούν συμφέρουσες συνεργασίες.	με προμηθευτές & μελέτη παραπόνων, ιδίως αναφορικά με τιμή, διαθεσιμότητα, παραδόσεις.
	2.γ Διαπραγματευτική ικανότητα.	Επίτευξη ευνοϊκών όρων στις συμφωνίες αναφορικά με την τιμή, τον τρόπο παράδοσης, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.	Αριθμός συμφωνιών που απέδωσαν κέρδη στην εταιρία.
	2.δ Σύναψη βιώσιμων & με την επιθυμητή διάρκεια συμφωνητικών & συμβολαίων.	Αποφυγή προβλημάτων & διακοπής των συμφωνιών, που προκύπτουν από το γεγονός ότι τα συμφωνητικά έχουν διαμορφωθεί έτσι, ώστε να ικανοποιούν μονόπλευρα οφέλη.	Σύναψη συμφωνητικών με χρονική διάρκεια \geq ενός έτους.
3. Κέντρα Κόστους	3.α Έλεγχος αποθεμάτων.	Ελαχιστοποίηση αποθεμάτων.	Γύρισμα (Τζίρος / Μέση τιμή αξίας αποθέματος) ≈ 6 ή 8
	3.β Τοπική έρευνα αγοράς.	Εντοπισμός εκείνων των προμηθευτών, με τους οποίους θα συναφθούν συμφέρουσες συνεργασίες.	Να διαθέτουν τις προσφορές 3 ^{ov} τουλάχιστον τοπικών υποψήφιων προμηθευτών για κάθε είδος προς αγορά.
	3.γ Επιδίωξη διατήρησης Just In Time.	Να μην υπάρχει απώλεια χρόνου, εξαιτίας πιθανής διακοπής της παραγωγής.	Αριθμός διακοπών κατά την παραγωγική διαδικασία.
	3.δ Παρακολούθηση και καταγραφή των ποσοτήτων που βρίσκονται στην κατοχή τους την κάθε δεδομένη χρονική στιγμή.	Γνώση των ποσοτήτων α' υλών και ενδιάμεσων υλικών που διαθέτει η εταιρία	Ποσοστό (%) των λαθών κατά την απογραφή.
	3.ε Έκδοση Παραστατικών & Δελτίων	Ελαχιστοποίηση λαθών.	[(Σύνολο Παραστατικών - Λαθών) / Σύνολο Παραστατικών] * 100

	Αποστολών.		
4. Invoicing Manager	4.α Έκδοση Παραστατικών & Δελτίων Αποστολών.	Ελαχιστοποίηση λαθών.	$[(\text{Σύνολο Παραστατικών} - \text{Λαθών}) / \text{Σύνολο Παραστατικών}] * 100$
	4.β Παρακολούθηση & έλεγχος παραστατικών ενδοδιακίνησης	Μειωμένος αριθμός άσκοπων αγορών, με κάλυψη των αναγκών μέσω εσωτερικών μετακινήσεων υλικών & προϊόντων	Έξοδα αγορών / είδος / έτος.
	4.γ Έλεγχος τιμολογίων, αναφορικά με τις τιμές, ποσότητες, είδη, παραγγελίες που έχουν καταγραφεί.	Ελαχιστοποίηση λαθών.	$[(\text{Σύνολο Τιμολογίων} - \text{Λάθη Τιμολογίων}) / \text{Σύνολο Τιμολογίων}] * 100$ (Αποδεκτό μόνο το 100%)
	4.δ Πληρωμές προμηθευτών.	Έγκαιρη πληρωμή των προμηθευτών.	Ποσοστό (%) παραπόνων εξαιτίας καθυστερήσεων πληρωμών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6

Φύλλο Scorecard Τμήματος Προμηθειών

ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

**Warehouse Manager
Δ/ντής Τμήματος Αποθήκευσης**

Προϊστάμενος Τμήματος

Αποθηκάριος

Τεχνική Υποστήριξη

Ασφάλεια

Παραλαβή

**Pickers -
Συλλέκτες παραγγελιών**

Συσκευαστής

Χειριστές Clarks

*Σχήμα 3.3
Οργανόγραμμα Τμήματος Αποθήκευσης Ελληνικής Εταιρίας*

ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΡΟΛΟΥ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
1. Warehouse Manager - Δ/ντής Τμήματος Αποθήκευσης	1.α Διοίκηση τμήματος σύμφωνα με τη στρατηγική & τήρηση προϋπολογισμού.	Μείωση δαπανών και εξόδων.	<ul style="list-style-type: none"> - Τα έξοδα να μη σημειώνουν αύξηση μεγαλύτερη του 10% του προϋπολογισμού. - Δείκτης συνολικού κόστους αποθηκευτικών λειτουργιών = Συνολικό κόστος εργατωρών / Συνολικός αριθμός γραμμών προϊόντων που τιμολογήθηκαν.
	1.β Υπεύθυνος για την παραγωγικότητα του τμήματος.	Επιδίωξη παραγωγής ίδιου έργου (ποσοτικά&ποιοτικά) με λιγότερους εργαζόμενους.	Δείκτης συνολικής παραγωγικότητας εργαζομένων στην αποθήκη = Σύνολο γραμμών προϊόντων που παρελήφθησαν & τιμολογήθηκαν / Σύνολο ωρών που δαπανήθηκαν στις αποθηκευτικές λειτουργίες.
	1.γ Ευθύνη λήψης τεχνικοοικονομικών αποφάσεων	Εύρυθμη λειτουργία του τμήματος.	Δείκτης(ποσοτικός & ποιοτικός), σχετικός με τα κέρδη, την αποφυγή συσσωρεύσεων, τη θετική επικοινωνία & συνεργασία των εργαζομένων.
	1.δ Επιλογή & αξιολόγηση προσωπικού.	Υψηλές αποδόσεις εργαζομένων, εξέλιξη των ικανοτήτων τους & παραμονή τους στην εταιρία.	<ul style="list-style-type: none"> - Παραγόμενο έργο / εργαζόμενο - Χρονική διάρκεια παραμονής του εργαζόμενου στην εταιρία.
2. Προϊστάμενος τμήματος αποθήκευσης	2.α Πρόβλεψη ζήτησης των αποθηκευμένων	Ελαχιστοποίηση του ύψους των αποθεμάτων.	[(Συνολική αξία υλικών - Συνολική αξία stockouts) / Συνολική

	υλικών		αξία υλικών]*100 (αποδεκτό ποσοστό 96%)
	2.β Διαχείριση & έλεγχος αποθεμάτων.	Ελαχιστοποίηση του ύψους των αποθεμάτων.	Γύρισμα (Τζίρος / Μέση τιμή αξίας αποθέματος)≈6 ή 8
	2.γ Επιλογή αποθηκευτικών συστημάτων, εξοπλισμού, αποθηκευτικής μονάδας - Παλετών, παλετοφόρων, ραφιών κ.α	Βέλτιστη αξιοποίηση αποθηκευτικού χώρου	[(Συνολικός αριθμός παλετών - Αριθμός παλετών που βρίσκονται στο πάτωμα & όχι στα ράφια της αποθήκης) / Συνολικός αριθμός παλετών]*100
	2.δ Εκπαίδευση & αξιολόγηση εργαζομένων	Επίτευξη των στόχων του τμήματος με λιγότερο κόστος και σε λιγότερο χρόνο.	Δείκτης συνολικής παραγωγικότητας εργαζομένων στην αποθήκη = Σύνολο γραμμών προϊόντων που παρελήφθησαν & τιμολογήθηκαν / Σύνολο ωρών που δαπανήθηκαν στις αποθηκευτικές λειτουργίες.
3.Αποθηκάριος υλικών	3.α Παραλαβή & έλεγχος εισερχομένων υλικών.	Εντοπισμός και ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών υλικών.	[(Συνολικός αριθμός υλικών - Αριθμός ελαττωματικών & σκάρτων) / Συνολικός αριθμός υλικών]*100
	3.β Ποιοτικός & ποσοτικός έλεγχος υλικών που παραλήφθηκαν.	Ελαχιστοποίηση των λάθους παραλαβών.	([Σύνολο παραλαβών - Αριθμός λάθος παραλαβών) / Σύνολο παραλαβών]*100 (Επιδίωξη & αποδοχή μόνο του 100%)
	3.γ Ευθύνη για τον εντοπισμό μη συμμορφούμενων υλικών με κακώσεις ή διαρροές & διακίνησή τους για ανασυσκευασία.	Εντοπισμός και ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών υλικών.	[(Συνολικός αριθμός υλικών - Αριθμός κατεστραμμένων υλικών) / Συνολικός αριθμός υλικών]*100 (Επιδίωξη & αποδοχή μόνο του 100%)

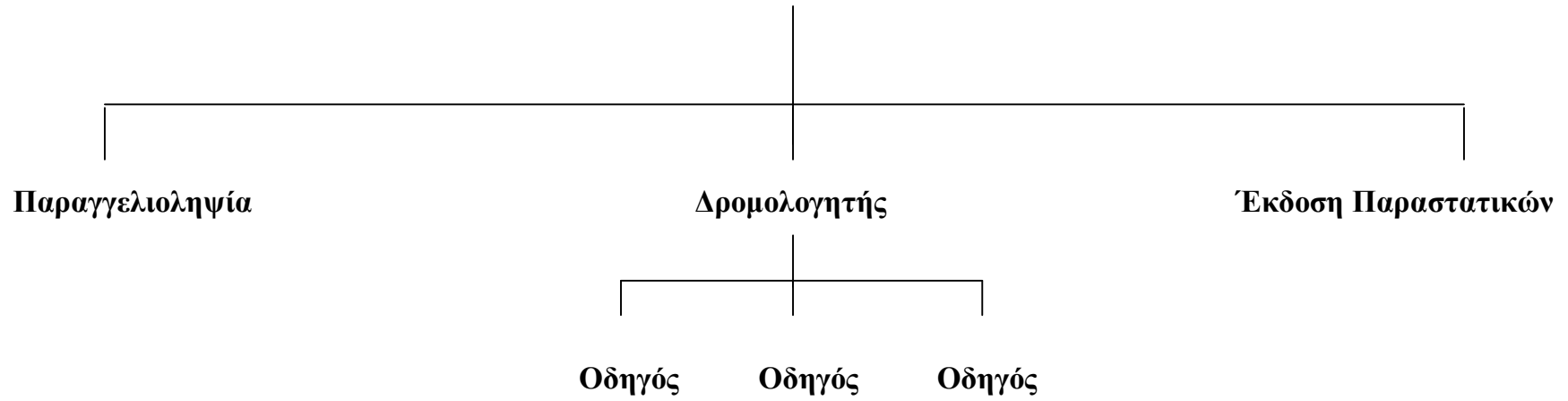
	3.δ Ευθύνη αποθήκευσης & διαχείρισης υλικών.	Ελαχιστοποίηση του χρόνου αποθήκευσης & διαχείρισης υλικών.	<ul style="list-style-type: none"> - Ποσοστό (%) παλετών που αποθηκεύονται ανά ημέρα. - Αριθμός υπερωριών του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού ($0 < x < 2.5$)/εβδομ.
	3.ε Ενημέρωση για την κατάσταση των θέσεων όπου έχουν τοποθετηθεί τα υλικά.	Σωστή αποθήκευση των υλικών στις κατάλληλες θέσεις.	<p>([Σύνολο αποθηκευμένων υλικών - Αριθμός υλικών που έχουν τοποθετηθεί σε λάθος θέσεις] / Σύνολο αποθηκευμένων υλικών)*100</p>
	3.στ Ευθύνη παρακολούθησης της λήξης του χρόνου ζωής των υλικών & προώθησής τους για επανέλεγχο, ανασυσκευασία ή καταστροφή.	Ελαχιστοποίηση των πεπαλαιωμένων και ληγμένων υλικών	<p>[(Συνολικός αριθμός υλικών - Αριθμός ληγμένων υλικών) / Συνολικός αριθμός υλικών]*100. (Επιδίωξη & αποδοχή μόνο του 100%).</p>
	3.ζ Οργάνωση & προετοιμασία παραγγελιών, που πρόκειται να εξέλθουν από την αποθήκη.	Σωστή προετοιμασία των παραγγελιών	<ul style="list-style-type: none"> - [(Συνολικός αριθμός παραγγελιών προς εκτέλεση - Αριθμός παραγγελιών που ετοιμάστηκαν λάθος) / Συνολικός αριθμός παραγγελιών προς εκτέλεση]*100. - Δείκτης αποτελεσματικότητας = $\frac{\text{Πραγματικός αριθμός γραμμών υλικών που ετοιμάστηκαν για την ικανοποίηση των παραγγελιών της ημέρας}}{\text{Συνολικός αριθμός γραμμών υλικών}}$

			που πρέπει να ετοιμαστούν για την ικανοποίηση των παραγγελιών της ημέρας.
	3.η Τήρηση FIFO.	Να εξέρχονται από την αποθήκη εκείνα τα υλικά που έχουν εισέλθει πρώτα στην αποθήκη.	Ποσοστό (%) εντοπισμού λανθασμένων εξόδων υλικών από την αποθήκη.
	3.θ Τήρηση αρχείων ποιότητας συσκευασίας.	Τήρηση αρχών ποιότητας και ελαχιστοποίηση παρατηρήσεων.	Ύπαρξη ή όχι παρατηρήσεων κατά τους ελέγχους ISO.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7 Φύλλο Scorecard Τμήματος Αποθήκευσης

ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ

General Traffic Manager
Δ/ντής Τμήματος Διακίνησης



Σχήμα 3.4
Οργανόγραμμα Τμήματος Διακίνησης Ελληνικής Εταιρίας

ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΡΟΛΟΥ		ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
1. General Traffic Manager - Δ/ντής Τμήματος Διακίνησης	1.α Διοίκηση τμήματος σύμφωνα με τη στρατηγική & τήρηση προϋπολογισμού	Μείωση των δαπανών / εξόδων	<ul style="list-style-type: none">- Τα έξοδα να μη σημειώνουν αύξηση μεγαλύτερη του 10% του προϋπολογισμού.- Δείκτης συνολικού κόστους λειτουργιών διακίνησης = Συνολικό κόστος εργατοωρών / Συνολικός αριθμός γραμμών προϊόντων που διακινήθηκαν.
	1.β Υπεύθυνος για την παραγωγικότητα του τμήματος.	Επιδίωξη παραγωγής ίδιου έργου (ποσοτικά&ποιοτικά) με λιγότερους εργαζόμενους.	Δείκτης συνολικής παραγωγικότητας εργαζομένων στη διακίνηση= Σύνολο γραμμών προϊόντων που διακινήθηκαν / Σύνολο ωρών που δαπανήθηκαν στις λειτουργίες της διακίνησης.
	1.γ Επιλογή & αξιολόγηση προσωπικού.	Υψηλές αποδόσεις εργαζομένων, εξέλιξη των ικανοτήτων τους & παραμονή τους στην εταιρία.	<ul style="list-style-type: none">- Παραγόμενο έργο / εργαζόμενο- Χρονική διάρκεια παραμονής του εργαζόμενου στην εταιρία
	1.δ Διαχείριση μέσων διακίνησης	Σωστή αξιοποίηση των μέσων διακίνησης. Επιλογή μέσου - είδους μεταφοράς, σε συνάρτηση με τις ιδιαιτερότητες των υλικών προς μεταφορά	Σύγκριση κόστους, χρόνου, ασφάλειας & διαθεσιμότητας μεταξύ των μέσων μεταφοράς,.
	1.ε Διαπραγματεύσεις	Σύναψη συμφωνιών με ευνοϊκούς και οικονομικούς όρους, σε συνάρτηση με τις	Σύγκριση κόστους, χρόνου, ασφάλειας & διαθεσιμότητας μεταξύ υποψηφίων μέσων

		ιδιαιτερότητες των υλικών προς μεταφορά	μεταφοράς,.
	1.στ Συνεργασία με τμήμα Προμηθειών & Αποθήκευσης, ώστε τα υλικά να βρίσκονται στην κατάλληλη ποσότητα & ποιότητα, στο σωστό τόπο & χρόνο.	Διαθεσιμότητα υλικών στην κατάλληλη ποσότητα & ποιότητα, στο σωστό τόπο & χρόνο.	Καταγραφή & μέτρηση καθυστερήσεων παράδοσης, ελλείψεων & συσσωρεύσεων υλικών, μπλοκάρισμα μεταφοράς & παραγωγής, δυσχέρειες στο JIT.
2. Παραγγελιοληψία	2.αΚαταχώρηση και διαχείριση παραγγελιών προς μεταφορά.	Ελαχιστοποίηση των λαθών κατά την εκτέλεση των παραγγελιών. Μειστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Outgoing Delivery Timeliness(ODT)</i>= (Συνολικός αριθμός παραγγελιών που παραδόθηκαν στη σωστή ώρα / Συνολικός αριθμός Παραγγελιών)*100 - <i>Outgoing Delivery Completeness (ODC)</i>=(Συνολικός αριθμός παραγγελιών που Παραδόθηκαν ολοκληρωμένες / Συνολικός αριθμός παραγγελιών)*100. - <i>Outgoing Delivery Quality (ODQ)</i>=(Συνολικός αριθμός Παραγγελιών που παραδόθηκαν χωρίς λάθος / Συνολικός αριθμός παραγγελιών)*100. - Backlog for outgoing goods (BLOG) = Backlog for outgoing goods (Ημερήσιος, ανά εβδομάδα, αριθμός παραγγελιών προς εκτέλεση - διακίνηση).
3. Δρομολογητής	3.αΠρογραμματισμός	Ελαχιστοποίηση χρόνου και κόστους	- <i>Distribution Load Time Ratio</i>

	δρομολογίων	διανομής.	<p>(DLTR)= Μέσος χρόνος διανομής (από τη στιγμή που έχει τα συνοδευτικά έγγραφα η εξωτερική αποθήκη έως τη στιγμή που τα υλικά θα φτάσουν στον πελάτη) / Μέσος χρόνος μεταξύ παραγγελιοληψίας & παράδοσης.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Distribution Cost Ratio</i> (DCR)=Κόστος διανομής / Συνολική αξία τιμολογίου. - <i>Outgoing Delivery Timeliness</i> (ODT)=(Συνολικός αριθμός παραγγελιών που παραδόθηκαν στη σωστή ώρα / Συνολικός αριθμός Παραγγελιών)*100. - <i>Δείκτης επισκέψεων πελατών</i>= Μέσος αριθμός επισκεπτόμενων πελατών ανά φορηγό.
	3.β Ταξινόμηση φορτώσεως υλικών.	Μεγιστοποίηση της αξιοποίησης της δυναμικότητας του στόλου,(προτεραιότητες πελατών, επιλογή υλικών, σειράς & αυτονομίας φόρτωσης).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Δείκτης Αξιοποίησης Δυναμικότητας Στόλου</i>= (Συνολικό φορτίο * πραγματικές ώρες διανομής) / (Μέγιστο φορτίο * συνολικές ώρες απασχόλησης). - <i>Δείκτης επισκέψεων πελατών</i>= Μέσος αριθμός επισκεπτόμενων πελατών ανά φορηγό.

4. Έκδοση Παραστατικών	4.α Υποστήριξη των ενεργειών διακίνησης διαμέσου εγγράφων - καταστάσεων κίνησης (Δελτία αποστολής, Τιμολόγια, Πιστωτικά, Ακυρωτικά)	Ελαχιστοποίηση των λαθών στα συνοδευτικά έγγραφα διακίνησης.	[(Σύνολο Παραστατικών- Λάθος Παραστατικά) / Σύνολο Παραστατικών]*100. (Αποδεκτό μόνο το 100%).
-------------------------------	---	--	--

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8

Φύλλο Scorecard Τμήματος Αποθήκευσης

4. Συμπεράσματα

Στην προσπάθεια για αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου πόρου, πραγματοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, προσαρμογή της φιλοσοφίας και της τεχνικής του HR Balanced Scorecard στο χώρο των Logistics και ειδικότερα στα τμήματα Προμηθειών, Αποθήκευσης και Διακίνησης της Αλυσίδας Εφοδιασμού.

Πιο συγκεκριμένα, με επίκεντρο, πάντα, τον άνθρωπο ως εργαζόμενο και έχοντας ως γνώμονα το ρόλο, στον οποίο αυτός καλείται να αντεπεξέλθει αναλαμβάνοντας μια υπεύθυνη θέση εργασίας μέσα.

ικανοποίησης των πελατών - που αποτελεί και το στόχο της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, μέσα από τα Φύλλα HR Scorecard των τριών τμημάτων Προμηθειών , Αποθήκευσης και Διακίνησης της Αλυσίδας Εφοδιασμού, οι Διευθύνσεις του οργανισμού λαμβάνουν συμπεράσματα για το κατά πόσον οι ενέργειες των υπαλλήλων - στελεχών του τμήματος αυτού συνδράμουν στην πραγματοποίηση των στόχων του κλάδου των Logistics και στην ευρύτερη επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης, την οποία απαρτίζουν.

Μέσα, επομένως, από την εφαρμογή του HR Scorecard Συστήματος Μέτρησης επιτυγχάνεται η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, αλλά, επιπροσθέτως, καθίσταται εφικτή η σύγκριση των αποτελεσμάτων του έργου τους με τα επιθυμητά standards που τίθενται από τη Διεύθυνση του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαθέτει πολύτιμα στοιχεία, που θα της επιτρέψουν να λάβει κρίσιμες αποφάσεις για μελλοντικές αλλαγές, στις οποίες ενδεχομένως να προβεί, ανάλογα με τα εξαγόμενα της βαθμολογίας του HR Scorecard. Με βάση, δηλαδή, την ανάλυση των εξερχόμενων στοιχείων (Σχήμα 4.1) του συστήματος μέτρησης, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προχωρά στις κατάλληλες ενέργειες, όπως είναι η εκπαίδευση των στελεχών του τμήματος, η απόλυση εργαζομένων ή η πρόσληψη

εξειδικευμένου προσωπικού, η αναπροσαρμογή της πολιτικής της μισθοδοσίας, η υποβολή προτάσεων για αλλαγή της δομής της στρατηγικής του οργανισμού κ.α.

Επιπλέον, η υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης HR Scorecard από την πλευρά της επιχείρησης, συνεπάγεται το σωστό προσανατολισμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε πρακτικές και αποτελέσματα ευθυγραμμισμένα με τη φιλοσοφία και τη στρατηγική του οργανισμού. Αναλυτικότερα, οι στόχοι και η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης επικοινωνούνται σε όλους τους κλάδους του οργανισμού, φτάνοντας, βεβαίως, και στο ατομικό επίπεδο του κάθε εργαζόμενου. Έτσι, κάθε ενέργειά τους προσβλέπει στην ικανοποίηση αυτών των στόχων, μέσα από τη συνεργασία των στελεχών και των τμημάτων που αυτά αντιπροσωπεύουν.

Επαγωγικά σκεπτόμενοι καταλήγουμε στο πόρισμα, ότι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το HR Balanced Scorecard αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό εργαλείο που αυτή θα διαθέτει, προκειμένου να δημιουργήσει και να αναπτύξει μια αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η υιοθέτηση του HR Scorecard συστήματος μέτρησης επιτρέπει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, στη Διοίκηση των Logistics, αλλά και στην επιχείρηση ως σύνολο, να αναπροσδιορίσει τη δομή της και να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική, μέσα από την ανάλυση και την εξέταση των αποτελεσμάτων που αυτό θα δώσει. Τέλος, μέσα στα πλαίσια της αναγκαιότητας να μετατραπούν οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε σημαντικά και κρίσιμα στοιχεία για την αποδοτική λειτουργία της Αλυσίδας Εφοδιασμού, κρίνεται εξέχουσας σπουδαιότητας η προσπάθεια εφαρμογής του HR Balanced Scorecard στις ενέργειες των επιμέρους τμημάτων του κλάδου των Logistics. Και αυτό, διότι με τη βοήθεια του HR Balanced Scorecard το τμήμα Logistics αποκτά στρατηγικό χαρακτήρα, ενώ παράλληλα αποδεικνύεται η θέση του HR στην αλυσίδα

αξίας της επιχείρησης και επιβεβαιώνεται η ικανότητα των Logistics να προσδώσουν αξία στον οργανισμό.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ballou, R. H., (1998). "Business Logistics Management", 4th Edition, Prentice Hall.
2. Beawon, B., (1991). "Measuring Supply Chain performance", Int. Jour. of Oper. and Product. Manag., Vol. 19, N° 3.
3. Becker, B., Huselid, M. and Ulrich, D., (2001). "The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance", Harvard Business School Press.
4. Dobler, D. W. and Burt, D. N., (1996). "Purchasing and Supply Management", 6th Edition, McGraw - Hill International Editions.
5. Donselaar, Karal van, Kokke, Kees, Allesie, Martijn, (1998). "Performance measurement in the transportation and distribution sector", Intern. Jour. Of Physical Distribution and Logistics Manag., Vol. 28, N° 6, pp.434-450.
6. Friedman, B., Hatch, J. and Walker, D., (1999). "Delivering on the promise. How to Attract, Manage and Retain Human Capital", Int. Jour. of Manpower, Vol. 20, N° 6.
7. Garrick, J. and Rhodes, C., (2001). "Research and knowledge at work", Industrial and Commercial Training, Vol. 33, N° 5.
8. Gattorna, J.L., (1997). "Handbook of Logistics & Distribution Management", 4th Edition, Gower Publishing Company.
9. Gowen, C. R. and Tallon, W. J., (2003). "Enhancing supply chain practices through human resource management", Jour. Mang. Devel., Vol. 22, N° 1, pp. 32-44.
10. Lambert, D. M. and Stock, J. R., (1993). "Strategic Logistics Management", 3rd Edition, Richard D. Irwin, Inc.
11. Lambert, D. M., Stock, J. D. and Ellram. L., (1998). "Fundamentals of Logistics Management", McGraw-Hill, International Edition.

12. Παπαδάκης, Β. Μ., (2002). "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
13. Robbins, S. P and Burt D. N., (2001). "Fundamentals of Management", 3rd Edition, Prentice Hall, Inc.
14. Ross, D. F., (1998). "Distribution Planning & Control", Kluwey Academic Publishers.
15. Tompkins, J. A. and Smith, J. D., (1998). "Warehouse Management Handbook", 2nd Edition, Tompkins Press.
16. Wilkinson, A., Marchington, M. and Dale, B., (1993). "Enhancing the contribution of the Human Resource function to quality improvement", Quality Manag. Jour., Vol. 1, N^o 1, pp. 35-46.
17. Χυτήρης, Λ. Σ., (2001). "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", Interbooks.
18. Χυτήρης, Λ. Σ., (2001). "Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις", Interbooks.