

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Η διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων στην
Ποιότητα Υπηρεσιών

Σπουδάστριες:
Μίχα Βενετσάνα
Ταγάρα Γεωργία
Τσιάτσου Ευφροσύνη

Εισηγητής:
Κοπανέλη Αναστασία



Πρόλογος

Στην πτυχιακή αυτή γίνεται μια προσπάθεια ώστε να αναλυθούν οι δραστηριότητες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στην ποιότητα υπηρεσιών, πιο συγκεκριμένα:

Στο 1^ο κεφάλαιο που είναι η εισαγωγή, γίνεται μία γενική αναφορά της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων σε σχέση με την ποιότητα και τα πρότυπα πιστοποίησης. Ακολουθεί το 2^ο κεφάλαιο που αναφέρεται στο περιβάλλον της επιχείρησης, γίνεται η διάκριση μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Το 3^ο κεφάλαιο αναφέρεται στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των θεμάτων που την αποτελούν. Στα υποκεφάλαια αναλύονται όσο το δυνατόν οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Στο 4^ο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος της ποιότητας σε σχέση με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Πιο συγκεκριμένα αναλύεται ο ρόλος του προσωπικού, της τεχνολογίας και της Διοίκησης της επιχείρησης στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το 5^ο κεφάλαιο αναφέρεται στα πρότυπα πιστοποίησης, το Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας και το ISO.

Στο 6^ο κεφάλαιο παρατίθεται τα αποτελέσματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τέσσερις Ελληνικές επιχειρήσεις την ALTEC, την ΕΛΑΪΣ, το Αλουμίνιο της Ελλάδος και την SHELMAN. Στο 7^ο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα από την έρευνα.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3580
----------------------	------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	σελ. 1
2. Το περιβάλλον της επιχείρησης	σελ 6
2.1 Το εξωτερικό περιβάλλον	σελ 7
2.1.1 Κοινωνικοί παράγοντες	σελ 7
2.1.2 Πολιτικοί παράγοντες	σελ 8
2.1.3 Οικονομικοί παράγοντες	σελ 8
2.1.4 Τεχνολογικοί παράγοντες	σελ 10
2.2 Το εσωτερικό περιβάλλον	σελ 11
2.2.1 Χρηματοδοτικοί πόροι	σελ 11
2.2.2 Φυσικοί πόροι	σελ 11
2.2.3 Ανθρώπινοι πόροι	σελ 12
2.2.4 Τεχνολογικοί πόροι	σελ 12
3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων	σελ 14
3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων πόρων	σελ 16
3.1.1 Βασικές δραστηριότητες και λειτουργίες του προγραμματισμού Ανθρώπινων πόρων	σελ 16
3.2 Ανάλυση εργασίας	σελ 19
3.2.1 Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας	σελ 21
3.3 Προσέλκυση Υποψηφίων	σελ 22
3.3.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης	σελ 22
3.3.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	σελ 24
3.4 Επιλογή υποψηφίων	σελ 26
3.4.1 Μέθοδοι επιλογής	σελ 28

3.5	Εκπαίδευση και ανάπτυξη	σελ	32
3.5.1	Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων	σελ	34
3.5.2	Μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών	σελ	35
3.5.2.1	Μέθοδοι εκπαίδευσης πάνω στην εργασία	σελ	36
3.5.2.2	Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας	σελ	37
3.6	Αξιολόγηση εργαζομένων	σελ	42
3.6.1	Μέθοδοι αξιολόγησης	σελ	48
3.7	Αμοιβές και παροχές εργαζομένων	σελ	49
3.7.1	Τρόποι υπολογισμού της αμοιβής	σελ	49
3.7.2	Παράγοντες καθορισμού της αμοιβής	σελ	49
3.7.3	Αμοιβή ως μέσω υποκίνησης	σελ	50
3.8	Εργασιακές σχέσεις	σελ	53
4.	Ο ρόλος του προσωπικού στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας	σελ	54
4.1	Το προσωπικό σαν εσωτερικός πελάτης	σελ	56
4.1.1	Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών και η επιτυχία της επιχείρησης	σελ	57
4.1.2	Στρατηγική για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών	σελ	61
4.2	Συστήματα συλλογής και αξιοποίησης ιδεών του προσωπικού	σελ	63
4.3	Η διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων στην ποιότητα υπηρεσιών	σελ	66
4.3.1	Η αξιοποίηση του προσωπικού στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών	σελ	67

4.3.2	Παρακίνηση	σελ	69
4.3.3	Βασικές ανάγκες των εργαζομένων	σελ	69
4.4	Η τεχνολογία σε σχέση με την παροχή ποιότητας υπηρεσιών	σελ	71
4.4.1	Αξιοποίηση της Τεχνολογίας	σελ	72
4.5	Ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη	σελ	74
4.5.1	Παράγοντες που διαμορφώνουν το επίπεδο ποιότητας σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών	σελ	76
4.5.2	Η εξυπηρέτηση του σε πελάτη σε σχέση με την Ολική Ποιότητα	σελ	78
5.	Πρότυπα πιστοποίησης	σελ	80
5.1	Οφέλη από την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας	σελ	80
5.1.2	Φορείς πιστοποίησης	σελ	81
5.1.3	Διαδικασία πιστοποίησης	σελ	83
5.2	ISO	σελ	85
5.2.1	Το ISO σε Ελληνικές επιχειρήσεις	σελ	88
5.3	Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο ποιότητας	σελ	90
5.3.1	Αναλυτικά τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου ποιότητας	σελ	90
5.3.2	Διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο ποιότητας	σελ	93
5.4	Διαφορές και ομοιότητες του ISO και του Ευρωπαϊκού Μοντέλου ποιότητας	σελ	95
6.	Έρευνα σε Ελληνικές επιχειρήσεις	σελ	96
6.1	Επιλογή επιχειρήσεων	σελ	99

6.1.2 ALTEC	σελ 99
6.1.3 ΕΛΑΪΣ	σελ 100
6.1.4 Αλουμίνιο της Ελλάδος	σελ 102
6.1.5 SHELMAN	σελ 103
6.2 Έρευνα	σελ 105
7. Συμπεράσματα	σελ 136

Εισαγωγή

Κάθε οργάνωση από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, ή φιλανθρωπικός οργανισμός) επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσεις κ.α. Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση των πόρων αυτών είναι διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται «διοίκηση».

Οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή αντιμετωπίζουν πολλές πιέσεις στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν, έτσι απαιτείται ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τις πολιτικές ανακατατάξεις, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας και των προτιμήσεων των καταναλωτών και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Τα στελέχη της επιχείρησης αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης (Hamel and Prahalad 1994).

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιοσδήποτε από τις δραστηριότητες του.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης ανθρώπινων πόρων υποβοηθά στην αφοσίωση των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, και

θα πρέπει συνεχώς να αναμορφώνεται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος (Ulrich 1998, Sullivan 1998).

Στις μέρες μας δίνεται πολύ μεγάλη σημασία στο πως διοικούνται οι ανθρώπινοι πόροι σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη αυτή σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της. «Η Διοίκηση πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα το σημαντικότερο» Robert Crandall.

Οι Ανθρώπινοι πόροι χωρίς αμφιβολία καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση την ικανοποίηση των πελατών μέσω της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική που ακόμα και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις επιθυμούν να έχουν το δικό τους εξειδικευμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Όπως υποστηρίζεται, το τμήμα Προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζομένους που επιθυμούν να εκπληρώσουν τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να καταφέρει να επιτύχει:

- Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας, η οποία αποτελεί βασικό στόχο όλων των επιχειρήσεων.
- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, είναι η βασική παροχή από την επιχείρηση, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Αυτό είναι προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο.
- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει τα δικαιώματα των εργαζομένων της και να τους αντιμετωπίζει με σωστό τρόπο. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζει το νομοθετικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται. Όπως επίσης θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα για διάφορα κοινωνικά προβλήματα.
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα βοηθήσει την

επιχείρηση να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Ευελιξία του εργατικού δυναμικού από την άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας. Με τελικό στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Γενικότερα, ο σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συμπεριφοράς των ανθρώπων της επιχείρησης με τρόπους που να είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί.

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της, για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει το προσωπικό της πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση ποιότητας.

Ο ανταγωνισμός στις αγορές των ανεπτυγμένων περιοχών του κόσμου βασίζεται όλο και περισσότερο στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά απλή ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή στις ανεπτυγμένες αγορές. Την τελευταία δεκαετία η έννοια της ποιότητας αποτέλεσε βασικό όρο του καθημερινού λεξιλογίου των επιχειρηματιών, οι οποίοι αποφάσισαν ότι δεν επαρκεί η αύξηση των οικονομικών μεγεθών αλλά η

πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων(ή των παρεχόμενων υπηρεσιών) και η εξασφάλιση της συνεχούς διατήρησης και βελτίωσης αυτής της ποιότητας, προκειμένου να καταστεί η επιχείρηση και το προϊόν αυτό καθεαυτό ανταγωνιστικό.

Προκειμένου να πιστοποιηθεί η ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών δημιουργήθηκαν τα πρότυπα πιστοποίησης όπως το ISO και το Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά συνέβαλλαν ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων και στην καλύτερη παρουσία τους στην αγορά, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας τους σε ένα δύσκολο και εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον τόσο στην εγχώρια, όσο και τη διεθνή αγορά. Για ορισμένους επιχειρηματικούς κλάδους(κατασκευές, ιατροτεχνολογικά προϊόντα) η πιστοποίηση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, ενώ σε αρκετούς κλάδους αποτελεί πλεονέκτημα ή κριτήριο αξιολόγησης της επιχείρησης.

Είναι γεγονός ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας παρέχει αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών, καλύτερο έλεγχο της επιχείρησης μέσα από την καταγραφή και διατήρηση αρχείων σε όλες τις διεργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα, αλλά και μείωση του λειτουργικού κόστους από τον εντοπισμό των προηγούμενων λαθών ή των ελαττωματικών προϊόντων.

Η αποτελεσματικότητα των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής τους από την κάθε επιχείρηση. Ο λόγος για τον οποίο μπορεί να αποτύχει η διασφάλιση ποιότητας κατά τα πρότυπα δεν είναι η ανεπάρκεια των προτύπων, αλλά η ανικανότητα ή η μη θέληση των επιχειρήσεων να τα εφαρμόσουν σωστά. Τα πρότυπα συστήματα δίνουν στις επιχειρήσεις την δυνατότητα να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό και δυναμικό σύστημα ποιότητας με στόχο την συνεχή βελτίωση και προσαρμογή του, αρκεί να υπάρχει η αντίστοιχη δέσμευση και διάθεση από την επιχείρηση να αξιοποιήσει αυτήν την δυνατότητα. Το κλειδί είναι το βάθος στο οποίο διατίθεται η επιχείρηση να προχωρήσει σχετικά με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των προτύπων.

Οι επιχειρήσεις που αρκούνται στην κατά το ελάχιστο μόνον ικανοποίηση των απαραίτητων για τη πιστοποίηση απαιτήσεων, δεν έχουν να εκμεταλλευτούν

τις πραγματικές δυνατότητες του συστήματος και αναμένεται να αποτύχουν. Αντίθετα, όσες επιχειρήσεις αντιμετωπίσουν τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας σαν μια ευκαιρία εσωτερικής οργάνωσης και αναβάθμισης του τρόπου εργασίας, θα μπορέσουν να ωφεληθούν πραγματικά και να δημιουργήσουν ένα δυναμικό σύστημα ποιότητας, με στόχο τη συνεχή βελτίωση και την πιθανή εξέλιξη του σε ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας. Τα πραγματικά οφέλη μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο εάν οι επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν αντιληφθούν τόσο τις δυνατότητες, όσο και τα όριά τους.

(Το μυστικό της επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι να μπορεί να διοικήσει σωστά τους εσωτερικούς της πελάτες, ώστε να αποδώσουν καλύτερα με προσανατολισμό την επίτευξη των στόχων της. Από την άλλη μεριά θα πρέπει να φροντίσει για τους εξωτερικούς πελάτες της. Ο καταναλωτής δεν θα πρέπει να θεωρείται απλώς μια «στιγμιαία πώληση» που θα ξεχαστεί αμέσως μετά. Το σημαντικό είναι η μακροπρόθεσμη συνολική ικανοποίηση του πελάτη και αυτό θα πρέπει να είναι μια προτεραιότητα κάθε επιχείρησης. Σαφώς η ικανοποίηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με ένα προϊόν ποιότητας που συμμορφώνεται πλήρως με τις προσδοκίες του πελάτη και με μια κατάλληλη υπηρεσία συντήρησης μετά τη πώληση.

2. Περιβάλλον της επιχείρησης.¹

Η ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τους πελάτες των προϊόντων ή των υπηρεσιών της στο εξωτερικό περιβάλλον καθορίζει την τύχη της. Με την έννοια αυτή, η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό σύστημα.

Ανταλλάσσει δηλαδή ενέργεια, ύλη και πληροφορίες με ένα πολυδιάστατο περιβάλλον (φυσικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό κ.λ.π.) το οποίο επιβάλλει τους όρους του για την επιβίωση της. Έτσι η επιχείρηση επηρεάζεται βέβαια το περιβάλλον της αλλά, κυρίως επηρεάζεται από αυτό.

Στην εποχή μας το περιβάλλον, δεν είναι μόνο πολυδιάστατο, αλλά βρίσκεται και σε κατάσταση συνεχούς αλλαγής, λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης, του ανταγωνισμού και της αντίστοιχης οικονομικής ανάπτυξης.

Οι οικονομικοί οργανισμοί λειτουργούν και επιβιώνουν μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, από το οποίο επηρεάζονται. Η διοίκηση συχνά πρέπει να ανταποκρίνεται σε εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις προκειμένου να επιβιώσει, όπως είναι οι νόμοι.

Έτσι μπορεί να γίνει μια διάκριση ανάμεσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να αναλυθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση. Σαν εξωτερικό περιβάλλον θεωρούνται γενικά οι ευρείς οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτικοί, τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση και ειδικότερα οι τράπεζες, τα συνδικάτα, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους.

¹ «Αρχές Marketing. Η Ελληνική προσέγγιση» Κ. Τζωρτζιάκης και Α. Τζωρτζιάκη.

2.1 Το εξωτερικό περιβάλλον.

Γενικά οι παράγοντες, που είναι εξωτερικοί προς την επιχείρηση, αποκαλούνται εξωτερικό περιβάλλον. Πρόκειται για παράγοντες που είναι δυναμικοί, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν την επιχείρηση αλλά και να αλληλοεπηρεάζονται. Η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος, αν θέλει να επιβιώσει και να έχει μια επιτυχή πορεία.

Ειδικότερα οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης είναι: κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί, και τεχνολογικοί. Φυσικά δεν υπάρχουν μόνο αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες που αναφέρονται αλλά σίγουρα είναι οι πιο σημαντικοί.

2.1.1 Κοινωνικοί παράγοντες.

Οι κοινωνικοί παράγοντες αποτελούν το γενικότερο εκείνο τρόπο με το οποίο είναι οργανωμένη μια κοινωνία, φυσικά είναι διαφορετικό από κοινωνία σε κοινωνία. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό περιβάλλον, η επιχείρηση επηρεάζεται από αυτούς τους παράγοντες στον τρόπο με το οποίο εκπληρώνει το έργο της. Έχουμε λοιπόν τους εξής κοινωνικούς παράγοντες:

Δημογραφική κατάσταση: Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνει τα προϊόντα της, αλλά και τη σύνθεση του. Για παράδειγμα, είναι χρήσιμο για μία επιχείρηση να γνωρίζει τις περιοχές προς τις οποίες κινείται μεγάλος αριθμός ανθρώπων, για την επιλογή τόπου εγκατάστασης ενός εργοστασίου. Οι διάφορες δημογραφικές τάσεις βοηθούν την επιχείρηση στο έργο της, όπως επίσης σημαντικό είναι η επιχείρηση να προιρέχει των αλλαγών και όχι απλώς να αντιδρά σε αυτές.

Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες: Είναι φυσικό ότι από τις γενικότερες αλλαγές του περιβάλλοντος να επηρεάζονται και οι εργαζόμενοι ακόμα και ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται. Είναι φανερό ότι η στάση των εργατών απέναντι στην εργασία έχει επίπτωση στην επιχείρηση, αφού αυτή προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, αμείβει και διατηρεί τους εργαζόμενους. Έχουν αλλάξει και οι προσωπικές αξίες των εργαζομένων και το τι επιδιώκει ο καθένας από την εργασία του. Παλαιότερα ευκολότερα δέχονταν οι εργαζόμενοι δυσμενείς μεταθέσεις, τώρα πια ο καθένας έχει βάλει κάποιους συγκεκριμένους στόχους

τους οποίους επιδιώκει να επιτύχει, όπως επίσης επιδιώκουν καλύτερη ποιότητα ζωής.

Η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να δομήσει το εργασιακό περιβάλλον και την ίδια την εργασία κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων και ταυτόχρονα να εκτελείται η εργασία κατά τρόπο αποτελεσματικό.

2.1.2 Πολιτικοί παράγοντες.

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται μέσα σε ένα περιβάλλον, το οποίο είναι οργανωμένο κατά ένα τρόπο και διέπεται από τους νόμους, οι οποίοι επιβάλλουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά στα άτομα και τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να σεβαστούν τους νόμους και να κινηθούν μέσα στα πλαίσιά τους.

Ενώ φαίνεται πως οι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι νομικοί, στην ουσία είναι πολιτικοί, και αυτό γιατί οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επηρεάσουν τη νομοθετική διαδικασία δρώντας στην πολιτική αρένα. Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ένωση με άλλες εταιρίες που έχουν παρόμοιες απόψεις, και όλες μαζί να προσπαθούν να επιτύχουν την αλλαγή ενός νόμου.

2.1.3 Οικονομικοί παράγοντες.

Η επιχείρηση αποτελεί έναν οικονομικό οργανισμό, ο οποίος παράγει αγαθά και υπηρεσίες. Για την λήψη των αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη γενικότερα η οικονομία και ειδικότερα οι πελάτες και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Όταν λαμβάνονται αποφάσεις από την επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίζεται και η οικονομική κατάσταση της χώρας, όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια και τα ποσοστά ανεργίας. Αυτά θα καθορίσουν τις τιμές των προϊόντων, τις αμοιβές των εργαζόμενων και γενικότερα την κατάσταση της επιχείρησης.

Επίσης ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την επιχείρηση είναι οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές. Η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό σύστημα, το οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες, που είναι αναγκαία εισροή για την παραγωγική διαδικασία, για να παράγει αγαθά και υπηρεσίες. Όμως υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια ή ίδια προϊόντα, οι

ανταγωνιστές. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να δρα έτσι, ώστε να εξασφαλίζεται μια σταθερή και σίγουρη προμήθεια πρώτων υλών. Αν υπάρχουν πολλοί πιθανοί προμηθευτές, θα υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ τους και οι απαιτούμενες πρώτες ύλες θα προσφέρονται σε καλύτερη τιμή, αλλά αν υπάρχουν λίγοι πιθανοί προμηθευτές, μια επιχείρηση, που επιθυμεί αυτές τις πρώτες ύλες, θα υποχρεωθεί να πληρώσει υψηλότερη τιμή. Ο αριθμός των προμηθευτών θα επηρεάσει την τιμή των πρώτων υλών, καθώς και την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.

Οι τιμές μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστικές, αν αυτή είναι η επικεφαλής εταιρία, μπορεί να καθορίσει την πρότυπη τιμή στην αγορά και να είναι γνωστή ως εταιρία που καθορίζει την τιμή. Αν δεν είναι κυρίαρχη δύναμη στην αγορά, θα πρέπει ν' ακολουθήσει τις άλλες εταιρίες στον καθορισμό της τιμής του προϊόντος. Το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν άμεσα τις αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης.

Οι πελάτες αποτελούν το βασικό συστατικό στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις προτιμήσεις των πελατών με στόχο να τους ικανοποιήσει. Ο στόχος των αποφάσεων αυτών είναι να φτάσει το προϊόν ή η υπηρεσία στον καταναλωτή όσο το δυνατόν καλύτερα και αποδοτικότερα. Μια επιχείρηση μπορεί παραδείγματος χάριν, να διαχειρίζεται ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν θα πετύχει όμως αν δεν είναι σε θέση να διαθέσει αυτά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στους πιθανούς πελάτες της.

Μια επιχείρηση είναι δυνατό να διαχειρίζεται ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν θα πετύχει, όμως, αν δεν είναι σε θέση να διαθέσει αυτά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στους πιθανούς πελάτες της. Οι καταναλωτές επιθυμούν να έχουν ένα προϊόν, τη σωστή χρονική στιγμή και στη σωστή μορφή του. Για να επιτύχει η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καταναλωτών θα πρέπει να μελετήσει τις ανάγκες τους και τις προτιμήσεις τους, ώστε οι πληροφορίες αυτές να χρησιμοποιηθούν για να καθοδηγήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης στη λήψη των αποφάσεων. Δηλαδή η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει την ταυτότητα του πελάτη και όσο το δυνατόν περισσότερα για αυτόν. Έτσι θα είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους της και φυσικά την αύξηση των κερδών της.

2.1.4 Τεχνολογικοί παράγοντες.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώνεται η εργασία και συνεπώς μεταβάλλει τις απαιτήσεις, τις δεξιότητες και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας, μειώνοντας συγχρόνως και τον αριθμό των εργαζομένων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας. (Μπουραντάς - Παπαλέξανδρή 2002).

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία τα τελευταία χρόνια, πολλές φορές οι επιχειρήσεις θέλοντας να ακολουθήσουν τις εξελίξεις αυτές υιοθετούν και εγκαθιστούν κάποια σύγχρονα συστήματα. Όμως, είναι δυνατόν μετά από λίγο χρονικό διάστημα τα συστήματα αυτά να αποδειχθούν παλιά και ανεπαρκή.

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να παρακολουθούνται από την επιχείρηση, καθώς επίσης θα πρέπει να προετοιμάζει το προσωπικό της για αυτές τις αλλαγές ενημερώνοντας το. Οι άνθρωποι θα αποδεχθούν αυτό που τους είναι επωφελές, και ένας από τους τρόπους με τους οποίους η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να εισαγάγει επιτυχώς μια τεχνολογία είναι να δείξει στον εργαζόμενο με ποιο τρόπο αυτή η τεχνολογία θα του είναι επωφελής.

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον συχνά γίνονται γρήγορα αισθητές από μια επιχείρηση. Μια επιχείρηση ίσως να είναι προσηλωμένη σε μια τεχνολογία και να κάνει μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου σε μηχανές και ανθρώπινη εκπαίδευση, και ξαφνικά να εμφανιστεί μια καινούρια, πιο νεωτεριστική και να αποτελεσματική από άποψη κόστους τεχνολογία. Το γεγονός αυτό θα την αναγκάσει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Εάν αυτό είναι αδύνατο, θα σταματήσει, σταδιακά ή αμέσως, την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος.

2.2 Το εσωτερικό περιβάλλον.

Εκείνα τα στοιχεία που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της ονομάζονται επιχειρησιακοί πόροι. Αυτοί είναι: οι χρηματοδοτικοί πόροι, οι τεχνολογικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι.

2.2.1 Χρηματοδοτικοί πόροι.

Όλοι οι οικονομικοί οργανισμοί έχουν ανάγκη χρηματοδοτικούς πόρους, προκειμένου να λειτουργήσουν αλλά και το βασικότερο να χρηματοδοτήσουν τα αναπτυξιακά τους προγράμματα. Υπάρχουν οι εξής τρόποι για την τροφοδότηση των προγραμμάτων ανάπτυξης της επιχείρησης, είναι το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο. Όμως μια επιχείρηση μπορεί αν είναι επικερδής και να αυτοχρηματοδοτηθεί, αυτός είναι ο φθηνότερος τρόπος.

Το δανειακό κεφάλαιο είναι το δανειζόμενο στην επιχείρηση κεφάλαιο για επιχειρησιακή χρήση. Τα τραπεζικά δάνεια και οι πιστώσεις είναι μορφές δανείων τα οποία δανείζεται η επιχείρηση από τράπεζες και πιστωτές.

Συνήθως οι επικερδής και μεγάλες εταιρίες τμηματοποιούν το κεφάλαιό τους σε μετοχές, οι οποίες αποτελούν το μετοχικό κεφάλαιο. Έπειτα οι μετοχές πωλούνται στους ενδιαφερόμενους, τους μετόχους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της και κατ' επέκταση να χρηματοδοτήσει τα αναπτυξιακά της προγράμματα.

2.2.2 Φυσικοί πόροι.

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής των προϊόντων και τα αποθέματα πρώτων υλών. Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίσει για την προμήθεια και εκμετάλλευση των πόρων αυτών, όπως επίσης να εξασφαλίσει ώστε τα εργοστάσια να είναι εγκατεστημένα σε περιοχές όπου οι τοπικές αξίες συμβάλλουν στην επιχείρηση και όπου υπάρχει κατάλληλη τοπική προσφορά εργασίας.

Η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και οι τοπικές αξίες της κοινότητας στην οποία είναι εγκατεστημένο το εργοστάσιο θα ασκήσουν επιρροή στη λήψη των

αποφάσεων από τη διοίκηση της επιχείρησης. Οι φυσικοί πόροι είναι σημαντικά εργαλεία που βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της αλλά και να μεγιστοποιεί τα κέρδη της, αλλά και για την βιωσιμότητά της.

2.2.3 Ανθρώπινοι πόροι.

«Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της»(Jackson – Schuler 2000).

Το πιο σπουδαίο και ζωντανό κομμάτι σε έναν οργανισμό είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Είναι ο πιο σημαντικός πόρος που συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Η επιχείρηση επιβαρύνεται με τα εξής καθήκοντα στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων, πρώτα από όλα είναι να αποκτήσει η επιχείρηση το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό που θα την στελεχώσει και θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. Επόμενο καθήκον είναι να τοποθετήσει τους κατάλληλους ανθρώπους στη κατάλληλη θέση. Αυτό μέχρι να επιτευχθεί χρειάζεται μια σειρά από διαδικασίες όπως είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τρίτο καθήκον από τη πλευρά της επιχείρησης είναι να παράσχει κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση, η οποία οδηγεί σε αποδεκτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας. Το τελευταίο καθήκον είναι η επιχείρηση να υπολογίζει στους εργαζόμενούς της και στην απόδοσή τους. Έτσι θα δημιουργηθεί ένα σταθερό κλίμα μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, η συνεργασία θα είναι πιο αποδοτική και τα επιθυμητά αποτελέσματα θα επιτευχθούν πιο εύκολα.

2.2.4 Τεχνολογικοί πόροι.

Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στο επίπεδο τεχνολογίας η οποία εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση. Η τεχνολογία είναι απαραίτητη για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας, το οποίο ταιριάζει καλύτερα στους στόχους της καθώς και στο επίπεδο ικανότητας των ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι είναι αναγκαίοι για να λειτουργήσει η εφαρμοσμένη τεχνολογία.

Πολλές επιχειρήσεις για να λειτουργήσουν χρειάζονται εξελιγμένη τεχνολογία, ενώ άλλες όχι, παρόλα αυτά θα πρέπει είτε να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους στις νέες μεθόδους, είτε να προσληφθούν νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι να είναι καταρτισμένοι. Απαιτούνται συνεχώς νέες δεξιότητες και παράλληλα μια συνεχής επιμόρφωση των γνώσεων των υπαλλήλων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει είτε στα πλαίσια της επιχείρησης, με μαθήματα τα οποία παρέχονται από την εταιρία είτε εκτός, δηλαδή με σεμινάρια, σε οργανισμούς μαθητείας και επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Η τεχνολογία και οι εφαρμογές της επηρεάζουν την οικονομία. Η νέα τεχνολογία μειώνει το κόστος παραγωγής και βελτιώνει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Με την χρησιμοποίηση εξελιγμένων μέσων απλοποιείται η παραγωγική διαδικασία και δίνεται έμφαση στην ποιότητα και στην ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πελατών.

Σύμφωνα μάλιστα με το Ευρωπαϊκό μοντέλο Ποιότητας ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των σύγχρονων οργανισμών είναι η αξιοποίηση της τεχνολογίας με στόχο την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων.

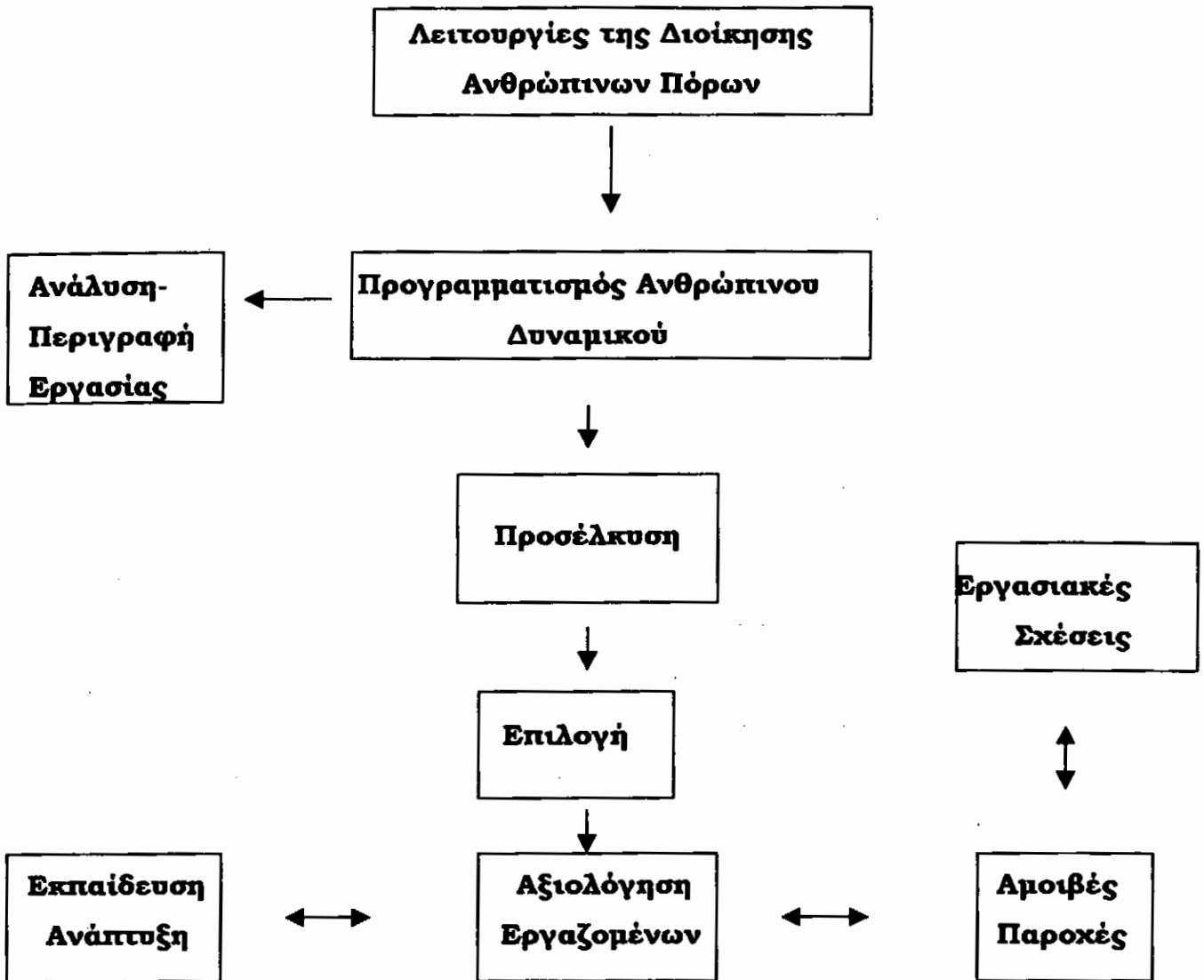
3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η Διοίκηση είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων. Η πρόοδος έρχεται αν κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από την επιχείρηση, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει φωνή- ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Εύκολα διαπιστώνουμε ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη.

Αποδεικνύεται πως η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων και των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι απαραίτητη για την επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους αλλά και να μπορεί να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά. Η γνώση των προβλημάτων, των απαιτήσεων των εργαζομένων, το πώς θα γίνει η επιλογή και πρόσληψη νέων εργαζομένων, οι τρόποι εκπαίδευσης τους, οι αμοιβές τους και γενικά οι εργασιακές σχέσεις μέσα στον οργανισμό, είναι θέματα που αφορούν κάθε επιχείρηση.

Είναι σημαντικό για κάθε οργανισμό να γνωρίζει τρόπους και μεθόδους να αντιμετωπίσει προβλήματα που θα προκύψουν. Επίσης να γνωρίζει πώς να αναπτύξει και να εκπαιδεύσει το προσωπικό, όπως και πώς θα γίνει η αξιολόγησή τους. Έτσι στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μία αναφορά αναλυτικά των λειτουργιών αυτών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.



Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Διαρκής Ανταγωνιστικότητα
- Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων
- Εργασιακή ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων

3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.

Οι επιχειρήσεις για να αναπτυχθούν πρέπει να αναπτύξουν τους ανθρώπους τους. Η ανάπτυξη αυτή είναι αντικείμενο του «Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων», που αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την εξέλιξη της επιχείρησης και την προσαρμογή της στις συνεχώς και ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες.

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της.

Ο Προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και το σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. (Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή 2002).

Δηλαδή όταν λέμε Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών, ο προγραμματισμός σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς εκείνης η οποία είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. (Π. Φαναριώτη 2000).

3.1.1 Βασικές δραστηριότητες – λειτουργίες του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων είναι άμεσα συνδεδεμένος με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός

οργανισμού. Επίσης καθορίζεται και εξαρτάται από την στρατηγική της επιχείρησης, καθώς η γενική κατεύθυνση και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό.

Βασικές λειτουργίες του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων είναι²:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει την εσωτερική της κατάσταση, όσον αφορά τις ανάγκες της σε προσωπικό αλλά και τις δυνατότητες και ικανότητες των εργαζομένων της. Επίσης θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της, δηλαδή την αγορά εργασίας. Τέλος πρέπει να προγραμματίζει τις μελλοντικές της ενέργειες για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού, που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

Όμως, ο προγραμματισμός εξαρτάται και από το στάδιο κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Ανάλογα με τη θέση της στον κύκλο ζωής της μια επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και θα πρέπει να εφαρμόσει ανάλογες στρατηγικές, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα, άλλες ανάγκες έχει μια μικρή τράπεζα (τριών ετών)υψηλής τεχνολογίας σε προσωπικό σε σχέση με μία μεγάλη, χρόνια καθιερωμένη, τραπεζική επιχείρηση. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται αυξάνονται και οι ανάγκες της για περισσότερη οργάνωση και δομή, τυποποίηση διαδικασιών κι έλεγχο του εργατικού κόστους και άρα θα πρέπει να εφαρμοσθούν ανάλογες στρατηγικές και σχέδια για το προσωπικό. Με λίγα λόγια ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων εξαρτάται από το αν η επιχείρηση είναι νέα, μόλις έχει εισέλθει στον κλάδο, αναπτύσσεται, έχει καθιερωθεί ή παρακμάζει. Με βάση αυτά τα στάδια ανάλογοι θα είναι και οι στόχοι που θα τεθούν καθώς και τα σχέδια για την επίτευξη τους σε επιμέρους δραστηριότητες και λειτουργίες της

² Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» 2002.

διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως: στελέχωση, ανταμοιβή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και εργασιακές σχέσεις.

Σε τελική ανάλυση, ο αποτελεσματικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων συνδέεται άμεσα με την απόδοση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Καμία ιδιωτική ή καμία δημόσια επιχείρηση δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα έχει αυξημένη απόδοση ή θα πετύχει ικανοποιητική ανάπτυξη, χωρίς αποτελεσματικό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, πέρα από τις οποιεσδήποτε διαρθρωτικές, τεχνολογικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις που είναι δυνατό να επιτευχθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών εκσυγχρονισμού που επιβάλλει ο ανταγωνισμός.

3.2 Ανάλυση εργασίας.³

Είναι πλέον παραδεκτό σε παγκόσμια κλίμακα ότι ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα με τάση να φθάσει ακόμη υψηλότερα σε κάθε μορφή επαγγελματικής δραστηριότητας. Οι επιχειρήσεις που παρακολουθούν από κοντά αυτές τις εντυπωσιακές αλλαγές δείχνουν πραγματικά αποφασισμένες να δουλέψουν σκληρά και να επενδύσουν, με στόχο να πετύχουν την πλήρη ανταπόκριση των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους στις απαιτήσεις του πελάτη. Η επιχείρηση εκτός από την θέληση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις-ανάγκες των πελατών της θα πρέπει να είναι ικανή να τις μεταφράσει με ακρίβεια στην γλώσσα της παραγωγικής της διαδικασίας μέσα από την οποία θα αποκτήσουν τα προϊόντα της τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Έτσι ο οργανισμός θα πρέπει να οργανωθεί και να στελεχωθεί με το κατάλληλο προσωπικό, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Βασική προϋπόθεση σε αυτή τη διαδικασία είναι η ανάλυση εργασίας.

Με τον όρο ανάλυση εργασίας εννοούμε τη διαδικασία αναγνώρισης (μέσω παρατήρησης, της συνέντευξης, της μελέτης και της αναφοράς) των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η έννοια της αναγνώρισης και προσδιορισμού μιας εργασίας περιλαμβάνει επίσης το πλαίσιο των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή αυτής της συγκεκριμένης εργασίας.

Η ανάλυση εργασίας περιγράφει όσο το δυνατόν πληρέστερα και ακριβέστερα την θέση εργασίας καθώς και τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι πληροφορίες που προκύπτουν χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται κατάλληλα από όλους τους υπεύθυνους για να εκτελέσουν καλύτερα τις επιμέρους ενέργειες, που αφορούν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η διαδικασία αυτή παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των μελλοντικών και τωρινών θέσεων εργασίας και το πώς η καθεμιά σχετίζεται και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Με αυτό τον τρόπο οι επιμέρους διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων γίνονται ευκολότερες, όπως: α) Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων

³ Λ Χυτήρης «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» 2000.

πόρων γίνεται ευκολότερος και πιο ακριβής. β) Η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, καθώς οι πληροφορίες βοηθούν τα στελέχη και τους μελλοντικούς εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τα στοιχεία μιας ικανοποιητικής εκτέλεσης εργασίας. γ) Η πολιτική και το σύστημα ανταμοιβών μπορεί να βελτιωθεί, να γίνει πιο δίκαιο και πιο αντικειμενικό, με βάση τις πληροφορίες που παρέχει η ανάλυση εργασίας σχετικά με το επίπεδο δυσκολίας στις πραγματικές συνθήκες. δ) Η εκπαίδευση προσωπικού και ανάπτυξη στελεχών, μπορούν να βελτιωθούν, αφού θα σχετίζονται πια με μεγαλύτερη σαφήνεια με τα συγκεκριμένα καθήκοντα και απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας και την επάρκεια ή αδυναμία του κάθε εργαζομένου. ε) Αξιολόγηση απόδοσης, καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης και έτσι μπορεί να συγκριθεί το πόσο καλά αποδίδει ο εργαζόμενος. στ) Η ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων, οι υπεύθυνοι μπορούν να βελτιώσουν εργασίες, ή χώρους που χαρακτηρίζονται ως επικίνδυνοι ή ακατάλληλοι. ζ) Εργασιακές σχέσεις, ο κάθε φορέας θέσης εργασίας βοηθά στη μείωση των παρανοήσεων, παραπόνων και συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου ή μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και του σωματείου των εργαζομένων. Ο ρόλος του σωματείου εργαζομένων και η παρέμβαση του γίνεται πιο ουσιαστικά και αποτελεσματικά.

Η ανάλυση εργασίας θα πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια ποια είναι τα κύρια και ποια τα δευτερεύοντα καθήκοντα κάθε εργαζομένου, όπως θα πρέπει να προσδιορίζει επακριβώς το ρόλο του καθενός. Επίσης δεν εξετάζεται τι κάνει ο φορέας της εργασίας αλλά και τι θα έπρεπε να κάνει, έτσι οι υπεύθυνοι για την ανάλυση και ιδιαίτερα ο αναλυτής εργασιών θα πρέπει να επιδείξουν ιδιαίτερη προσοχή. Η περιγραφή εργασίας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πληρέστερη και ακριβέστερη. Μία περιγραφή εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Ταυτότητα εργασίας. Περιλαμβάνει το τίτλο της εργασίας, το τμήμα, σε ποιόν / ποιους αναφέρεται και ποιους ενημερώνει.
- Περίληψη εργασίας. Περιγράφει συνοπτικά το τι γίνεται.
- Βασικές ευθύνες και καθήκοντα ή περιεχόμενο εργασίας. Περιγράφονται σαφώς και επεξηγηματικά τα όσα σημαντικά κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας και οι ευθύνες που έχει.
- Πρότυπα απόδοσης.
- Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας.
- Όρια εξουσίας.

3.2.1 Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι ανάλυσης εργασίας, εκείνη που θα επιλεγεί εξαρτάται από την επιχείρηση, τις κατηγορίες των θέσεων εργασιών που θα αναλυθούν. Μερικές από τις μεθόδους ανάλυσης εργασίας είναι:

1. Η παρατήρηση. Όπου ο αναλυτής παρατηρεί άμεσα ή έμμεσα με κάμερα τις ενέργειες που κάνει ο εργαζόμενος για τη διεκπεραίωσή της.
2. Ημερολόγιο. Κατά τη μέθοδο αυτή ο απασχολούμενος, του οποίου αναλύεται η εργασία, καλείται να συμπληρώσει για ένα χρονικό διάστημα κάθε μέρα το τι κάνει, σύμφωνα με κάποιες οδηγίες που του έχουν δοθεί.
3. Συνέντευξη. Αποτελεί κοινή μέθοδο, στους εργαζομένους που έχουν επιλεγεί, γίνονται πολλές και συγκεκριμένες ερωτήσεις.
4. Ερωτηματολόγιο. Κατά την μέθοδο αυτή δίνετε στους εργαζομένους και τους προϊσταμένους ένα ειδικό ερωτηματολόγιο που καλούνται να απαντήσουν.
5. Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών. Καταγράφονται οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τα κρίσιμα καθήκοντα και τις ευθύνες του φορέα της θέσης που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας.
6. Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή. Στην περίπτωση αυτή ο αναλυτής εργασίας κάνει ο ίδιος την υπό ανάλυση εργασία, για να διαπιστώσει τις απαιτήσεις σε συγκεκριμένες συνθήκες.
7. Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων. Καταγράφονται οι απαιτούμενες φυσικές ικανότητες αλλά και δεξιότητες και σε τι βαθμό απαιτούνται για να εκτελεσθεί ικανοποιητικά η εργασία.
8. Μελέτη κινήσεων. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη χρονομέτρηση των απαιτούμενων και κατάλληλων κινήσεων για να εκτελεσθεί επιτυχώς η εργασία.
9. Ποσοτικές μέθοδοι. Βασίζονται στη χρήση του ερωτηματολογίου.

3.3 Προσέλκυση Υποψηφίων.

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν οι άνθρωποι αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι δεν μπορούν, δεν ξέρουν και δεν θέλουν να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι είτε αυτοί διοικούν, είτε απλά εκτελούν. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Σημαντική διαδικασία για την επιτυχή λειτουργία αλλά και επιβίωση ενός οργανισμού είναι η καλή πρόσληψη και τοποθέτηση ανθρώπινων πόρων.

Προσέλκυση είναι η διαδικασία ανάπτυξης ενός συνόλου οργανωτικών δραστηριοτήτων, η οποία επιδιώκει να προσελκύσει και να προσλάβει τον καταλληλότερο από τους υποψηφίους που διαθέτουν τις ικανότητες, τα προσόντα και τη νοοτροπία που απαιτούνται για την εκτέλεση καθηκόντων σχετικών με τη θέση εργασίας. Ο επιτυχής προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, οι προβλέψεις της προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινων πόρων, σε συνδυασμό με την ικανότητα σχεδιασμού θέσεων εργασίας, λογικά θα οδηγήσουν σε επιτυχή διαδικασία προσλήψεων.

Η προσέλκυση αναφέρεται στην επιλογή εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

3.3.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.4

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους

⁴ Λ Χυτήρης «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» 2000

υποψηφίους «πόρτας». Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν «εσωτερικοί» υποψήφιοι είναι:

1. **Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης.** Βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τις κενές θέσεις. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές.
2. **Βάση δεδομένων προσωπικού.** Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτιμήσεις. Έτσι όταν βρεθεί η επιχείρηση στην ανάγκη να καλύψει μια θέση, το μόνο που έχει να κάνει είναι να δώσει στον υπολογιστή τα στοιχεία που ζητάει και αυτός να βγάλει λίστα ονομάτων που ανταποκρίνεται σε αυτά.
3. **Συστάσεις εργαζομένων.** Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Ο κίνδυνος που υπάρχει, από αυτή την πηγή προσέλκυσης, είναι να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά είτε από λάθος εκτίμηση.
4. **Προαγωγές και μεταθέσεις.** Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές, με δικούς τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους (εξωτερικούς) εργαζόμενους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές.
5. **Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας».** Η πηγή αυτή προσέλκυσης εργαζομένων αποτελείται από πρώην εργαζόμενους ή συνταξιούχους που είτε παραιτήθηκαν ή διώχθηκαν από την επιχείρηση. Η πηγή αυτή προσέλκυσης και πλήρωσης θέσεων εργασίας είναι σχετικά ανέξοδη αλλά παρουσιάζει ένα μειονέκτημα, η τυχόν εκδικητικότητα που μπορεί να δείξουν σε πρώην συναδέλφους τους, αλλά και η δυσαρέσκεια ή αντίδραση που μπορεί να δείξουν όσοι είχαν παραμείνει στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης, αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία προσωπικού.

3.3.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Υπάρχουν πολυάριθμες εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση στην πλήρωση κενών θέσεων εργασίας. μερικές από τις οποίες είναι:

1. **Επαγγελματικές σχολές.** Οι απόφοιτοι αυτών των σχολών αποτελούν σοβαρή αλλά και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων. Όμως για να έχει επιτυχή αποτελέσματα η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα πρόγραμμα προσέλκυσης αυτών των υποψηφίων, στο οποίο να ανταποκρίνονται θετικά τόσο οι μαθητές όσο και η διοίκηση του σχολείου.
2. **Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.** Οι φοιτητές, αλλά κυρίως οι επί πτυχίω φοιτητές και οι πτυχιούχοι των ιδρυμάτων αυτών, αποτελούν πηγή υποψηφίων για τις θέσεις στελεχών. Για την καλύτερη αξιοποίηση αυτής της πηγής οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν και αναπτύσσουν σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό, το ίδρυμα και το γραφείο ευρέσεως εργασίας του ιδρύματος.
3. **Ημέρες καριέρας.** Πρόκειται για μια αγορά εργασίας όπου, μια ή δύο φορές το χρόνο, συναντιούνται οι επί πτυχίω ή τεταρτοετείς φοιτητές διαφόρων σχολών με στελέχη επιχειρήσεων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων συζητούν με τους φοιτητές τις δυνατότητες και ευκαιρίες ν' απασχολήσουν στο μέλλον ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων. Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται τόσο σε επίπεδο προσωπικής συνέντευξης όσο και με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων ή και ειδικών εντύπων αίτησης πρόσληψης.
4. **Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία.** Συνθέτουν μια βασική πηγή για εξειδικευμένες εργασίες, ιδιαίτερα στον μεταποιητικό και κατασκευαστικό τομέα. Η προσωπική σχέση του εργοδότη με το σωματείο και την επαγγελματική ένωση επηρεάζει τις συνθήκες και τα αποτελέσματα της προσέλκυσης.
5. **Ανταγωνιστριες επιχειρήσεις.** Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και τους κάνουν προσφορά, με υψηλά

οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας. Η μέθοδος αυτή, αν και δεν φαίνεται να πληρεί τους όρους «τίμιου παιχνιδιού» εντούτοις, χρησιμοποιείται για τη δημιουργία πηγής υποψηφίων.

6. **Γραφεία-Βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους.** Στη σημερινή εποχή της τεχνολογικής προόδου, υπάρχουν ειδικά γραφεία με ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, τα οποία αναλαμβάνουν να προμηθεύσουν τις επιχειρήσεις με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό που χρειάζονται.
7. **Εταιρίες Leasing.** Πρόκειται για εταιρίες που «νοικιάζουν» σε επιχειρήσεις τους υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση.
8. **Γραφεία ευρέσεως εργασίας.** Μια άλλη τυπική μέθοδος στρατολόγησης είναι η χρήση των γραφείων αυτών από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις αλλά και από άτομα που θέλουν να εργαστούν. Τα γραφεία αυτά μπορεί να είναι είτε δημόσια (ΟΑΕΔ) τα οποία παρέχουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους, είτε ιδιωτικά φυσικά με την καταβολή προμήθειας, τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από άτομα που ενδιαφέρονται να εργαστούν.
9. **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.** Σε αυτή τη περίπτωση ανήκουν οι εφημερίδες και μηνιαία περιοδικά ή ακόμη και η τηλεόραση. Είναι μια διαδεδομένη μέθοδος ευρέσεως εργασίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για άτομα που θέλουν να εργασθούν.
10. **Τηλεπροσέλκυση.** Κατά τη μέθοδο αυτή γίνονται τηλεφωνήματα σε πιθανούς υποψηφίους και ενημερώνονται για τις θέσεις εργασίας και τους καλούν σε εκδήλωση ενδιαφέροντος. Τα στοιχεία των υποψηφίων έχουν συλλεχθεί από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, εκπαιδευτικά κέντρα, επαγγελματικά κέντρα και λίστες εταιριών.
11. **Ενημερωτικά σεμινάρια.** Προκειμένου να ενημερωθούν οι υποψήφιοι, οι επιχειρήσεις συχνά διεξάγουν σεμινάρια όπου παρουσιάζεται η επιχείρηση και οι δραστηριότητές της, στα οποία καλούνται όλοι οι ενδιαφερόμενοι.

3.4 Επιλογή υποψηφίων.

Το επόμενο στάδιο μετά την προσέλκυση ανθρώπινων πόρων είναι η επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς οι οποίοι θα στελεχώσουν την επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται στην επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους.

Σκοπός της επιλογής είναι η απομόνωση από μια ομάδα ατόμων των πιο ικανών και κατάλληλων, βάση καθορισμένων προϋποθέσεων, οι οποίοι θα προσληφθούν σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτονόητο είναι πως η επιλογή του κατάλληλου εργατικού δυναμικού που θα επανδρώσει τον οργανισμό είναι μια πολύ σημαντική δραστηριότητα, μιας και γνωστό είναι ότι το προσωπικό είναι ένας από τους παράγοντες που βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της αλλά και καθορίζουν το μέλλον της. Μόνο αν προσληφθούν άτομα ευέλικτα, έξυπνα, αποτελεσματικά και μεθοδικά το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι η θετική εξέλιξη, η άνοδος και η ανάπτυξη του οργανισμού. Το έργο της επιλογής θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα με την πρόβλεψη πάντα προσοχή.

Τα συστήματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν ανάλογα με το τι θέση πρέπει να καλυφθεί, το κόστος των συστημάτων αλλά και το μέγεθος της εταιρίας.

Σύμφωνα με μελέτες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν εργαζομένους που να έχουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους. Τέτοιου είδους εργαζόμενοι υπάρχουν είτε σαν αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση είναι πιο δαπανηρή με αποτέλεσμα να δίνεται βάρος στην όσο το δυνατόν σωστή επιλογή ατόμων. Μία τυπική διαδικασία επιλογής έχει ως εξής :

Διαδικασία επιλογής⁵

Αξιολόγηση γραπτής αίτησης
Έλεγχος προϋστορίας και συστάσεων
Προκαταρκτική συνέντευξη
Τεστ σχετικά με την εργασία
Ψυχολογικά τεστ
Συνέντευξη μετά τα τεστ
Προσφορά εργασίας υπό αίρεση
Ιατρικές εξετάσεις
Απόφαση πρόσληψης

Το πρώτο βήμα αυτής της διαδικασίας, όπως φαίνεται και παραπάνω στο σχήμα, είναι η αξιολόγηση των γραπτών αιτήσεων των υποψηφίων όπου εκεί γίνεται το πρώτο «κοσκίνισμα» των επιδόσεων εργαζομένων. Αυτό το στάδιο είναι εξαιρετικό για τους υποψηφίους γιατί αν απορριφθούν δεν τους δίνεται δεύτερη ευκαιρία. Η επιλογή γίνεται βάσει των γραπτών απαντήσεων (βιογραφικά) που έχει λάβει ο οργανισμός από τους ίδιους τους υποψηφίους. Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή σε αυτό το πρώτο στάδιο πολλές φορές είναι παράλογα όπως π.χ. η διαίσθηση του μάνατζερ που εξετάζει τις αιτήσεις. Σύμφωνα με μελέτες στην Αγγλία έχει αποδειχθεί ότι πάνω από το 80% όσων υποβάλλουν αίτηση, απορρίπτονται σε αυτό το στάδιο.

Στη συνέχεια εξετάζονται οι συστάσεις των υποψηφίων ώστε να εξασφαλιστεί ότι είναι καλύτερο για την προσφερόμενη θέση. Έπειτα ακολουθεί μια προκαταρκτική συνέντευξη, όπου δίνονται πληροφορίες στους καταλληλότερους υποψηφίους για την διαδικασία επιλογής στην οποία θα υποβληθούν. Ακολουθούν τα τεστ σχετικά με την εργασία και τα ψυχολογικά τεστ τα οποία θα δώσουν χρήσιμες πληροφορίες για την στάση του υποψηφίου σε σχέση με την προσφερόμενη θέση.

Όταν ένας ενδιαφερόμενος περάσει από τα παραπάνω τεστ, καλείται σε συνέντευξη. Ως προς αυτό, μια μελέτη των Makin και Robertson (1986) δείχνει ότι το 71% ενός δείγματος επιχειρήσεων από το πίνακα των κορυφών 1000 της εφημερίδας Times στη Βρετανία δε χρησιμοποιούσε τεστ γνωστικής ικανότητας, ενώ το 81% χρησιμοποιούσε συνεντεύξεις.

⁵ P James «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» 1998

Εκείνοι που θα οδηγηθούν στη τελική συνέντευξη θα είναι πολύ λίγοι (τρεις έως πέντε). Αφού ληφθεί η τελική απόφαση ειδοποιείται, τηλεφωνικά συνήθως, ο επιλεγέντας όπου του γίνεται προσφορά εργασίας, και τον ερωτούν για την απόφασή του. Στο στάδιο αυτό γίνεται διαπραγμάτευση για τις αποδοχές και άλλα επιδόματα. Όταν ο επιλεγέντας δεχθεί την θέση και αφού έχει περάσει τις ιατρικές εξετάσεις, ειδοποιούνται τηλεφωνικά όλοι οι άλλοι μη επιλεγέντες υποψήφιοι.

Αυτή είναι μια τυπική διαδικασία επιλογής ανθρώπινων πόρων για την στελέχωση μιας επιχείρησης. Έτσι ένας προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός πρέπει να εξασφαλίσει μία υψηλού επιπέδου διαδικασία επιλογής η οποία θα επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα, και πρέπει να ενθαρρύνει τη χρήση ειδικών τεχνικών του μάντζμεντ ποιότητας.

3.4.1 Μέθοδοι επιλογής.

1. **Έντυπη αίτηση (βιογραφικό).** Μία τεχνική που χρησιμοποιείται πολύ συχνά στις μέρες μας, είναι το βιογραφικό σημείωμα. Παρέχονται πληροφορίες από τον υποψήφιο που αφορούν προσωπικά του στοιχεία (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μόρφωση, εργασιακή εμπειρία κλπ.). Με το βιογραφικό σημείωμα, δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη που είναι υπεύθυνοι για την πρόσληψη να εξετάσουν την ικανότητα έκφρασης των υποψηφίων. Αναμφίβολα ένα καλό βιογραφικό σημείωμα δίνει στον υποψήφιο το εισιτήριο να προχωρήσει στα επόμενα στάδια επιλογής. Συχνά παράλληλα με την έντυπη αίτηση, ο υποψήφιος ζητείται να συμπληρώσει ένα τεστ με διάφορες ερωτήσεις διαβαθμισμένες και βαθμολογημένες ή ένα άλλο έντυπο σε προκαθορισμένη φόρμα από την εταιρία με πρόσθετα στοιχεία.
2. **Συνέντευξη.** Η συνέντευξη βοηθά τον υπεύθυνο για την επιλογή να δει απευθείας τον υποψήφιο και να τον αξιολογήσει καθώς και να διαπιστώσει αν τα δεδομένα της έντυπης αίτησης ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας. Έτσι το άτομο που διεξάγει την συνέντευξη μπορεί να μάθει για την προσωπικότητα και τις γνώσεις του

υποψηφίου, ενώ ο υποψήφιος από την πλευρά του μπορεί να πληροφορηθεί για την εταιρία και να διαπιστώσει κατά πόσο η θέση εργασίας ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του.

Είδη συνέντευξης⁶:

- Μη δομημένη συνέντευξη. Στη μη δομημένη συνέντευξη οι ερωτήσεις δεν είναι καθορισμένες εκ των προτέρων και οι ερωτήσεις καλύπτουν διαφορετικά πεδία ενδιαφέροντος. Σε αυτή όμως τη περίπτωση είναι δυνατόν να μη συλλεχθούν σημαντικές πληροφορίες για τον κάθε υποψήφιο. Για τον λόγο αυτό η μη δομημένη συνέντευξη δεν ενδείκνυται για την επιλογή υποψηφίων.
- Ημι - δομημένη συνέντευξη. Σε αυτό το είδος της συνέντευξης ένα κομμάτι είναι δομημένο δηλαδή καθορισμένο, ενώ παράλληλα μπορεί να υποβληθούν και ερωτήσεις που δεν έχουν προβλεφθεί. Οι ημι - δομημένες συνεντεύξεις δεν είναι τόσο αποτελεσματικές.
- Δομημένη συνέντευξη. Στη δομημένη συνέντευξη οι ερωτήσεις που υποβάλλονται στους υποψηφίους είναι προκαθορισμένες και ίδιες για όλους όπως επίσης γίνονται με την ίδια σειρά σε όλους. Σύμφωνα με έρευνες αυτού του είδους οι συνεντεύξεις είναι πιο αποδοτικές

3. Test (δοκιμασία)⁷. Κατά τα τελευταία χρόνια τα test επιλογής που κατασκευάζονται κυρίως από τους βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει αποδεκτό μέρος επιλογής για τις περισσότερες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Τα test αναπτύχθηκαν σε μια προσπάθεια να βρεθούν αντικειμενικά μέσα μέτρησης των ικανοτήτων των υποψηφίων που δεν μπορούν να φανούν με τη χρήση των προηγμένων μεθόδων επιλογής. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα είδη δοκιμασιών :

- **Test ικανότητας.** Τα test αυτά σχεδιάστηκαν για να μετρήσουν την πιθανή ταχύτητα και επιτυχία που θα διεξάγει ένα άτομο μια εργασία. Τα test αυτά είναι δύο ειδών:

⁶ William B. Werther, Keith Davis "Human Resources and Personnel Management" 1996

⁷ Fisher. Schoenfeldt "Human Resource Management" 1999

- (i) Test νοημοσύνης.** Τα test αυτά θα μπορούσαμε να πούμε ότι μετράνε ορισμένες πνευματικές ικανότητες όπως είναι για παράδειγμα η κατανόηση του λόγου, η ευγλωττία, η μνήμη, η αντίληψη των αριθμών και η αντίληψη του χώρου και του χρόνου.
- (ii) Ειδικά test ικανότητας.** Συνήθως τα test αυτά χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν το κατά πόσο μπορεί κάποιος να φέρει σε πέρας ένα συγκεκριμένο τύπο εργασίας. Έτσι για παράδειγμα έχουν δημιουργηθεί ειδικά τύπου test που μετράνε τις ειδικές ικανότητες στις εργασίες γραφείου και περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων και αντιγραφής.
- **Test απόδοσης.** Τα test αυτά περιλαμβάνουν δύο μέρη, κατά το πρώτο εξετάζεται το κατά πόσο ο υποψήφιος γνωρίζει την εργασία την οποία καλείται να φέρει σε πέρας, το οποίο μέρος μπορεί να είναι γραπτό ή προφορικό. Στο δεύτερο μέρος ζητείται ένα δείγμα από την εργασία του υποψηφίου. Δηλαδή ο υποψήφιος σε πραγματικές συνθήκες κάνει μια επίδειξη του τρόπου που εκτελεί την εργασία για την οποία η εταιρία ενδέχεται να τον προσλάβει.
 - **Test προσωπικότητας.** Με τα test αυτά οι ειδικοί προσπαθούν να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις. Συγκεκριμένα, εξετάζεται η συμπεριφορά του ατόμου σε σχέση με ορισμένα χαρακτηριστικά όπως είναι η φιλοδοξία, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και η ανάληψη πρωτοβουλιών.
 - **Test καταστάσεων.** Με τα test αυτά οι υποψήφιοι αξιολογούνται σε πραγματικές καταστάσεις και καλούνται να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα. Ένα τέτοιο test είναι το ομαδικό προφορικό test όπου τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι σε ένα χώρο και τους δίδεται ένα πρόβλημα, το οποίο συζητούν μεταξύ τους και καλούνται να το επιλύσουν. Οι ειδικοί παρατηρητές παρακολουθούν και σημειώνουν πώς είναι οι

υποψήφιοι, αν παίρνουν πρωτοβουλίες, πώς είναι στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Ένας άλλος τύπος test είναι των εισερχομένων, όπου δίνονται πραγματικές επιστολές στους υποψηφίους, τηλεφωνικά μηνύματα και εκθέσεις και καλείται να τα χειριστεί σαν να πρόκειται για την πραγματική του θέση εργασίας.

3.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.

Σε έναν προσανατολισμένο στη ποιότητα οργανισμό εξέχουσα σημασία έχει η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων του, ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους του αλλά και να εξασφαλίσει την μελλοντική του βιωσιμότητα.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μεταβολής της απόδοσης και των ικανοτήτων των εργαζομένων, το οποίο σε μια επιχείρηση σημαίνει απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και γενικότερη ανάπτυξη του οργανισμού.

Οι απαιτήσεις από την εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνουν τις άμεσες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, τη συλλογική εργασία, τις τεχνικές βελτίωσης διεργασιών, τις μεθόδους ελέγχου ποιότητας και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων. Σε μία επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της, μεγάλο ποσοστό της εκπαίδευσης αφορά τις απαιτήσεις εκτέλεσης της εργασίας καθώς και τα εργαλεία που χρειάζονται για την αποτελεσματική παρακολούθηση και τον έλεγχό της.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να αντιμετωπισθεί σοβαρά, ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Έτσι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα στάδια αυτά είναι⁸:

- ◆ Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.
- ◆ Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ◆ Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ◆ Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου.

Όλα τα στάδια αυτά αποτελούν μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών σε επίπεδο επιχείρησης, εργασίας και απόδοσης εργαζομένου. Η επιχείρηση θα εκτιμήσει αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια

⁸ Λ. Χυτήρης «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» 2000

τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων, συνεντεύξεις, αξιολόγηση απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση. Οι πηγές από όπου συλλέγονται οι πληροφορίες αυτές είναι: οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι, οι πελάτες και οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, τα ανώτατα στελέχη και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Καθώς θα σχεδιασθούν τα πιο αναγκαία προγράμματα για την επιχείρηση, κατά τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Πρώτα θα καθορισθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι, δηλαδή τι θα πρέπει να μάθουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Μετά θα επιλεγούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι που θα συμμετέχουν και κατόπιν ακολουθεί η μάθηση.

Ένα καλά οργανωμένο και προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της επιχείρησης πρόγραμμα εκπαίδευσης, μπορεί να επιφέρει πολλά οφέλη τόσο στην επιχείρηση αλλά και στους ίδιους τους εργαζομένους.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση, στην επιχείρηση είναι: καταρχήν το πρόγραμμα εκπαίδευσης βοηθάει τους εργαζομένους να κατανοήσουν τους στόχους της επιχείρησης άρα και να αποδώσουν περισσότερο, παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς, εξυψώνεται το ηθικό των απασχολουμένων και βελτιώνονται οι σχέσεις τους με τους προϊσταμένους, ενισχύονται οι προαγωγές μέσα από την επιχείρηση, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ηγετικές ικανότητες. Όλα αυτά οδηγούν στην αύξηση της παραγωγής, την βελτίωση της ποιότητας, την μείωση του κόστους και φυσικά στην μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης.

Από την πλευρά των εργαζομένων η εκπαίδευση τους ωφελεί στα εξής: ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτό-ανάπτυξη, το άτομο αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, μπορεί και λύνει αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα, παίρνει καλύτερες αποφάσεις, εντέλει αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία του.

Όσον αφορά την εκπαίδευση στην ποιότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει ανθρώπινες (κουλτούρα, επικοινωνία, συλλογικότητα), τεχνικές και ηγετικές πτυχές του οργανισμού. Ο Wildman (1994) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική

εκπαίδευση στην ποιότητα πρέπει να εστιάζεται στην εξισορρόπηση αυτών των τριών πτυχών ώστε να προσφέρει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό όπλο.

3.5.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων.⁹

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης, οι οποίες εξαρτώνται από το τι πρόκειται να μάθει ο εργαζόμενος σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες. Μερικές από τις μεθόδους είναι:

1. **Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.** Η εκπαίδευση γίνεται πάνω στη δουλειά, όπου ο εργαζόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος ενώ την εκτελεί, με καθοδήγηση κάποιου προϊστάμενου του. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν είναι : α) δεν απαιτούνται ειδικές αίθουσες και εξοπλισμός, β) ο εργαζόμενος μαθαίνει απευθείας πάνω στο αντικείμενο, γ) το ενδιαφέρον παραμένει υψηλό, δ) τυχόν ερωτήσεις απαντώνται αμέσως. Όμως έχουμε και ορισμένα μειονεκτήματα: α) συνήθως λόγω φόρτου εργασίας ο εκπαιδευόμενος αφήνεται να μάθει μόνος του, β) ο εκπαιδευτής πολλές φορές δεν έχει την ικανότητα να διδάξει, γ) η εκπαίδευση κατά την ώρα της εργασίας δυσκολεύει την κανονική ροή της, δ) ο εκπαιδευτής παράλληλα με διδασκαλία θα πρέπει να εκτελεί την εργασία του, ε) η απουσία συστηματικής εκπαίδευσης και φυσικού χώρου.
2. **Εκπαίδευση με μαθητεία.** Οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς, τόσο για το θεωρητικό όσο και για το πρακτικό κομμάτι της εργασίας. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνεται σε αίθουσες αλλά και στο χώρο εργασίας. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι πληρώνονται με μειωμένες αποδοχές.
3. **Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτική εξάσκηση.** Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με Πανεπιστήμια και ΤΕΙ προσλαμβάνουν τελειόφοιτους, συνήθως για ένα εξάμηνο, προκειμένου τελειώσουν τις απαιτήσεις των σπουδών τους. Με αυτό τον τρόπο οι φοιτητές μαθαίνουν από κοντά τον χώρο εργασίας, αποκτούν πραγματική εμπειρία και οι επιχειρήσεις επωφελούνται από την ενεργητικότητα και τις νέες ιδέες τους.

⁹ Λ. Χυτήρης «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» 2000

- 4. Εκπαίδευση στο εργαστήριο.** Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε χώρο εκτός εργασίας, συνήθως σε αίθουσα ή εργαστήριο, μέσα στην επιχείρηση ή εκτός. Με την μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι συγκεντρώνονται καλύτερα χωρίς την πίεση της εργασίας.
- 5. Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας.** Αυτή η μέθοδος αφορά κυρίως την απόκτηση θεωρητικών γνώσεων και πραγματοποιείται σε ειδικές αίθουσες υπό την μορφή διαλέξεων και σεμιναρίων.
- 6. Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές.** Είναι μία σύγχρονη μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται ευρέως. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν είναι : α) η εκπαίδευση μπορεί να γίνει και στο πιο απομακρυσμένο σημείο, β) δεν δημιουργείται κανένα κόστος μετακίνησης, γ) δεν δημιουργούνται προβλήματα στην εκτέλεση της εργασίας, δ) ο εκπαιδευόμενος δεν χάνει μαθήματα, ε) υπάρχει συνέπεια στο τι και πως διδάσκονται σε όλους, στ) ο συνολικός χρόνος μάθησης είναι μικρότερος κατά 30%, ζ) όλα γίνονται σύμφωνα ένα συγκεκριμένο ρυθμό, η) υπάρχει ενημέρωση για την πρόοδο, θ) ο εκπαιδευόμενος μπορεί να προσπαθεί συνεχώς μέχρι να μάθει.

3.5.2 Μέθοδος εκπαίδευσης στελεκών.

Στο οξύτατο περιβάλλον ανταγωνισμού που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, ο κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση, ανάπτυξη αλλά και κερδοφορία του, αποτελούν οι ίδιοι εργαζόμενοι της, τουλάχιστον σε διοικητικό επίπεδο. Έτσι η εκπαίδευση θα πρέπει να παρέχει εκείνα τα εφόδια στους εργαζομένους, προκειμένου να αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρειαστούν για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους.

Οι μέθοδοι ανάπτυξης – εκπαίδευσης στελεκών που θα χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένες. Μερικές από αυτές είναι:

3.5.2.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης πάνω στην εργασία.

1. **Εναλλαγή στη θέση εργασίας.** Τα υπό εκπαίδευση στελέχη μετακινούνται, (οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία) αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση, για διάστημα 3-6 μηνών. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει πολλά οφέλη, όπως ότι ο εργαζόμενος αποκτά εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες, έχει μια γενικότερη εικόνα για την επιχείρηση, τους στόχους και τα προβλήματά της. Ο εκπαιδευόμενος αποκτώντας όλα αυτά θα βοηθηθεί να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα, κάτι το οποίο θα ωφελήσει και την ίδια την επιχείρηση. Με την απόκτηση όλων αυτών μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα, ο εκπαιδευόμενος επίσης διαπιστώνει τις δυνατότητές του αλλά και η επιχείρηση μπορεί να τον αξιολογήσει και να τον προωθήσει αν αξίζει.
Όμως παρουσιάζονται και ορισμένα μειονεκτήματα :α) ο κίνδυνος να αδιαφορήσει το στέλεχος για την εργασία του, β) να κουρασθεί ψυχολογικά από τις μετακινήσεις, γ) σπαταλάται χρήσιμος χρόνος ώσπου το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα και να εργαστεί, δ) ο κίνδυνος να αντιδράσουν οι άλλοι εργαζόμενοι, ε) ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να «ξεχασθεί» σε κάποια θέση και έτσι να μην εξελιχθεί, αναπτυχθεί παραπέρα.
2. **Προσωπική καθοδήγηση.** Σε αυτή την περίπτωση ο άμεσος προϊστάμενος από τον εκπαιδευόμενο, αναλαμβάνει να τον ενημερώνει και να τον καθοδηγεί. Τα οφέλη που προκύπτουν είναι ότι ελαχιστοποιείται το κόστος, δημιουργείται καθημερινή και επικοινωνιακή σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευομένου, άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, άμεση εφαρμογή της γνώσης.
3. **Καθοδήγηση - κηδεμονία.** Η περίπτωση αυτή αναφέρεται στην προσωπική καθοδήγηση, του εργαζόμενου από κάποιον ανώτερο του. Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος, οικειοθελώς αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό-άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει.
4. **Συμμετοχή (μέλος) σε επιτροπές.** Κατ' αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή

ειδικές επιτροπές. Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, καθώς και γνωρίζει από κοντά τα διάφορα προβλήματα εκτός του τομέα στον οποίο εργάζεται.

5. **Πολλαπλή διοίκηση.** Είναι ένα συμβούλιο, στο οποίο έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν μεσαία στελέχη, όπου συζητούνται θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Έτσι τα κατώτερα στελέχη αποκτούν την εμπειρία να μελετήσουν θέματα ενδιαφέροντος ανώτατης διοίκησης.
6. **Βοηθός.** Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού σε κάποιο επιτυχημένο στέλεχος. Η επιτυχία της μεθόδου αυτής εξαρτάται από: α) την ικανότητα του στελέχους να διδάξει και να συμβουλεύει, β) την διάθεσή του, γ) τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού, ώστε να μην αδικηθούν κάποιοι συνάδελφοι του.
7. **Αναπληρωτής- Αντικαταστάτης.** Σε αυτή τη περίπτωση, το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενό του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας επίσης το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις. Για να έχει ουσιαστικά αποτελέσματα αυτή η μέθοδος ανάπτυξης θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου και εκπαιδευομένου.

3.5.2.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας.

1. **Μελέτη περιπτώσεων.** Οι εκπαιδευόμενοι μελετούν σε μικρές ομάδες ένα οργανωσιακό πρόβλημα. Στόχος της μεθόδου είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν να αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να καταλάβουν τα προβλήματα που προκύπτουν σε διοικητικό επίπεδο και να προτείνουν λύσεις.
2. **Διοικητικά και επιχειρηματικά παιχνίδια.** Στη μέθοδο αυτή τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες (5-6 ατόμων), κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μία την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα

υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα θα πάρουν μια σειρά αποφάσεις για πολλά προβλήματα. Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων, οργάνωσης, προγραμματισμού και ηγεσίας. Αρνητικό της είναι το υψηλό κόστος.

3. **Υπόδυση ρόλων.** Οι συμμετέχοντες-εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους σε ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση πρόβλημα. Ο στόχος είναι να κατανοήσουν το ρόλο-ευθύνες του, να δουν και να κατανοήσουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά.
4. **Σεμινάρια.** Πρόκειται για μία παραδοσιακή μέθοδο μάθησης σε αίθουσες διδασκαλίας. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα από ειδικούς πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση ή από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος αυτή θα πρέπει τα σεμινάρια να καλύπτουν τις ανάγκες των στελεχών τους.
5. **Πανεπιστημιακά μαθήματα.** Συγκεκριμένα πανεπιστήμια προσφέρουν σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα.
6. **Διαλέξεις-Ημερίδες-Συνέδρια.** Οι μέθοδοι αυτοί στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών, για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.
7. **Προτυποποίηση ή υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς (Behavior modeling).** Τα εκπαιδευόμενα στελέχη παρακολουθούν σε βίντεο μία υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης και καλούνται να την «αντιγράψουν» και να την μεταφέρουν στο χώρο της δουλειάς.
8. **Συναλλακτική ανάλυση.** Μέθοδος ανάλυσης των διαπροσωπικών σχέσεων, η οποία στοχεύει στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να εξηγούν και ελέγχουν το γιατί και το πώς της δικής τους επικοινωνίας, αλλά και της

επικοινωνίας των άλλων, ώστε να βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα.

9. **Μέθοδος ηγεσίας Vroom-Yetton.** Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δύο συγγραφέων, που αναλύει πως οι ηγέτες είναι αυτοί που λαμβάνουν αποφάσεις, η συμμετοχή των υφισταμένων εξαρτάται από το είδος της απόφασης.
10. **Εκπαίδευση ευαισθησίας.** Είναι μια εκπαίδευση (σε μορφή ομάδων), που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εκπαιδευόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόησή τους για τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις.
11. **Ενεργός μάθηση (Action learning).** Αναφέρεται σε μεσαία και ανώτερα στελέχη, συνδυάζει τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Στα υπό εκπαίδευση στελέχη ανατίθεται ένα πραγματικό πρόβλημα, εκτός της ειδικότητάς τους, προς επίλυση.
12. **Κέντρα εκτίμησης/ αξιολόγησης.** Πρόκειται βασικά για μέθοδο επιλογής υποψηφίων στελεχών. Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μέρος σε μία σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων, (π.χ. γραπτές δοκιμασίες, διοικητικά παιχνίδια) για να διαπιστωθούν οι στάσεις τους και οι ικανότητες τους στην άσκηση διοίκησης.
13. **Εκπαίδευση επιβίωσης (Outdoor Training).** Από την ίδια την επιχείρηση διοργανώνονται, για τα στελέχη τους περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια. Με αυτό τον τρόπο προσπαθούν να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους, να εκτιμήσουν την ομαδικότητα και την αλληλοβοήθεια καθώς και να εκτονωθούν στο φυσικό περιβάλλον.
14. **Εκπαίδευση «Νέας Εποχής»(New Age Training).** Πρόκειται για μέθοδο εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας και τα μαθήματα-ασκήσεις διαρκούν από μερικές μέρες έως μερικές βδομάδες. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αποκαλύψουν το συναισθηματικό και ψυχικό τους κόσμο, καθώς και τα πολύ προσωπικά τους συμβάντα ενώπιον άλλων. Η εκπαίδευση

περιλαμβάνει τις τεχνικές του διαλογισμού, της γιόγκας, της αυτό-ύπνωσης κ.λ.π.

3.6 Αξιολόγηση εργαζομένων.

Αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν άνατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφ' όσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

Η αξιολόγηση έχει σχεδιαστεί ως μέσο παρακολούθησης και ελέγχου της εξέλιξης και της προόδου της επιχείρησης ως συνόλου, ώστε να ενθαρρυνθεί και να υποστηριχθεί η συνεχής ανάπτυξη της, σε έναν κόσμο που αλλάζει. Αυτό βοηθά την επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στόχους της και να συνεχίσει την πορεία της προς τη μέγιστη απόδοση. Παρέχει όμως και στα άτομα και τα τμήματα που απαρτίζουν την επιχείρηση ένα ξεκάθαρο συνολικό σχέδιο ανάπτυξης, στο οποίο μπορούν να προσαρμόσουν και τα δικά τους επιμέρους σχέδια.

Η αξιολόγηση λοιπόν σχεδιάζεται για να εκτιμήσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνήσει στόχους και προσδοκίες και να αναγνωρίσει μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Ως στόχοι λοιπόν της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι: α) να παρακολουθεί και να ελέγχει την εξέλιξη και την πρόοδο της επιχείρησης, καθώς να εναρμονίζει τους στόχους των εργαζομένων με αυτούς του οργανισμού. β) να προωθεί και να υποστηρίζει τη συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης. γ) να ενθαρρύνει και να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους για να αναπτύσσουν συνεχώς τις δυνατότητές τους, ώστε να αυξάνεται η προσφορά τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά η αξιολόγηση, πρέπει να αντιμετωπισθεί ως επιμέρους τμήμα της συνολικής διαδικασίας διοίκησης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Όμως, για να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να υπάρξουν ορισμένες αρχές, οι οποίες θα καθορίσουν τους στόχους και τον τρόπο που θα γίνει η αξιολόγηση. Πρώτα από όλα, η σημαντικότερη αρχή είναι να ενθαρρυνθεί το άτομο που αξιολογείται να

αναλαμβάνει ολόενα και περισσότερο την ευθύνη για την δική του εξέλιξη. Η αξιολόγηση είναι επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων, με άλλα λόγια ο αξιολογούμενος άνθρωπος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με σεβασμό και κατανόηση, έτσι ώστε να δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης. Επίσης, οι αξιολογήσεις πρέπει να έχουν θετική πρόθεση και αποτέλεσμα.

Έτσι αν εφαρμοσθεί σωστά η αξιολόγηση θα προκύψουν οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η επιχείρηση στο σύνολο της μπορεί να κερδίσει : α) να έχει υπαλλήλους με κίνητρα, β) να μαθαίνει ποια προσόντα των εργαζομένων μπορεί να εκμεταλλευτεί για να ενισχύσει τη συνολική απόδοση, γ) να εντοπίσει, πριν προκύψει κάποιο πρόβλημα, τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να εκπαιδεύσει ή να επιμορφώσει τους εργαζομένους της προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, δ) να βρίσκεται σε θέση να αντιμετωπίσει ανά πάσα στιγμή την εσωτερική κατάσταση στην εταιρεία.

Στο άτομο η αξιολόγηση προσφέρει τη δυνατότητα: α) να αναγνωρισθούν και να υποστηριχθούν οι προσπάθειες του από τη διοίκηση, καθώς αναπτύσσει τον εργασιακό του ρόλο, β) να προβληθεί η συνεισφορά του στην επιχείρηση, γ) να αναπτύξει τις απόψεις του και τις εποικοδομητικές υποδείξεις του, τόσο όσον αφορά στη δική του εξέλιξη, όσο και σ' αυτή της επιχείρησης.

3.6.1 Μέθοδοι αξιολόγησης.

Τα προγράμματα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση, επίσης θα πρέπει να είναι οργανωμένα με τέτοιο τρόπο που οι προσπάθειες των εργαζομένων να εξυπηρετούν τους στόχους αυτούς.

Ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης και απόδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- ❖ Περιγραφή της θέσης εργασίας και των καθηκόντων της και προσδιορισμός των στόχων των διαφόρων τμημάτων.
- ❖ Καθορισμός των ατομικών στόχων και επιδιώξεων, οι στόχοι αυτοί πιέζουν τον εργαζόμενο να αποδώσει σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης.
- ❖ Κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος που το άτομο θα επιτύχει τους στόχους που

έχει θέσει. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υποστήριξη του και την καθοδήγησή του.

- ❖ Εκτίμηση στόχων μέσω επιστημονικών επιθεωρήσεων και αναθεωρήσεων σε διαρκή βάση, με στόχο την υποκίνηση του αξιολογούμενου.

Έτσι έχουμε τα εξής συστήματα αξιολόγησης και ανάπτυξης στελεχών:

1. Αξιολόγηση μέσω στόχων-Management by objectives.¹⁰

Η αξιολόγηση μέσω στόχων δεν αποτελεί μόνο έναν τρόπο αξιολόγησης αλλά και ένα τρόπο διοίκησης. Ανάλογα με το αν οι εργαζόμενοι έχουν επιτύχει τους στόχους, που τους έχουν ανατεθεί από την επιχείρηση γίνεται και η αξιολόγησή τους. Έτσι πρώτα από όλα είναι απαραίτητος ο καθορισμός του επιχειρησιακού οράματος και του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, καθώς και θα πρέπει να σχεδιαστούν οι επιμέρους στόχοι κάθε εργαζόμενου. Έπειτα οι στρατηγικοί αυτοί στόχοι μεταφράζονται σε τακτικούς, σε βραχυχρόνιο επίπεδο, που αφορούν το κέρδος, την παραγωγικότητα, το μερίδιο αγοράς κτλ. Οι στόχοι αυτοί αναλύονται σε επιμέρους στόχους των κυρίων λειτουργικών μονάδων. Μέσω της σταδιακής επικοινωνίας του εταιρικού οράματος, φτάνουμε στο τελευταίο επίπεδο όπου το κάθε μέλος του οργανισμού αναλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους, βάσει των οποίων και θα αξιολογηθεί.

Ο σχεδιασμός των στόχων της επιχείρησης γίνεται είτε με τη συνεργασία προϊσταμένου-εργαζομένου, είτε σπανιότερα με επιβολή στόχων απευθείας στον υφιστάμενο. Στη πρώτη περίπτωση η επικοινωνία και η αμοιβαία κατανόηση αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος και την πραγματοποίηση των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων. Στη δεύτερη περίπτωση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι θα πρέπει να υπάρχει από πλευράς προϊσταμένου σεβασμός ως προς τις δυνατότητες και ανάγκες του εργαζόμενου. Όμως και στους δύο αυτούς τρόπους ανάθεσης στόχων, τα επιτυχή αποτελέσματα θα καθορισθούν σε μεγάλο βαθμό από τις διόδους επικοινωνίας που υπάρχουν μεταξύ των βαθμίδων διοίκησης. Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης θα πρέπει να πραγματοποιούνται έλεγχοι, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν

¹⁰ Fisher. Schoenfeldt "Human Resource Management" 1999

αποκλίσεις από τον στρατηγικό σχεδιασμό ή διάφορα προβλήματα τα οποία θα πρέπει να επιλυθούν.

Στο τέλος της περιόδου εξετάζεται η απόδοση του εργαζομένου με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί. Αναλύεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων καθώς και κάθε άλλη ενέργεια που θα μπορούσε να είχε γίνει ή να αποφευχθεί.

Η χρησιμότητα της αξιολόγησης είναι σημαντική για κάθε οργανισμό, αν και διαφέρουν σημαντικά οι τρόποι αξιοποίησης των αποτελεσμάτων. Συνήθως όμως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό αμοιβών ή έκτακτων αμοιβών (bonus), το σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού, την αναζήτηση εκπαιδευτικών κενών και την ενδεχόμενη πραγματοποίηση μεταθέσεων, προαγωγών ή απομακρύνσεων.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η αξιολόγηση μέσω στόχων δεν είναι μία πράξη που πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο ή σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αντίθετα, πρόκειται για μία δυναμική διαδικασία που δεν σταματά να υπάρχει μέσα στην επιχείρηση.

2. Αξιολόγηση βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων.

Ένα ακόμα εργαλείο στη διάθεση της διεύθυνσης προσωπικού για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι η αξιολόγηση ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων. Τις περισσότερες φορές στην πράξη το συναντάμε σε συνδυασμό με την αξιολόγηση βάσει στόχων, πράγμα που είναι λογικό αφού αποτελούν τις όψεις του ίδιου νομίσματος.

Σύμφωνα με το μοντέλο επαγγελματικής απόδοσης, ένας εκτελεστής (performer), σε μία δεδομένη κατάσταση, έχει ορισμένη συμπεριφορά, η οποία με την σειρά της παράγει ποικίλα αποτελέσματα. Εκτιμώντας τα αποτελέσματα, αξιολογούμε το τι έγινε σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Η αξιολόγηση βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων αναφέρεται στο πώς επιτεύχθηκαν τα παραπάνω αποτελέσματα, εστιάζει δηλαδή σε ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Για να προσδιορίσουμε λοιπόν τα στοιχεία (δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές) που κρίνονται απαραίτητα για την επαρκή αντιμετώπιση των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας και την επίτευξη αποτελεσμάτων, εξετάζουμε τόσο τις ομάδες καθηκόντων και τις απαιτήσεις που η καθεμιά από αυτές έχει σε

όρους ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, όσο και τις αξίες του οργανισμού, όσον αφορά τους ανθρώπους που επιθυμεί να έχει στους κόλπους του για την αποστολή του. Επιπρόσθετα, σημασία δίνεται σε παράγοντες που έχουν επίδραση στην επαγγελματική επιτυχία, συνάφεια με τη φύση της εργασίας ή εξυπηρετούν τις ανάγκες του οργανισμού για αλλαγή και επαναπροσδιορισμό της οργανωτικής κατεύθυνσης.

Με ολοένα αυξανόμενο ρυθμό, οι οργανισμοί καθορίζουν τον πυρήνα των αξιών που πιστεύουν ότι θα έπρεπε να διέπει τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους. Τυπικές τέτοιες αξίες που ενσωματώνουν οι οργανισμοί στα σχέδιά διοίκησης της απόδοσης περιλαμβάνουν:

Εξυπηρέτηση πελατών (τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών)

- ◆ Ποιότητα
- ◆ Ισότητα ευκαιριών
- ◆ Πνεύμα ομαδικής εργασίας
- ◆ Ανάπτυξη της απόδοσης του εργατικού δυναμικού (για τους μάντζερ)
- ◆ Διατήρηση σπάντα υγιεινής και ασφάλειας
- ◆ Καινοτομία
- ◆ Καλές ικανότητες επικοινωνίας

Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την αξιολόγηση βάση ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων, είναι σαφώς ο ποιοτικός χαρακτήρας, το ότι εστιάζει στο «πώς» της απόδοσης, το ότι αναφέρεται σε μακροπρόθεσμη ή μελλοντική απόδοση (εφόσον πρόκειται για συμπεριφορά) και στο ότι είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο, την ανάπτυξή του και την αλλαγή της συμπεριφοράς του όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Στα στοιχεία αυτά μπορούμε να εντοπίσουμε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του συστήματος. Ως δυνατά σημεία είναι : το ότι αξιολογεί τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τις ικανότητες του ατόμου και σε πολλές περιπτώσεις το δυναμικό του πάντα σε σχέση με τις αξίες του οργανισμού, παρέχει σε αυτόν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το άτομο που απασχολεί και για τις δυνατότητές και προοπτικές ανάπτυξής του καθώς και για τους καλύτερους τρόπους αξιοποίησης της δυναμικότητας του. Από την άλλη μεριά, ο υποκειμενικός χαρακτήρας της αξιολόγησης και η δύσκολη μέτρηση των

αποτελεσμάτων της αποτελούν τις δύο σημαντικότερες πηγές προβλημάτων. Ακριβώς επειδή τα υπό εξέταση χαρακτηριστικά δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και οι κρίσεις που εκφράζονται σχετικά είναι υποκειμενικές, διαπιστώνεται μια δυσκολία στην αξιολόγηση των πληροφοριών και τη χρησιμοποίησή τους, αλλά πολύ περισσότερο δυσκολία στο να γίνει αποδεκτή η φερεγγυότητα, η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια του συστήματος- ιδιαίτερα σε κουλτούρες όπως η Ελληνική.

3. Αξιολόγηση 360 μοιρών.

Μία άλλη προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγηση σε «360 μοίρες», που είναι σχεδιασμένο να δίνει μια ολοκληρωμένη, πολυδιάστατη εικόνα της συμπεριφοράς του ατόμου από το μάνατζερ μέχρι και τους έκτακτους εργαζομένους καθώς και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες του οργανισμού.

Είναι ένα μέσο που καθιερώνει πόσο επιτυχημένες και σωστά δομημένες είναι οι σχέσεις μεταξύ του εργατικού δυναμικού. Το σύστημα «360 μοίρες» έχει την ικανότητα να βελτιώνει την ποιότητα των πληροφοριών που το άτομο λαμβάνει σχετικά με την απόδοσή του. Αντί να εκτιμάται αποκλειστικά από τον προϊστάμενο του, το άτομο αξιολογείται πάνω σε μία ποικιλία διαστάσεων από ένα σύνολο ατόμων με τα οποία έρχεται καθημερινά σε επαφή : τον αμέσως ανώτερο του, άλλους ανωτέρους του, συναδέλφους και συνεργάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.

Ο κάθε εργαζόμενος μεμονωμένα καλείται να συμπληρώσει ανώνυμα ένα εκτενές ερωτηματολόγιο όπου μπορεί να ερευνώνται τα πάντα (η προσωπικότητά του, ο τρόπος που αντιμετωπίζει τους άλλους, οι ικανότητες ηγεσίας που τον διακρίνουν, τα ταλέντα του, οι αξίες και τα πιστεύω που). Τα άτομα ερωτώνται να αξιολογήσουν τους ανωτέρους τους και τους συναδέλφους τους, δίνοντας έμφαση στις ικανότητες, τα σημεία επιδεξιότητάς τους, αλλά και στη γενικότερη συμπεριφορά τους. Το ερωτηματολόγιο αυτό σκοπό έχει την περιγραφή της απόδοσης των εργαζομένων και όχι την κριτική. Ταυτόχρονα, όμως (μαζί με το ερωτηματολόγιο) σκόπιμο θα ήταν να υπήρχε και κάποια φόρμα συμβούλων, έτσι ώστε το άτομο να έχει τη δυνατότητα να ερμηνέψει το σύστημα αξιολόγησης και να προετοιμαστεί (μέσω διαφόρων ενεργειών) για παραπάνω αυτό-ανάπτυξη. Μετά από μία ή δύο εβδομάδες δέχεται τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία

του δίνουν την δυνατότητα να συγκρίνει την αντίληψη που έχει εκείνος για τον εαυτό του, με αυτά που οι άλλοι που τον ξέρουν καλύτερα, πιστεύουν για αυτόν. «Οι περισσότεροι εκπλήσσονται με αυτά που ακούνε» υποστηρίζει ο Brian O' Reilly, συγγραφέας της Fortune. « Μόνο ένα ποσοστό μάνατζερ έχουν γνώση των ικανοτήτων τους, ενώ μόνο το 1/3 είναι ικανό να παράγουν αξιολόγηση του εαυτού τους που να συμβαδίζει με εκείνη των συναδέλφων τους».

Σημαντικό βέβαια θα ήταν να ειπωθεί και ότι μετά την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης «360 μοίρες», έχει αποφασιστεί από τους περισσότερους οργανισμούς η βελτίωση – ανάπτυξη της όλης διαδικασίας ξεκινώντας από τα πιο χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Βέβαια με την πάροδο του χρόνου είναι πολύ πιθανό τα ηλεκτρονικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης «360 μοίρες» να αντικαταστήσουν τα τώρα χρησιμοποιούμενα απαρχαιωμένα εργαλεία. Έτσι θα μπορούν να συγκεντρωθούν και αναλυθούν πολλά περισσότερα στοιχεία σχετικά με την συμπεριφορά και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού.

Τέλος όπως κάθε σύστημα, έτσι και το «360 μοίρες» παρουσιάζει ορισμένες δυσκολίες εφαρμογής. Το να μετατρέπεται η καθημερινή ανώνυμη εκτίμηση των υπαλλήλων σε τοπική αξιολόγηση όχι μόνο ενθαρρύνει προκατειλημμένα αποτελέσματα από τη μεριά ορισμένων ερωτηθέντων, αλλά δηλητηριάζει το γενικότερο καλό της επιχείρησης.

3.7 Αμοιβές και παροχές εργαζομένων.

Η αμοιβή αποτελεί την ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στη κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή το είδος και τη θέση εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού οργανισμού που ονομάζουμε επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντας 2001).

Αμοιβή γενικά θεωρείται, ότι αποτελεί αντιπαροχή σε κάθε εργαζόμενο για την απασχόληση του, για την προσφορά εργασίας του (πνευματική ή χειρωνακτική), για την απόδοσή του και για τη συμμετοχή του στην επιδίωξη και πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η αμοιβή εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζόμενους, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση, ως παράγων αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, ενώ βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Ταυτόχρονα προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων και των προστατευόμενων μελών της οικογένειάς τους.

Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει ένα σύστημα αμοιβών, που θα χρησιμοποιήσει και το οποίο θα τη διευκολύνει στο να πληρώνει τους εργαζομένους της, αλλά και θα ανταποκρίνεται στις οικονομικές τις δυνατότητες. Επίσης το σύστημα αμοιβών που θα υιοθετηθεί από την επιχείρηση θα πρέπει να το διέπουν ορισμένες αρχές. Συγκεκριμένα οι αμοιβές θα πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής. Έτσι σαν στόχοι του συστήματος αμοιβών μπορούν να θεωρηθούν τα εξής:

- ◆ Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αμείβεται για τις ικανότητές του, τις γνώσεις και την προσπάθεια που καταβάλει.
- ◆ Η αμοιβή πρέπει να προσφέρει αίσθημα ασφάλειας στο εργαζόμενο.
- ◆ Οι πάσης φύσεως παροχές και οι αμοιβές που δίνει ο εργοδότης πρέπει να ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες.
- ◆ Ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα εφόσον εργάζεται σκληρά και αποδίδει να αμείβεται εγκαίρως

3.7.1 Τρόποι υπολογισμού της αμοιβής.

Το σύστημα αμοιβής, που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, εστιάζεται σε μια βάση υπολογισμού για το πόσο και πώς θα πρέπει να αμείβεται ο εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι κατ' αρχήν διακρίνονται σε υπαλλήλους και εργάτες ανάλογα με τη φύση της εργασίας που εκτελούν, αν πρόκειται για πνευματική ή σωματική εργασία. Έτσι έχουμε τους παρακάτω τρόπους υπολογισμού(Χυτήρης 2001):

- ◆ **Χρόνος.** Στη περίπτωση αυτή η αμοιβή υπολογίζεται βάση του χρόνου που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από τη ποσότητα και την ποιότητα έργου που παράγει. Ο μισθός του αυξάνεται με την επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης και παρέχεται με τη μορφή ημερομισθίου ή ωρομισθίου.
- ◆ **Απόδοση και Παραγωγικότητα.** Ο τρόπος που υπολογίζεται ο μισθός είναι η ποσότητα έργου που παρήγαγε ο εργαζόμενος, δηλαδή οι μονάδες παραγωγής και υπολογίζονται σε ωριαία ή ημερήσια βάση. Εδώ θα μπορούσε να περιλαμβάνεται και η αμοιβή με το κομμάτι.
- ◆ **Γνώση και Δεξιότητες.** Πρόκειται για έναν τρόπο υπολογισμού του μισθού που χρησιμοποιείται κυρίως στην Ευρώπη και την Αμερική. Η αμοιβή ξεκινά από ένα βασικό μέγεθος και οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αυξήσεις, καθώς μαθαίνουν να εκτελούν άλλες εργασίες ή αποκτούν δεξιότητες μέσα από ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης ή από τη μετακίνησή τους σε διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

3.7.2 Παράγοντες καθορισμού αμοιβών.

Προκειμένου να καθορισθεί ο μισθός λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες μέσα από την επιχείρηση αλλά και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Θα μπορούσε να γίνει αναφορά σε πολλούς παράγοντες οι σημαντικότεροι όμως είναι:

- ◆ Η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις καθορίζουν τα πλαίσια μέσα στα οποία μπορούν να υπολογισθούν οι αμοιβές και να δεσμεύσουν την επιχείρηση σε θέματα, ωραρίου, αμοιβής υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων κ.τ.λ.

- ◆ Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Σίγουρα υπάρχουν πολλοί που πιέζουν την επιχείρηση για την καταβολή υψηλών αμοιβών, αυτό όμως θα εξαρτηθεί από την οικονομική ευρωστία της.
- ◆ Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συμβολή των εργαζόμενων σε αυτό το σκοπό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων. Είναι επόμενο λοιπόν όταν η επιχείρηση επιθυμεί να επεκταθεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της με αυξημένες πρόσθετες παροχές και αμοιβές προκειμένου να υποκινήσει τα στελέχη της.

3.7.3 Αμοιβή ως μέσο υποκίνησης.

Σαν υποκίνηση μπορούμε να ορίσουμε «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο». Αν μία επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα.

Η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας υποκίνησης γιατί αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών, αλλά και των ανωτέρων, όπως η ασφάλεια και το κύρος. Για να αποτελέσει όμως η αμοιβή κίνητρο πρέπει να συνδέεται με την απόδοση. Πολλές όμως επιχειρήσεις βλέπουν την αμοιβή σαν ένα σταθερό κόστος περισσότερο παρά σαν μία επένδυση αλλά και έναν τρόπο να υποκινήσει τους εργαζόμενους της προς μία κατεύθυνση.

Πολλές μελέτες έχουν δείξει πώς όταν η πληρωμή εξαρτάται από την απόδοση, οι ατομικές και ομαδικές επιδόσεις είναι υψηλότερες απ' όταν το ενδεχόμενο αυτό λείπει. Βέβαια η αμοιβή αποτελεί μια εξωτερική ανταμοιβή για την υποκίνηση των εργαζομένων, μπορεί όμως να υπάρξουν και εσωτερικές ανταμοιβές όπως η ηθική ικανοποίηση του ατόμου και η επιβράβευση από την επιχείρηση.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι οι οικονομικές ανταμοιβές, οι οποίες διακρίνονται σε άμεσες, που είναι α) οι μισθοί και τα ημερομίσθια που λαμβάνει

ο εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο, β) οι μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα, οι οποίες αφορούν οικονομικές αμοιβές του εργαζομένου και συνδέονται με τις επιδόσεις του, γ) τις άλλες οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης. Οι έμμεσες ανταμοιβές είναι οι πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας. Είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα αποκτήσεως μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση και τυχόν άλλες παροχές που διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Οι εσωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται στις ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου, α) όπως η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα τα οποία βοηθά και δέχεται την βοήθειά τους, η δυνατότητα αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του, β) το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες αυτό-εκτίμησής του, γ) η δυνατότητα να εκτελεί την εργασία του κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση των προβλημάτων που προκύπτουν σ' αυτή και πιο πέρα: η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, τις ανάγκες για αυτό-εκπλήρωση.

Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow (1970) για την ιεράρχηση των αναγκών, ο κάθε άνθρωπος και κατ' επέκταση εργαζόμενος προκειμένου να είναι ικανοποιημένος θα πρέπει να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες του, μέσω ενός ικανοποιητικού μισθού. Προκειμένου να είναι ευχαριστημένος ο ίδιος ο εργαζόμενος, αλλά και να πραγματοποιήσει τους στόχους της η επιχείρηση.

Με άλλα λόγια ο εργαζόμενος θα πρέπει να αντιληφθεί ότι η υψηλή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα, τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να είναι ελκυστικά και επιθυμητά από τον εργαζόμενο, γιατί μόνο τότε θα προσπαθήσει να επιτύχει.

Η υποκίνηση αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά, έργο της διοικήσεως είναι να υποκινήσει τους εργαζόμενους της, ώστε αν θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις τους για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων της επιχείρησης. Επίσης θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα ισορροπημένο και ευέλικτο σύστημα αμοιβών, που να αντανακλά την επικρατούσα κουλτούρα ποιότητας, όπου να λαμβάνονται υπόψη και να ανταμείβονται χωριστά οι ειδικές δεξιότητες και τα προσόντα και στη συνέχεια να εξετάζεται η παραγωγή της ομάδας.

Η διοίκηση θα πρέπει να υποκινήσει το προσωπικό όχι μόνο για την αύξηση της παραγωγής αλλά και για την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Ένας οργανισμός θεωρείται ότι έχει επιτύχει τους στόχους του μόνο όταν έχει καλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία εξασφαλίζουν τη μελλοντική επιστροφή του πελάτη, λιγότερα παράπονα και μικρότερο κόστος εγγυήσεων, υψηλότερα κέρδη, καλή φήμη και επομένως αυξημένο μερίδιο αγοράς.

Οποιαδήποτε επένδυση που αφορά την ποιότητα θα αποδώσει, με αποτέλεσμα την επιτυχία της επιχείρησης. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να υποκινήσει το προσωπικό της και να μεταδώσει στους εργαζόμενούς της την κουλτούρα της ποιότητας.

3.8 Εργασιακές σχέσεις.

Σήμερα, με τις σημαντικές μεταβολές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και με την πίεση για αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας, ξεκινάει μια νέα εποχή στη διοίκηση, όπου και οι εργαζόμενοι από κοινού καλούνται να συνεργαστούν, με απώτερο σκοπό τη μακροχρόνια προοπτική και επιβίωση της επιχείρησης. Σε μια τέτοια εποχή, ο παραδοσιακός ρόλος των συνδικάτων γίνεται λιγότερο σημαντικός, περιορίζοντας την επιρροή τους, ενώ εμφανίζονται σημαντικές εταιρικές πρωτοβουλίες όπου μαζί εργαζόμενοι και τα σωματεία συμμετέχουν στην επιτυχή υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής τα οποία εφαρμόζει η επιχείρηση.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας οι μεγάλες αλλαγές που σημειώθηκαν στο κοινωνικό, πολιτικό, νομικό και οικονομικό πλαίσιο πολλών Ευρωπαϊκών χωρών, έφεραν αλλαγές στη φύση των σχέσεων μεταξύ κυβερνήσεων, των εργοδοτών και των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Οι παραδοσιακές ή καθιερωμένες εργασιακές σχέσεις έχουν να αντιμετωπίσουν διάφορες προκλήσεις που προέρχονται από δυνάμεις, όπως ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός, οι αλλαγές στη δομή των αγορών, προϊόντων και υπηρεσιών, η Ευρωπαϊκή ενοποίηση και οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Τα συμφέροντα των εργαζομένων και της διοίκησης παραδοσιακά ήταν αντίθετα, καθώς η ιεράρχηση των στόχων της κάθε ομάδας ήταν διαφορετική. Έτσι ενώ οι επιχειρήσεις προέβλεπαν την αποδοτικότητα του οργανισμού, τα εργατικά σωματεία θεωρούσαν ως πρωταρχικό επιθυμητό στόχο την ευημερία των εργαζόμενων. Αυτό οδηγούσε συχνά σε σκληρές αντιπαραθέσεις, οι οποίες άρχισαν να υποχωρούν σταδιακά από τα μέσα της δεκαετίας του '80, καθώς η επιβίωση της επιχείρησης και η διατήρηση των θέσεων εργασίας άρχισαν να αποτελούν το πιο σημαντικό ρόλο.

4. Ο ρόλος του προσωπικού στην παραγωγή Υπηρεσιών **Ποιότητας.** **Μέτρηση ικανοποίησης προσωπικού.**

Ο αποτελεσματικός προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση των πελατών είναι αποτέλεσμα προϋποθέσεων, όπως η δέσμευση και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Η δέσμευση και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην παραγωγή ικανοποιητικών προϊόντων και υπηρεσιών προκύπτει μόνο σαν αποτέλεσμα συστηματικής προσέγγισης και μακροχρόνιας προσπάθειας. Προγράμματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που μεταβάλλονται με την αλλαγή των διοικήσεων (όπως για π.χ. στο δημόσιο), δεν διασφαλίζουν δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, αντίθετα μηδενίζουν την όποια δέσμευση τυχόν υπάρχει ήδη. Η αρνητική γνώμη ενός υπαλλήλου έχει καταστρεπτικά αποτελέσματα για τον οργανισμό όπου εργάζεται, ιδιαίτερα εάν εκφράζει συστηματικά τη γνώμη αυτή σε μεγάλο κύκλο ατόμων.

Στις παραπάνω αρνητικές επιπτώσεις, θα πρέπει να προσθέσουμε τα διαφυγόντα κέρδη του οργανισμού αθροιστικά, για όλα τα χρόνια της εργασίας του προσωπικού εκεί, από τη μη προτίμηση ή μη προώθηση των υπηρεσιών του από το προσωπικό και το στενό τους περιβάλλον.

Αρκετές ερευνητικές προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στην ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών ενός οργανισμού, στην ικανοποίηση του προσωπικού και στην οικονομική βιωσιμότητα του οργανισμού παντού. Το βασικό αποτέλεσμα των ερευνών επικεντρώνεται στο συμπέρασμα ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να ικανοποιηθεί το σύνολο των «εξωτερικών» πελατών μιας επιχείρησης αν δεν επιτευχθεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού (Dukta 1995, Varra 1997, Massnick 1997). Το επιχείρημα ότι η κερδοφορία, η ικανοποίηση του προσωπικού και η ικανοποίηση των πελατών δεν μπορούν να συνυπάρξουν, χρησιμοποιείται συχνά από τους υπέρμαχους του «εφικτού» προσανατολισμένου στα αποτελέσματα, management. Βασίζεται στη λογική ότι η χαλαρή πολιτική σε θέματα προσωπικού οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας και αύξηση του κόστους. Εν μέρει, η λογική αυτή είναι ορθή στην περίπτωση που το προσωπικό δεν είναι ενήμερο των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του οργανισμού, αλλά έχει έναν καθαρά εκτελεστικό ρόλο,

δέχεται δηλαδή οδηγίες και τις υλοποιεί χωρίς να έχει δυνατότητα παρέμβασης (Σπανός 1997).

Δεν θα πρέπει επίσης να ξεχνάμε ότι το ίδιο το προσωπικό μίας επιχείρησης είναι αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και εφαρμόζει γενικότερο το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών της εταιρίας. Το δυσαρεστημένο προσωπικό μεταφέρει συνήθως τη δυσαρέσκεία του άμεσα στους πελάτες.

Σε αεροσκάφος που καθυστερούσε να απογειωθεί, για λόγους ανωτέρας βίας, οι επιβάτες δήλωσαν πολύ περισσότερο δυσαρεστημένοι γιατί το ιπτάμενο προσωπικό αγνοούσε την παρουσία τους και δεν φρόντισε να τους ενημερώσει για τα αίτια της καθυστέρησης, παρά για την ίδια την καθυστέρηση των δύο ωρών.

Πολίτης προσπάθησε να επικοινωνήσει τηλεφωνικά με δημόσια υπηρεσία. Επειδή κανείς δεν απάντησε στο τηλέφωνο, ο καλών επέμενε αφήνοντας το τηλέφωνο να χτυπά. Η προϊσταμένη της υπηρεσίας απάντησε τελικά στο τηλέφωνο και επέπληξε τον καλούντα για την επιμονή του, αναφέροντας ότι το προσωπικό βρίσκεται σε σύσκεψη και «δεν είναι σε θέση να απαντά στο τηλέφωνο».

Η θετική ή αρνητική συνεισφορά του προσωπικού ενός οργανισμού στην παραγωγή και παράδοση υπηρεσιών ποιότητας και η δυνατότητα του προσωπικού να διορθώνει τα λάθη ή την ανεπάρκεια των υπολοίπων υπηρεσιών είναι προφανής στα παραπάνω παραδείγματα.

Το συνηθέστερο πρόβλημα στους σύγχρονους οργανισμούς είναι ότι τα προγράμματα ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών που εφαρμόζονται «μένουν από καύσιμα», εξαντλείται η δέσμευση της διοίκησης και του προσωπικού συνήθως μετά από δύο ή τρία χρόνια. Τα αίτια αυτής της απογοήτευσης και της διακοπής της προσπάθειας είναι (Σπανός 1997):

1. Η ηγεσία δεν μπορεί να εκφράσει με αριθμητικά δεδομένα τα αποτελέσματα της προσπάθειας, ώστε να ενθαρρυνθεί να συνεχίσει την πολιτική της και να μεταδώσει την αίσθηση της επιμονής και αντοχής στο υπόλοιπο προσωπικό.
2. Το προσωπικό που είναι επιφορτισμένο με την εξυπηρέτηση του πελάτη, δεν αισθάνεται ενδιαφέρον και δέσμευση. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στην απουσία ηθικής και υλικής

αναγνώρισης για τις προσπάθειες του. Το προσωπικό αντιμετωπίζει τη διαδικασία και τις προσπάθειες εξυπηρέτησης σαν είναι ρουτίνα ή σαν πρόβλημα.

Οι περισσότεροι αισθάνονται ότι όσα προβλήματα συμβαίνουν γύρω τους δεν τους αφορούν. Δεν είναι σε θέση να ταυτίσουν τους στόχους του οργανισμού με τους δικούς τους προσωπικούς στόχους.

Ο άνθρωπος παράγοντας χρειάζεται συστηματική προσπάθεια για ανάπτυξη νοοτροπίας, που οδηγεί τελικά στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου. Οι διοικήσεις των οργανισμών διαπράττουν συχνά το σφάλμα να υιοθετούν σποραδικά και χωρίς συνέχεια κάποιο σύστημα επιλογής, αναβάθμισης ή αξιολόγησης προσωπικού που έχουν την εντύπωση ότι μπορεί να είναι αξιόλογο, με μοναδικό κριτήριο, τα ανεπιβεβαίωτα αποτελέσματα που το σύστημα αυτό υποστηρίζει ότι επιφέρει. Συχνά όσοι αποφασίζουν για παρόμοια θέματα, δεν έχουν τη δυνατότητα, λόγω έλλειψης χρόνου, να αντιληφθούν το πρόγραμμα αυτό σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού και να το συνδέσουν αποτελεσματικά με το υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα έτοιμα συστήματα διοίκησης, ενώ μπορεί να είναι πολύ αξιόλογα, ατονούν συνήθως μετά από σύντομο χρονικό διάστημα και αφήνουν στο προσωπικό ένα αίσθημα πίκρας και αποτυχίας, στη δε διοίκηση την απογοήτευση ότι πέταξε χρήματα που θα ήταν περισσότερο χρήσιμα κάπου αλλού.

Είναι πολύ πιο σημαντικό να επιλέγεται, να τηρείται και να βελτιώνεται με συνέπεια ένα μέτριο σύστημα διοίκησης, παρά να αντικαθίσταται αυτό από βραχύβια, πολύπλοκα και ασύνδετα εμπορικά προϊόντα που δεν έχουν κατ' ανάγκη καμία σχέση με την κουλτούρα και το κλίμα του συγκεκριμένου οργανισμού.

4.1 Το προσωπικό σαν εσωτερικός πελάτης.

Στη διάρκεια των τελευταίων ετών τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων παροτρύνονται στο να έχουν μια γενικευμένη άποψη, να μαθαίνουν να λειτουργούν σε μια κοινωνία χωρίς σύνορα και να αναπτύσσουν διαδικτυωμένους οργανισμούς που να διαμορφώνουν αγορές με νέου τύπου

σχέσεις, αποσκοπώντας πάντα στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους. Ενδίδοντας όμως στις τάσεις αυτές δεν θα πρέπει να παραβλέπουν έναν πολύ κρίσιμο και διαφορετικό για τις επιχειρήσεις μεταξύ τους παράγοντα, ο οποίος αποτελεί πλέον και σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: την ποιότητα και ικανότητα απόκρισης των εσωτερικών λειτουργιών τους. Η ικανοποίηση των «εσωτερικών πελατών» μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για την κερδοφόρα παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που να ικανοποιούν τους εξωτερικούς πελάτες της και μπορεί να αποτελέσει το στοιχείο χάρη στο οποίο θα κερδηθούν στο άμεσο μέλλον αγώνες για το μερίδιο αγοράς κάθε επιχείρησης.

Ο ανθρώπινος παράγοντας ήταν, είναι και θα είναι ο βασικότερος συντελεστής για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε τεχνολογική ανάπτυξη. Είναι γνωστό ότι ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές, οι οποίες αντί να τον δεσμεύουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Με τον όρο «εσωτερικοί πελάτες» (internal customers) νοείται το σύνολο του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα της μέτρησης της ικανοποίησης του προσωπικού. Το προσωπικό καθώς αποτελεί μέρος της επιχείρησης, είναι σημαντικό να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του γιατί αυτό θα φανεί στην απόδοσή του. Ο ορισμός αυτός βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρία μπορεί να θεωρηθεί ως πελάτης άλλων υπαλλήλων στην επιχείρηση αυτή, με συγκεκριμένες απαιτήσεις και προσδοκίες. Γι' αυτό το λόγο αρκετές εφαρμογές μέτρησης ικανοποίησης πελατών συμπεριλαμβάνουν και έρευνες ικανοποίησης προσωπικού (Dukta 1995).

4.1.1 Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών και επιτυχία της επιχείρησης.

Το προσωπικό αποτελεί το πάν για την ύπαρξη και επιτυχία της επιχείρησης. Ωστόσο αρκετές από τις επιχειρήσεις είναι τόσο πολύ προσανατολισμένες στην εξωτερική αγορά, που δεν δίνουν σχεδόν καμία σημασία στην εσωτερική τους αγορά, δηλαδή στο προσωπικό. Ωστόσο

επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που εστιάζουν τις ενέργειές τους όχι μόνο στους εξωτερικούς αλλά και στους εσωτερικούς πελάτες τους και εξασφαλίζουν ανωτέρου επιπέδου υπηρεσίες και ικανοποίηση των εσωτερικών τους πελατών.

Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους, να αναπτύσσουν την κατάλληλη εσωτερική δυναμική, την κατεύθυνση που επιθυμούν στην παροχή των υπηρεσιών τους, καθώς και τη δυναμικότητα της έγκαιρης παράδοσης υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Στον αντίποδα βρίσκονται οι επιχειρήσεις που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Οι επιχειρήσεις αυτές οδεύουν προς την αποτυχία και διακυβεύεται η επιβίωσή τους.

Οι επιχειρήσεις στις οποίες αναπτύσσονται και προσφέρονται πολύ καλές εσωτερικές αλλά φτωχές υπηρεσίες προς τους εξωτερικούς πελάτες βρίσκονται σε κρίσιμο σημείο και κινδυνεύουν να αποτύχουν. Αυτό οφείλεται στο ότι πολλές από τις επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την καλύτερη εσωτερική λειτουργία τους μη δίνοντας βάση στην ικανοποίηση των εξωτερικών τους πελατών. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην κατηγορία αυτή λειτουργούν σε ελεγχόμενο περιβάλλον αγοράς έχοντας ένα εξασφαλισμένο βασικό πελατολόγιο, περιορίζονται στον χώρο τους και αγνοούν την εξωτερική αγορά. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει με τις επιχειρήσεις που προσφέρουν εξαιρετικές υπηρεσίες στους εξωτερικούς τους πελάτες αλλά δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών τους. Στη περίπτωση αυτή η ποιότητα καθίσταται αδύνατη και μόνος σκοπός της επιχείρησης είναι η επίτευξη του μέγιστου κέρδους.

Τα στελέχη των επιτυχημένων επιχειρήσεων γνωρίζουν ότι η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τους και η στρατηγική που ακολουθούν στο θέμα αυτό δεν είναι απλά κάτι που γίνεται για να τους κάνει να «αισθάνονται καλά» ή «καλύτερα» στο θέμα της προώθησης του εργασιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον αντιπρόεδρο του Ινστιτούτου Ποιότητας της Johnson & Johnson: «Η εξυπηρέτηση του εσωτερικού πελάτη είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών και απαιτήσεων που αφορούν την επιτυχία του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, ώστε οι άνθρωποι αυτοί να μπορούν να ελκύουν και να γοητεύουν τους (εξωτερικούς) πελάτες της επιχείρησης». Έτσι λοιπόν γίνεται φανερό ότι η

ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών μπορεί να συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των υλικών και ψυχολογικών αναγκών τους.

Όταν το προσωπικό είναι ταγμένο να δώσει στους καταναλωτές κάτι περισσότερο από ό,τι οι τελευταίοι περίμεναν, οι καταναλωτές αυτοί γίνονται πιστοί και ενθουσιώδεις πελάτες για την εταιρία. Με μεγάλη ευκολία πληρώνουν υψηλότερες τιμές γι' αυτό που αγοράζουν. Οι υψηλότερες τιμές επιτρέπουν μεγαλύτερα κέρδη. Η εταιρία αυτή με τη σειρά της πληρώνει και ικανοποιεί τις ανάγκες του προσωπικού της κάνει τις απαραίτητες, μελλοντικές επενδύσεις και δίνει ένα σεβαστό μερίδιο στους μετόχους. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων οδηγεί την επιχείρηση στην εκπλήρωση και πραγματοποίηση των στόχων της.

Για να συμπεριφερθεί επαγγελματικά το προσωπικό στους εξωτερικούς πελάτες, θα πρέπει να αντιμετωπισθεί ανάλογα από το πρόγραμμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Η επιχείρηση πρέπει να καθοδηγεί σωστά το προσωπικό και να το υποκινεί, καλύπτοντας ταυτόχρονα όλες του τις ανάγκες, όχι μόνο τις υλικές αλλά και τις ψυχολογικές. Μόνο έτσι θα έχει ικανοποιημένο προσωπικό, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτύχει η επιχείρηση τη διαφοροποίηση της από τις άλλες επιχειρήσεις. Αυτό θα της εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στοιχείο απαραίτητο, που πρέπει να επιδιώκει κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

Η προτεραιότητα αντιμετώπισης του προσωπικού σαν «εσωτερικού πελάτη» αναγνωρίζεται από τους περισσότερους οργανισμούς. Δεν φαίνεται όμως να έχει εδραιωθεί ακόμη στη συνείδηση όλων των στελεχών. Πολλές φορές, η αντίληψη ότι «το προσωπικό είναι επίσης πελάτες» αντιμετωπίζεται με περίσκεψη και επιφυλακτικότητα.

Το πρώτο μέλημα κάθε οργανισμού, θα πρέπει αντίθετα, να είναι η απαλλαγή του προσωπικού, κατά το δυνατόν, από εργασιακές πιέσεις, τριβές και προβλήματα, που τους απασχολούν από την εργασία τους ή τους απογοητεύουν.

Πολλές φορές, βέβαια οι προτεραιότητες του προσωπικού έρχονται σε σύγκρουση με άλλες άμεσες ανάγκες του οργανισμού.

Δείκτες ικανοποίησης του προσωπικού είναι :

- ◆ Υπερηφάνεια για την εταιρία στην οποία εργάζονται.
- ◆ Εξέλιξη καριέρας και γνώσεων.

- ◆ Καλή επικοινωνία με τους προϊσταμένους.
- ◆ Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.
- ◆ Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν την εταιρία όπου εργάζονται.
- ◆ Δυνατότητα έκφρασης αντίθετων απόψεων από τη Γενική Διεύθυνση.
- ◆ Εργασιακή ασφάλεια του προσωπικού.

Όταν οι δείκτες αυτοί βελτιώνονται σταθερά, αυτό συμβαίνει επειδή επιτυγχάνεται εσωτερική αναζήτηση και καταπολέμηση των αιτιών που προκαλούν εκδηλώσεις δυσαρέσκειας. Δεν είναι ικανοποιητικό οι δείκτες αυτοί να αυξομειώνονται φθάνοντας σε υψηλά επίπεδα, (μετά από την εφαρμογή κάποιων προσωρινών μέτρων) και να μειώνονται πάλι κατά την επόμενη μέτρηση, μετά από άστοχες ενέργειες, όπως είναι μία σειρά μη τεκμηριωμένων απολύσεων ή περιθωριοποίηση ικανών στελεχών λόγω εσωτερικών τριβών και αντιπαλοτήτων, τις οποίες η ηγεσία ανέχεται και τότε ενθαρρύνει.

Η αποστασιοποίηση του προσωπικού από τα συμφέροντα του οργανισμού και η υιοθέτηση της βολικής δικαιολογίας «δεν είναι δική μου δουλειά» εμπεριέχει ένα σημαντικό μήνυμα, ότι δηλαδή ο οργανισμός δεν έχει κατορθώσει να αξιοποιήσει το μεγαλύτερο του «όπλο», που είναι το προσωπικό του.

Η αποστασιοποίηση του προσωπικού εκφράζεται με αντιδράσεις σαν τις ακόλουθες:

«Λείπει ο συνάδελφος μου». Ερμηνεύεται :«Μπορώ, αλλά δε θέλω να σας εξυπηρετήσω». «Εγώ τους το έλεγα, αλλά τι να σας κάνω. Άλλοι έχουν την ευθύνη». Αυτό ερμηνεύεται ότι μοναδική φροντίδα του προσωπικού είναι να μην εμπλακεί σε οποιεσδήποτε αποφάσεις, για να μη φέρει ευθύνη για τυχόν δυσάρεστα επακόλουθα.

Ο προϊστάμενος κάποιας υπηρεσίας ανέμενε μετάθεση σε άλλη υπηρεσία. Ενθάρρυνε έτσι την υφισταμένη του να καθυστερήσει για λίγες ημέρες κάποια εισήγηση της, έτσι ώστε η απόφαση που εκείνος έπρεπε τελικά να λάβει και που περιέχει και κάποιο στοιχείο πολυπλοκότητας και κινδύνου, να ληφθεί από το διάδοχό του.

Το προσωπικό πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγει προτεραιότητες και να λαμβάνει πρωτοβουλίες, αποφεύγοντας να καλύπτεται από δικαιολογίες.

Πριν εφαρμοστεί πρόγραμμα αντιμετώπισης του προσωπικού σαν εσωτερικού πελάτη, θα πρέπει ο οργανισμός να διατυπώσει με ειλικρίνεια και σαφήνεια τα προβλήματα και τις προτεραιότητες του οργανισμού και του προσωπικού. Ο ασφαλέστερος τρόπος για να επισημανθούν και να διατυπωθούν τα προβλήματα, είναι τα ερωτηματολόγια επισκόπησης γνώμης του προσωπικού, όπου εμφανίζονται με ακρίβεια όλες οι προτεραιότητες του προσωπικού μετρημένες σε κλίμακα, η συνηθέστερη των οποίων είναι εκείνη του Likert, που κατατάσσει τις απαντήσεις σε πέντε κατηγορίες από άμεσης προτεραιότητας(5) έως πολύ χαμηλής ή μηδενικής προτεραιότητας(1).

Αναμενόμενο αποτέλεσμα του παραπάνω προγράμματος θα πρέπει να είναι η ετοιμότητα του προσωπικού για αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών.

4.1.2 Στρατηγική για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών.

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν κάθε Τμήμα της επιχείρησης το οποίο ικανοποιώντας τους εσωτερικούς πελάτες, συμμετέχει άμεσα στην προσπάθεια και επιδίωξη της επιχείρησης για ικανοποίηση των εσωτερικών της πελατών.

1. Η υλοποίηση κάθε ενέργειας, με γνώμονα τις απαιτήσεις και προσδοκίες των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης.

Προκειμένου να επιτυγχάνεται αυτό, το Τμήμα πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένο και οι αποφάσεις που παίρνονται σε αυτό να στηρίζονται στις ακόλουθες αρχές:

- I. Η στρατηγική του Τμήματος να καθορίζεται από τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών.
- II. Η δομή, οι διαδικασίες λειτουργίας, τα εφαρμοζόμενα συστήματα, η τεχνολογική υποδομή, η νοοτροπία και οι δυνατότητες του Τμήματος να ευθυγραμμίζονται με την παραπάνω στρατηγική ώστε αυτή να εφαρμόζεται με επιτυχία.

2. Η αποφυγή προσωρινών και τυχαίων ενεργειών βελτίωσης.

Αυτό επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας μια δομημένη διαδικασία που εστιάζεται σε βελτιώσεις προστιθέμενης αξίας, των οποίων η προτεραιότητα πρέπει να έχει καθοριστεί.

Αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα και οι συνέπειες της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών είναι πολλά και σημαντικά, αλλά από τα οποία είναι άμεσα και άλλα έμμεσα:

1. Ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών της επιχείρησης, προσφέροντας προϊόντα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους.
2. Βελτιστοποίηση της απόδοσης των πόρων της επιχείρησης ανθρώπινων και υλικών (σε συνδυασμό με εργονομία, ταχύτητα εργασιών και αποτελεσματικούς ελέγχους).
3. Οικονομικό όφελος για την επιχείρηση αφού τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες αποκτούν προστιθέμενη αξία.
4. Δυνατότητα εργονομικού σχεδιασμού του Συστήματος Ποιότητας της επιχείρησης, επιτυχία του Συστήματος και μείωση των κινδύνων δημιουργίας προβλημάτων κατά την πιστοποίηση και επιτήρησή του.
5. Μείωση του κόστους Ποιότητας.
6. Τόνωση της τεχνολογίας και καλύτερη απόδοση του προσωπικού στην επιχείρηση.
7. Ελκυστικότερη παρουσία της επιχείρησης στους πελάτες της και του χώρου στον οποίο δραστηριοποιείται στην αγορά.

4.2 Συστήματα συλλογής και Αξιοποίησης ιδεών του προσωπικού.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι κανείς δεν γνωρίζει καλύτερα τα μυστικά της εργασίας από εκείνον που την ασκεί. Εάν ρωτηθεί κάποιος εργαζόμενος για το τι κάνει, πως το κάνει, πως θα μπορούσε καλύτερα να το κάνει, θα ξεπηδώσε ξαφνικά ένας πλούτος από ιδέες που παραμένουν αναξιοποίητα γιατί απλά κανείς δεν ενδιαφέρεται γι' αυτές. Πιθανά οι ιδέες αυτές να είναι ανεπεξέργαστες ή να μην παίρνουν σφαιρικά άποψη τη λειτουργία της επιχείρησης. Όμως αποτελούν βασική πρώτη ύλη που στα χέρια ικανών στελεχών μπορούν να μορφοποιηθούν σε εργαλεία εκσυγχρονισμού και μάλιστα μειωμένου κόστους, για την επιχείρηση.

Τα συστήματα αξιοποίησης δημιουργικών ιδεών βασίζονται στην αρχή ότι το προσωπικό είναι σε θέση, αξιοποιώντας τις εμπειρίες και την άμεση επαφή με τους πελάτες και τα προβλήματα του οργανισμού, να παράγει ιδέες που συντελούν σημαντικά στη:

- βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών
- παραγωγή νέων καινοτομικών υπηρεσιών
- μείωση του λειτουργικού κόστους
- βελτίωση της ταχύτητας και της ευελιξίας των διαδικασιών εξυπηρέτησης.

Βασικός στόχος για κάθε διοίκηση θα πρέπει να είναι η συγκέντρωση, μορφοποίηση και εφαρμογή των ιδεών του προσωπικού.

Μία τέτοια προσπάθεια παρουσιάζει άμεσα και έμμεσα οφέλη. Άμεσα οφέλη είναι: Η μείωση του κόστους, αύξηση των εσόδων, η οικονομία στην ενέργεια και στους παραγωγικούς πόρους, η βελτίωση της παραγωγικότητας και ποιότητας.

Έμμεσα οφέλη είναι: Η εφαρμογή προγράμματος εκσυγχρονισμού της επιχείρησης με την συμμετοχή των εργαζομένων (άρα έλλειψη αντιδράσεων, επιδίωξη επιτυχίας της προσπάθειας), βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της πίστης τους στην εταιρία, ανάπτυξη του αισθήματος της ομάδας, ενθάρρυνση για καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Τα προγράμματα συλλογής και αξιοποίησης δημιουργικών ιδεών δεν προσφέρουν πάντοτε εντυπωσιακές ιδέες παρά μόνο σε κάποιο μικρό ποσοστό.

Το μυστικό της επιτυχίας τους βασίζεται στην πίστη και συστηματική εφαρμογή τους και υιοθέτηση από όλο το προσωπικό. Περιορισμένος αριθμός ιδεών είναι επαρκής για να δημιουργήσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγάλα άλματα ανάπτυξης, ενώ η μεγάλη μάζα τους συντελεί στη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού.

Όλη η διαδικασία για τη συγκέντρωση και αξιοποίηση των ιδεών των εργαζομένων χωρίζεται σε δύο φάσεις.

- **Προετοιμασία της διαδικασίας.**

- Ορισμός ομάδας η οποία θα οργανώσει και θα παρακολουθήσει την υλοποίηση του προγράμματος.
- Επιλογή των βασικών θεμάτων που απασχολούν την επιχείρηση και στα οποία επιζητείται να στρέψουν την προσοχή τους οι εργαζόμενοι, χωρίς βέβαια να αποκλείονται και προτάσεις εκτός θεματολογίας που κάποιος εργαζόμενος θεωρεί σημαντικές.
 - Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης ιδεών.
 - Καθορισμός επαίνων και βραβείων για σημαντικές ιδέες.
 - Προσανατολισμός της Διοίκησης στη στήριξη της προσπάθειας.
 - Καθιέρωση κανόνων συμπεριφοράς προς τους προτείνοντες εργαζόμενους.

Δηλαδή:

- Άμεση ανταπόκριση στη πρόταση (30-60 ώρες) και απάντηση θετική ή αρνητική με σαφή αιτιολόγηση.
- Προσωπική επαφή και συζήτηση της ομάδας με τους εργαζόμενους.
- Σεβασμός στην ιεραρχία της επιχείρησης.
 - Σύνταξη φυλλαδίου το οποίο θα μοιραστεί σε πολλαπλά αντίτυπα στους εργαζόμενους.
 - Καθορισμός συστήματος συλλογής και προώθησης τους στην ομάδα.
 - Ορισμός της ημερομηνίας εκκίνησης της προσπάθειας και συγκεκριμενοποίηση της μορφής της.

- **Συλλογή και αξιοποίηση προτάσεων.**

Οι προτάσεις που προωθούνται στην ομάδα:

- Ταξινομούνται κατά θέματα.
- Εξετάζεται η εργασιακή αξιοπιστία του προτείνοντος.

- Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης μπορούν να κληθούν οι εργαζόμενοι για συμπληρωματικές εξηγήσεις.
- Οι αποδεκτές προτάσεις μελετούνται και μετατρέπονται σε προτάσεις προς τη Διοίκηση.
- Οι προτάσεις που απορρίπτονται αιτιολογούνται και παραμένουν σε ξεχωριστό αρχείο.
- Όταν η Διοίκηση αποφασίσει για την αποδοχή κάποιων προτάσεων, ειδοποιούνται οι εμπνευστές τους και γίνεται ειδική τελετή βράβευσης παρουσία και των υπολοίπων εργαζομένων.
- Όλη η παρατιθέμενη διαδικασία πρέπει να εμπεδωθεί από την Διοίκηση και τους εργαζόμενους σαν διαρκής διαδικασία όπως ακριβώς και οι λοιπές λειτουργίες της εταιρίας.
- Σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά τμήματα παραγωγής μπορούν να καθιερωθούν οι κύκλοι ποιοτικού ελέγχου.

Αποτελούν αυτόνομες και ανεξάρτητες μονάδες που αποτελούνται από μια μικρή ομάδα εργαζομένων της οποίας ηγείται, συνήθως, ο παλαιότερος και πιο έμπειρος και η οποία είναι οργανωμένη σε κάθε μονάδα εργασίας. Η μονάδα συναντιέται μια φορά την εβδομάδα, σε ώρες εργασίας, με τον άμεσο προϊστάμενο της και με έναν ειδικό σε θέματα προσωπικού και βιομηχανικών σχέσεων. Ο ρόλος του ειδικού είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων στο πώς να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Τα μέλη της ομάδας απομονώνουν τα προβλήματα, βρίσκουν πιθανές εναλλακτικές λύσεις και παρουσιάζουν τις ιδέες τους στη Διοίκηση.

4.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ποιότητα υπηρεσιών.

Κάθε οργανισμός ενδιαφέρεται για την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών του και γενικά για την απήκυσή τους, στους καταναλωτές. Έτσι η διοίκηση θα πρέπει να οργανωθεί με αυτόν τον προσανατολισμό ώστε να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, που είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων και των κερδών και γενικά η επιβίωση της επιχείρησης.

Η συστηματική προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε οργανισμό προσανατολισμένο στη ποιότητα υπηρεσιών και στην εξυπηρέτηση πελατών, προϋποθέτει:

- Πιστοποίηση στο προσωπικό, των δεικτών που αφορούν τις πεποιθήσεις των πελατών και τις προδιαγραφές που εκείνοι επιλέγουν και προτιμούν για τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Προκειμένου να καταγραφούν οι ανάγκες των πελατών πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κουτιά παραπόνων, ώστε τα αποτελέσματα να βοηθήσουν στην βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.

- Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού, προμηθευτών και πελατών. Άλλοι οργανισμοί, όπως η Honeywell, δημιουργούν σχολές εκπαίδευσης των πελατών τους, ώστε να μπορούν εκείνοι να χρησιμοποιούν τα προϊόντα της εταιρίας με μεγαλύτερη ωφέλεια για τους ίδιους και την εταιρία. Δημιουργείται με τον τρόπο αυτό συνεταιρισμός εταιρίας με τους πελάτες της.

- Συστηματική επικοινωνία προσωπικού και πελατών με τη διοίκηση. Στην συστηματική επικοινωνία δεν υπολογίζεται η ετήσια συγκέντρωση, όταν ο γενικός διευθυντής προβαίνει σε ανακοινώσεις προς το προσωπικό, αλλά η δυνατότητα τακτικής επαφής της διοίκησης με το προσωπικό επικοινωνίας και σχολιασμού των εργασιακών προβλημάτων. Αντίστοιχα, οι πελάτες έχουν την ευκαιρία να επικοινωνούν με την διοίκηση του οργανισμού και να μεταφέρουν τα αιτήματα ή σχόλιά τους.

- Αναγνώριση προσπαθειών προσωπικού.

- Προσοχή των κατάλληλων μέσων και πόρων για τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών. Τα κουτιά παραπόνων μπορούν να αξιοποιηθούν για την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.

Σε πολλούς οργανισμούς στη χώρα μας, θέματα όπως η εκπαίδευση ή το μάρκετινγκ θεωρούνται πολυτέλεια. Σύμφωνα με στοιχεία που συνέλεξε και

επεξεργάστηκε ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, το 51% περίπου των απασχολούμενων στον Τουρισμό, δεν έχει δεχτεί ποτέ κάποιου είδους επαγγελματική εκπαίδευση στο αντικείμενο της εργασίας του.

Η Honeywell, Ευρωπαϊκή εταιρία παροχής υπηρεσιών, έθεσε σαν προϋπόθεση του προγράμματος βελτίωσης της εξυπηρέτησης, την τακτική επικοινωνία του προσωπικού της με τη Διοίκηση και την ενημέρωσή τους για θέματα πολιτικής, στόχων ποιότητας, προβλημάτων ποιότητας ή ελέγχου του κόστους. Οι συγκεντρώσεις ενημέρωσης του προσωπικού είναι εκ των προτέρων προγραμματισμένες για όλο το χρόνο και υλοποιούνται σε τρία Διοικητικά επίπεδα:

1. Ενδοτμηματικό επίπεδο. Όπου ο προϊστάμενος ενημερώνει τους υφισταμένους του.
2. Διατμηματικό επίπεδο. Εκπρόσωπος ενός τμήματος ενημερώνει το προσωπικό ή τους προϊσταμένους άλλου τμήματος για τους επιθυμητούς στόχους ή τα προβλήματα της μεταξύ τους συνεργασίας.
3. Εταιρικό επίπεδο. Το προσωπικό σε ολομέλεια ενημερώνεται από το ανώτατο στέλεχος και ανταλλάσσει απόψεις και ιδέες μαζί του.

4.3.1 Η αξιοποίηση του προσωπικού στη ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών.

Υπάρχει ένας χρυσός κανόνας «Φροντίστε για τους πελάτες σας και τους ανθρώπους σας (εσωτερικούς πελάτες) και οι δυνάμεις της αγοράς θα φροντίσουν για σας». Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες της επιχείρησης στην πορεία της για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών της στόχων.

Ένας από τους κύριους στόχους της Διοίκησης θα πρέπει να είναι το να επιτύχει την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των προσόντων των ατόμων στην επιχείρηση. Το προσωπικό είναι εκείνος ο παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένος και να βελτιώνεται συνεχώς, ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί:

- Με την παρακίνηση των εργαζομένων.

- Με την δημιουργία κατάλληλου κλίματος ώστε να ενθαρρύνεται η παρακίνηση και να διευκολύνεται η αξιοποίηση των προσόντων τους.
- Με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης.

Η δημιουργία αυτού του θετικού κλίματος έχει σαν σημείο εκκίνησης συνήθως την κορυφή της ιεραρχίας και επηρεάζει αλυσιδωτά την συμπεριφορά και τη στάση του προσωπικού.

Η φιλοσοφία της κερδοσκοπικής επιχείρησης, που ρίχνει το βάρος της μόνο στην οικονομική παρακίνηση και διευθύνει το προσωπικό με συνεχή έλεγχο της απόδοσής του, μπορεί να δώσει αποτελέσματα μόνο σε επιχειρήσεις που η εργασία είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος επαναλαμβανόμενη (π.χ. βιομηχανία). Αντίθετα, σε συνθήκες ποικίλης εργασίας έχει καλύτερο αποτέλεσμα το σύστημα «παρακίνησης σε εργασία» που προτείνει ο Likert. Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στις ανάγκες ικανοποίησης του «εγώ» του εργαζομένου μέσω της αυτοπραγμάτωσης, αυτενέργειας, δημιουργικότητας, υπευθυνότητας, αυτοελέγχου, της δέσμευσης σε στόχους και την ικανοποίηση για την επίτευξή τους.

Η κύρια διαφορά στα δύο συστήματα είναι η μεταφορά του κέντρου βάρους από το κέρδος αυτό καθ' αυτό στο έργο που χρειάζεται να γίνει, έτσι ώστε να προσφέρει ευκαιρίες για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Το θεμέλιο για την αξιοποίηση της ανθρώπινης προσφοράς και την μετατροπή της σε χρηματικό κέρδος για την επιχείρηση αποτελούν:

- Η γνώση, οι δυνατότητες και η θέληση της επιχείρησης να αξιοποιήσουν στον καλύτερο δυνατό βαθμό το εργατικό δυναμικό της.
- Η θέληση και οι δυνατότητες των εργαζομένων συμβάλλουν σε μία τέτοια προσπάθεια.
- Η δυνατότητα πίστωσης που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.
- Οι υπάρχοντες χρηματικοί πόροι.

Η θέληση όμως του εργαζομένου για την συμμετοχή του στην διαδικασία αυτή εξαρτάται, εκτός από τις δυνατότητές του, από την ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

Οι αρχές που διέπουν την διαμόρφωση της αίσθησης ικανοποίησης στον εργαζόμενο, θεωρώντας ότι η εργασία του είναι καλή είναι:

1. Ο εργαζόμενος μπορεί να μαθαίνει συνεχώς κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

2. Μπορεί να λαμβάνει ο ίδιος ορισμένες αποφάσεις έστω και περιορισμένες.
3. Αισθάνεται ότι αναγνωρίζονται και ανταμείβονται οι προσπάθειές και τα επιτεύγματά του στον χώρο εργασίας του.
4. Αισθάνονται ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία και στη ζωή εκτός εργασίας. Αισθάνεται δηλαδή ότι η εργασία του είναι σημαντική και απαραίτητη στη ζωή του.
5. Έχει τη δυνατότητα μέσα από την εργασία του να εξελιχθεί σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.
6. Αισθάνεται ευχαρίστηση να βρίσκεται στο εργασιακό του περιβάλλον.
7. Αισθάνεται σαν μοναδική προσωπικότητα μέσα σ' ένα οργανωμένο σύνολο που του ζητείται να βάζει την σφραγίδα του στο συνολικό αποτέλεσμα.

Η διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που επιτρέπει την δημιουργία αίσθησης ικανοποίησης στους εργαζόμενους, δεν αποτελεί τόσο δύσκολη ή πολυδάπανη υπόθεση, όπως φαίνεται από μία πρώτη ματιά. Κλειδί για την λύση του προβλήματος αποτελεί η νοοτροπία των ιδιοκτητών να βλέπουν τον υπάλληλο τους σαν εργαζόμενο άνθρωπο με υλικές, βιολογικές, ψυχολογικές ανάγκες και όχι σαν απλό εργατικό δυναμικό.

4.3.2 Παρακίνηση.

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητα τους για την εργασία και την παρακίνηση, έχει αποδειχθεί ότι η πολιτική των κινήτρων έχει πολλές φορές μεγαλύτερο αποτέλεσμα στην απόδοση των εργαζομένων και ιδίως στην ποιότητα της εργασίας τους.

Η παρακίνηση δίνει κατεύθυνση στον προσανατολισμό ενός ατόμου και δημιουργεί τάση επιμονής (Bartol and Martin 1991). Η παρακίνηση είναι μια εσωτερική παρόρμηση που αντανάκλα επιδράσεις εσωτερικών και εξωτερικών ερεθισμάτων.

4.3.3 Βασικές ανάγκες των εργαζομένων.

Βασικές ανάγκες που κάθε εργαζόμενος θέλει να ικανοποιήσει είναι, κατά την ευρέως αποδεκτή ιεραρχία του Maslow:

1. Φυσιολογικές ανάγκες.
2. Ανάγκες ασφάλειας.
3. Ανάγκη για αγάπη και κοινωνικότητα.
4. Ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό.
5. Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και αυτό ανάπτυξη.

Αυτονόητο είναι πως ένας οργανισμός αν θέλει να επιτύχει τους στόχους του θα πρέπει να παρακινήσει το προσωπικό με τα κατάλληλα κίνητρα, ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εργαζομένων αλλά και η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός θα πρέπει να κατευθύνει και το προσωπικό του σ' αυτή την κατεύθυνση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες σε όλη αυτή την προσπάθεια.

4.4 Η Τεχνολογία σε σχέση με την παροχή ποιότητας υπηρεσιών.

Η τεχνολογία αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, έτσι ώστε να έχουμε φτάσει σε ένα σημείο δύσκολο να τις παρακολουθήσουμε. Σήμερα, σε αντίθεση με τα παλαιότερα χρόνια η επικοινωνία των ανθρώπων είναι πιο εύκολη π.χ. είναι δυνατό με το τηλέφωνο, να μιλήσουμε με οποιοδήποτε άτομο, σε οποιοδήποτε μέρος της γης και να παρακολουθήσουμε «ζωντανά», τα νέα απ' όλο τον κόσμο στην τηλεόρασή μας.

Παλαιότερα, οι επιδράσεις από μία ανακάλυψη επηρέαζαν κυρίως την περιοχή όπου είχε πρώτα γίνει η ανακάλυψη και πολύ αργότερα οι επιπτώσεις της έφθαναν στις άλλες περιοχές.

Η τεχνολογία στη σημερινή εποχή και με την εξέλιξή της μπορεί να επηρεάζει την εποπτεία και τους τρόπους πραγματοποίησης του έργου των υπαλλήλων. Η τεχνολογία είναι δυνατόν να επηρεάσει τα άτομα, τις συνήθειές τους στην εργασία και την παραγωγικότητά τους.

Η τεχνολογία και οι εφαρμογές της, επηρεάζουν την οικονομία. Η νέα τεχνολογία μειώνει το κόστος παραγωγής και συχνά είναι φθηνότερη η αντικατάσταση ενός εξαρτήματος από τη διόρθωσή του π.χ. η τρίτη γενιά των υπολογιστών είναι καλύτερη από τη δεύτερη.

Δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουμε τις τεχνολογικές εξελίξεις που θα προκύψουν στο μέλλον. Αυτό όμως που έχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον, είναι η ανάπτυξη των τρόπων αντιμετώπισης της νέας τεχνολογίας και των επιπτώσεων της πάνω στα άτομα.

Για παράδειγμα η χρήση των υπολογιστών, των τηλεπικοινωνιακών και των ηλεκτρονικών συστημάτων έχει επηρεάσει πάρα πολύ τη λειτουργία του γραφείου και γενικότερα τη Διοίκηση και οργάνωση της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά έχουν αλλάξει τον τρόπο πραγματοποίησης της εργασίας. Πολλά άτομα μπορούν να πραγματοποιήσουν την εργασία τους όπου αυτοί επιθυμούν.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να επηρεάσουν τη διάρκεια ζωής των επαγγελματιών. Γι' αυτό νέοι επαγγελματικοί ορίζοντες ανοίγονται τόσο γρήγορα ενώ κάποιοι άλλοι κλείνουν. Ακόμα και αν το όνομα του επαγγέλματος παραμένει ίδιο, το περιεχόμενο διαφέρει. Γενικά χρειάζεται μια διαρκής επιμόρφωση και βελτίωση των γνώσεων των εργαζομένων.

Η χρήση της τεχνολογίας στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό θα αυξηθεί. Θα αυξηθεί η χρήση της υψηλής τεχνολογίας στη διαχείριση των συστημάτων σχεδιασμού, παραγωγής, ποιότητας και παράδοσης των προϊόντων ή και υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, θα αυξηθεί η ποσότητα και η πολυπλοκότητα των πληροφοριών στις οποίες θα έχουν πρόσβαση τα άτομα, καθώς και των εργαλείων που θα χρησιμοποιούνται για το χειρισμό των πληροφοριών αυτών. Παράλληλα, θα αυξηθούν οι απαιτήσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ως απόκριση στον υψηλότερο διευθυντικό φόρτο εργασίας των εργαζομένων.

4.4.1 Αξιοποίηση της τεχνολογίας.

Η τεχνολογία της πληροφόρησης απλοποιεί κάθε διαδικασία, η οποία σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των σύγχρονων οργανισμών. Η δυνατότητα ταχύτερης πρόσβασης σε ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών συμβάλλει στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών και προφυλάσσει μία επιχείρηση από κακές εκτιμήσεις. Σήμερα η αξία ενός αρχείου πληροφοριών δεν εκτιμάται από τον όγκο του αλλά από την δυνατότητα εύκολης πρόσβασης σε αυτό.

Μερικά παραδείγματα επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την τεχνολογία είναι: Η Protective Life Insurance, ασφαλιστική εταιρία χρησιμοποιεί σαν ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα την τεχνολογία για την άμεση πληροφόρηση των ασφαλιστών πελατών της, όπως η λήψη μηνυμάτων μέσω τηλεφώνου, E-mail, Voice Audiotex, Fax – on- demand κ.λ.π.

Ένα άλλο παράδειγμα σύγχρονης επιχείρησης είναι ένα Ιαπωνικό ξενοδοχείο, όπου έχει αναπτύξει ένα σύστημα πληροφόρησης που προβάλλει στην οθόνη του υπολογιστή της υποδοχής, φωτογραφίες των πελατών μαζί με τα ονόματά τους. Έτσι το προσωπικό τους αναγνωρίζει και τους αποκαλεί με τα επώνυμά τους με μια ματιά στον υπολογιστή.

Πρωταρχική σημασία στη δημιουργία νέων ευέλικτων τραπεζικών προϊόντων, έχει αποκτήσει η ύπαρξη ευέλικτων εργαλείων αναζήτησης, επεξεργασίας και αξιοποίησης πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές τηρούνται σε διαφορετικά σημεία ή γεωγραφικές περιοχές. Η ύπαρξη σύγχρονων μεθόδων αναζήτησης πληροφοριών είναι πρωταρχικής σημασίας.

Η αναγνώριση πελατών από τα δακτυλικά τους αποτυπώματα είναι πλέον πραγματικότητα για πολλές τράπεζες. Νέα συστήματα πληροφόρησης καταργούν σταδιακά την παρουσία πελατών στα τραπεζικά καταστήματα. Στις καθημερινές τραπεζικές συναλλαγές (retail banking), οι εφαρμογές της πληροφορικής κερδίζουν συνεχώς έδαφος. Αναμένεται τα επόμενα χρόνια πολλές από τις τραπεζικές συναλλαγές να πραγματοποιούνται από το τηλέφωνο ή τον υπολογιστή.

Η ηλεκτρονική πώληση μέσω του διαδικτύου (Internet) είναι γεγονός, καθώς και η πρόσβαση των καταναλωτών σε πληροφορίες, προϊόντα ή υπηρεσίες, όπως τα ασφαλιστικά χρηματοοικονομικά επενδυτικά προϊόντα είναι πλέον πραγματικότητα, η χρήση της οποίας διευρύνεται συνεχώς.

Η τεχνολογία είναι χρήσιμη όταν:

- Παρέχει πρόσβαση σε πληροφόρηση και αρχεία π.χ. να εντοπίζεται αν ένα αυτοκίνητο είναι ασφαλισμένο ή όχι.
- Επιταχύνει την εξυπηρέτηση των πελατών.
- Μειώνει το λειτουργικό κόστος και αυξάνει την παραγωγικότητα π.χ. εργασίες που γίνονται απευθείας από τον υπολογιστή χωρίς τη μεσολάβηση υπαλλήλου.
- Βελτιώνει την ποιότητα και την αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Αυξάνει την ασφάλεια πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες.
- Παρέχει καινοτομική εξυπηρέτηση.

Βέβαια η τεχνολογία δεν μπορεί να αντικαταστήσει την ανθρώπινη σκέψη και λογική και γενικά τα ανθρώπινα αισθήματα. Έτσι πολλές εργασίες μπορούν να εκτελεστούν μόνο από τον άνθρωπο, τον οποίο κανένα τεχνολογικό μέσο δεν μπορεί να αντικαταστήσει. Όμως η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά τις επιχειρήσεις στον έντονο ανταγωνισμό, για παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών και να συμβάλλει ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους.

4.5 Ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ένταση του ανταγωνισμού, τη μείωση της παραγωγικής βάσης και στην αύξηση του τύπου, του αριθμού και του επιπέδου των παροχών του κλάδου των υπηρεσιών. Η έρευνα στην υπηρεσία ποιότητας εστιάζεται κυρίως στους τρόπους κατάταξης, θεωρητικής σύλληψης και μέτρησης αυτής της υπηρεσίας ποιότητας (Hampton 1993).

Τι είναι λοιπόν η εξυπηρέτηση του πελάτη; Δεδομένου ότι όλα τα προϊόντα έχουν μέσα τους κάποιο στοιχείο υπηρεσίας (τουλάχιστο σε σχέση με τις εγγυήσεις, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση μετά τη πώληση κ.τ.λ), ο προσανατολισμός στην υπηρεσία είναι απαραίτητος και έχει ζωτική σημασία να αναπτυχθεί. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, η εξυπηρέτηση του πελάτη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο για τους εσωτερικούς όσο και για τους εξωτερικούς πελάτες.

Οι μελετητές των μηχανισμών εξυπηρέτησης πελατών, συμφωνούν ότι η εξυπηρέτηση που παρέχει ένας οργανισμός είναι το μόνο που τον διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα και αποτελεσματικά και παύουν πολύ σύντομα να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη ξεκινά από μια προϋπόθεση: ανάπτυξη δέσμευσης για την εξυπηρέτηση από όλο το προσωπικό, συμπεριλαμβάνοντας το διευθύνοντα σύμβουλο ή ιδιοκτήτη. Ο διευθύνων σύμβουλος και το προσωπικό αξιοποιούν συνειδητά κάθε δυνατότητα που τους παρέχουν οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του οργανισμού για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες. Οι διαδικασίες του οργανισμού αξιολογούνται και τροποποιούνται με κριτήριο την επίτευξη του πλέον ικανοποιητικού αποτελέσματος για τους πελάτες.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί η άποψη του Dr. Deming : «το να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς δεν είναι αρκετό. Πρέπει πρώτα να επιλέξεις τι πρέπει να διορθώσεις και μετά να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς».

Για να πετύχει ένας οργανισμός να υλοποιήσει την πεποίθησή του Dr. Deming, διαθέτει δύο σύγχρονες σημαντικές προσεγγίσεις που του παρέχει το «οπλοστάσιο» της ολικής ποιότητας:

- Τη σύγκριση ως προς τις επιδόσεις του ανταγωνισμού (Benchmarking)
- Την ανάπτυξη της διαδικασίας ποιότητας. (Quality Function Deployment)

Αναφέρεται επίσης, ότι οι οργανισμοί που εστιάζονται στην εκμάθηση και στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών τους βελτιώνουν γρήγορα την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, η καλή διαχείριση των εσωτερικών διαδικασιών σημαίνει ότι εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των πελατών και ότι ο οργανισμός θα είναι ικανός και πρόθυμος να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Βάση για να συμβεί αυτό είναι ο ανθεκτικός σχεδιασμός των εσωτερικών διαδικασιών. (Snee 1993)

Ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων που προσφέρουν ποιότητα υπηρεσιών είναι:

1. Μια σχεδιασμένη και καλά εφαρμοσμένη στρατηγική για τη συνεχή ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Οι καλά οργανωμένοι οργανισμοί έχουν καθορίσει τη στρατηγική τους και όλες οι ενέργειες των εργαζομένων τους κατευθύνονται στις πραγματικές προτεραιότητες του πελάτη.
2. Προσωπικό προσανατολισμένο στον πελάτη, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Για να διατηρηθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου στις απαιτήσεις των πελατών δίνεται ενθάρρυνση και ανταμοιβή. Αυτό δημιουργεί ένα επίπεδο ανταποκρισιμότητας, δεκτικότητας και προθυμίας για βοήθεια, που σηματοδοτεί την υπηρεσία ανώτερης ποιότητας στο μυαλό του πελάτη.
3. Συστήματα φιλικά προς τον πελάτη. Γενικά όλα τα συστήματα παροχής υπηρεσιών στον πελάτη είναι έτσι οργανωμένα για να παρέχουν την ευκολία παροχής υπηρεσίας στο πελάτη και όχι την ευκολία του οργανισμού.

Έτσι, προσανατολισμός στον εξωτερικό πελάτη δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς εσωτερικό εστιασμό στη συμμετοχή και δέσμευση του προσωπικού για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Θα πρέπει να εφαρμοστεί στον οργανισμό μια φιλοσοφία με τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ποιότητας, αφού μόνο αυτά αναγνωρίζουν οι πελάτες και να εφαρμοστεί από τους εργαζόμενους.

Οι υπηρεσίες είναι μία αύλη έννοια και θεωρούνται δυσκολότερο να αναλυθούν και να εξετασθούν. Έτσι είναι δύσκολο για την διοίκηση και τους εργαζόμενους να καταλάβουν για τον προσδιορισμό και τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών. Έτσι γίνεται πολύ δύσκολο για τους εργαζόμενους πως θα εξυπηρετήσουν τους πελάτες και τις περισσότερες φορές δημιουργούνται κακές εντυπώσεις.

Οι εργαζόμενοι και κυρίως αυτοί που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες έχουν τα χαμηλότερα προσόντα, τις χαμηλότερες αποδοχές και το χαμηλότερο ζήλο στον οργανισμό. Επομένως, η αναβάθμιση των προσόντων τους είναι ευεργετική για τον οργανισμό και τη σύνδεσή του με τους πελάτες, με αποτέλεσμα την οικονομικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών.

Η εξυπηρέτηση μπορεί να περιγραφεί ως η συνεχής γνώση του τι χρειάζεται για να ικανοποιηθεί ένας πελάτης και η πραγματοποίησή του κάθε φορά χωρίς καμία εξαίρεση. Αυτό όμως χρειάζεται ουσιαστικά την ενασχόληση με την κουλτούρα, αυτό απαιτεί μέτρηση και αξιολόγηση:

1. Της τρέχουσας συχνότητας της συμπεριφοράς κατά την παροχή υπηρεσιών.
2. Των παραγόντων παρακίνησης που απαιτούνται για την επίτευξη της συμπεριφοράς.
3. Της βελτιωμένης ποιότητας και ποσότητας της παροχής υπηρεσιών.

Αυτές οι αρχές εφαρμόζονται αποτελεσματικότερα σε τυποποιημένες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών, όπου οι ανάγκες του πελάτη μπορούν να προβλεφθούν, λιγότερο καλά εφαρμόζονται σε επαγγελματικές υπηρεσίες, όπως η εκπαίδευση.

4.5.1 Παράγοντες που διαμορφώνουν το επίπεδο ποιότητας σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Τα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν «εντύπωση ποιότητας» για τον πελάτη ή ικανοποιούν τις εκφρασμένες ή μη ανάγκες του, είναι πολύ πιο αφηρημένα και απροσδιόριστα στις υπηρεσίες από ότι στη βιομηχανία.

Έτσι πολλές φορές είναι παράλογα τα κριτήρια με τα οποία απορρίπτουν ορισμένοι πελάτες υπηρεσίες ή προϊόντα. Ένα παράδειγμα είναι μια ηλικιωμένη κυρία που απορρίπτει τις υπηρεσίες μίας τράπεζας, αποσύροντας της καταθέσεις

της, επειδή η πόρτα της εισόδου ήταν πολύ βαριά και όχι γιατί δεν δέχθηκε ποιότητα εξυπηρέτησης.

Μία διεθνής μελέτη σε εταιρίες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, έδειξε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προτιμούν οι πελάτες, είναι τα παρακάτω:

- Αξιοπιστία 33%
- Ανταπόκριση σε αιτήματα ή προβλήματα 24%
- Κατανόηση 14%
- Χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος 10%

Γενικά οι πελάτες θα προτιμήσουν εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που έχουν καθορίσει και στις προδιαγραφές που έχουν θέσει. Πολλές φορές το κόστος δεν αποτελεί λόγο απόρριψης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αρκεί οι διαφορές στις τιμές να μην είναι υπερβολικές, αλλά να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.

Ποιότητα για τον πελάτη, είναι η ικανοποίηση των προδιαγραφών που έχει θέσει για μια υπηρεσία ή προϊόν. Η επιχείρηση δεν θα πρέπει να βασίζεται σε υποθέσεις για το τι θέλουν οι πελάτες, αλλά να λαμβάνει υπόψη του τις απαιτήσεις των πελατών επικοινωνώντας μαζί τους.

Πολλές φορές αυτό που ικανοποιεί τους πελάτες δεν είναι η πολυτέλεια ή η προσφορά άχρηστων παροχών, αλλά η παροχή εκείνων των προδιαγραφών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους. Αν εκπληρωθούν αυτά τότε ο βαθμός ικανοποίησης μπορεί να είναι σημαντικός ή του ίδιου επιπέδου με ένα πολυτελές προϊόν π.χ. η απόκτηση ενός μικρού αυτοκινήτου ή μιας Rolls Royce.

Συχνά τα περιττά χαρακτηριστικά ή υπηρεσίες για τους πελάτες μπορεί να αποτελούν πρόσθετες παροχές, αλλά δεν καλύπτουν κάποιες ανάγκες τους ή προσδοκίες τους, δηλαδή δεν συνεισφέρουν ούτε αρνητικά ούτε θετικά στο τελικό αποτέλεσμα.

Ένα παράδειγμα είναι όταν ένας ο πωλητής μεταχειρισμένων αυτοκινήτων προσφέρει ένα αυτοκίνητο τεσσάρων ετών σε τιμή που ελάχιστα διέφερε από την κανονική. Όταν όμως ο πελάτης προέβαλε αντιρρήσεις γι' αυτό δικαιολογήθηκε με το ότι το αυτοκίνητο αυτό διέθετε πρόσθετα εξαρτήματα που είχε τοποθετήσει ο προηγούμενος ιδιοκτήτης, άχρηστα όμως για τον υποψήφιο αγοραστή.

Γενικότερα η ικανοποιητική εξυπηρέτηση του πελάτη παρέχεται από έναν οργανισμό προσανατολισμένο στην ποιότητα, όπου όλοι του οι μηχανισμοί προσωπικό και η διοίκηση λειτουργούν σύμφωνα με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Και αν κάποια εργασία διαφοροποιείται ή δεν εκπληρώνει τις προδιαγραφές που έχει θέση η εταιρία απορρίπτεται ή αναθεωρείται.

4.5.2 Η εξυπηρέτηση του πελάτη σε σχέση με την ολική ποιότητα.

Η ολική ποιότητα βασίζεται στην εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση του πελάτη. Η ολική εξυπηρέτηση των πελατών είναι από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ενός οργανισμού, που έχει αναπτύξει πρόγραμμα ολικής ποιότητας. Σε ένα περιβάλλον ικανοποιητικής εξυπηρέτησης πελατών ο οργανισμός:

- ❖ Παρακολουθεί την απόδοση και αξιοπιστία των υπηρεσιών του συστηματικά.
- ❖ Συγκρίνει τις επιδόσεις του με τις αντίστοιχες του ανταγωνιστή και αν χρειάζεται:
- ❖ Προχωρεί στις απαραίτητες βελτιώσεις ή αλλαγές των διαδικασιών με τις οποίες λειτουργεί.
- ❖ Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού αξιοποιεί τις δυνατότητες που του δίνει η εσωτερική οργάνωση των υπηρεσιών του, για να διευκολύνει και όχι να δυσκολεύει τους πελάτες.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα για την νοοτροπία εξυπηρέτησης των πελατών σήμερα στην Ελλάδα, θετικά ή αρνητικά. Όπως οι πελάτες μιας πανσιόν διαμαρτυρήθηκαν γιατί ο ξενοδόχος τους προμήθευσε μεταχειρισμένα (πλυμένα) καλαμάκια. Ο ξενοδόχος όταν ρωτήθηκε γιατί το έκανε, απάντησε «Γιατί κακό είναι; Έχουν εξαντληθεί τα καινούρια». Άλλο παράδειγμα είναι όταν ένας πελάτης ενός ξενοδοχείου ρώτησε έναν σερβιτόρο (εποχιακός εργαζόμενος) από πού θα μπορούσε να βγει έξω, αφού είχε χαθεί στους διαδρόμους, εκείνος του απάντησε «Μα από εκεί που μπήκατε».

Οι εποχιακοί εργαζόμενοι αποτελούν πρόβλημα για πολλές τουριστικές επιχειρήσεις αφού είναι ανειδίκευτο και ανεκπαιδευτο, με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικά το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών. Όπως επίσης ένα άλλο

σοβαρό πρόβλημα που αναφέρεται στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι η ευκαιριακή και κερδοσκοπική αντιμετώπισή τους από ορισμένους αντιεπαγγελματίες π.χ. οδηγούς ταξί, εποχιακούς σερβιτόρους.

Όμως υπάρχουν και πολλά θετικά παραδείγματα, όπως ένα μεγάλο ξενοδοχείο αντιμετωπίζει το πρόβλημα του overbooking με πολύ αποτελεσματικό τρόπο. Προσφέροντας στους πελάτες λίγες μέρες διακοπών με πολυτελές σκάφος στα Ελληνικά νησιά. Έτσι «εξοικονομούνται» δωμάτια και δεν δημιουργούνται προϋποθέσεις για δυσαρέσκεια των πελατών.

Επίσης Ελληνική αλυσίδα ξενοδοχείων προσφέρει στους πελάτες της, «αρχαίο Ελληνικό δείπνο», με Ελληνική κουζίνα και ανάλογη ενδυμασία με χλαμύδα και στεφάνι ελιάς.

Από τα παραπάνω παραδείγματα μπορούμε να καταλάβουμε πόσο πολύ συμβάλλει το προσωπικό, η διοίκηση, με τη σκέψη τη καινοτομία και τη φαντασία τους, στη δημιουργία μιας μόνιμης και σταθερής πελατειακής σχέσης ή αντίθετα στην απομάκρυνση και αποθάρρυνση των πελατών από το συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά και από ολόκληρη την περιοχή ή την χώρα.

5. Πρότυπα πιστοποίησης.

Η ανάγκη για ποιότητα δημιούργησε τα πρότυπα ποιότητας, με τα οποία μπορεί να πιστοποιηθεί μια επιχείρηση. Στις μέρες μας η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αποτελεί μόνιμη και επίμονη απαίτηση των καταναλωτών δηλαδή πελατών και συνεπώς κυριότερο παράγοντα διαμόρφωσης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Πολλές επιχειρήσεις, που παράγουν προϊόντα χαμηλής ποιότητας και τεχνολογίας, σε υψηλές τιμές λόγω του υψηλού εργατικού κόστους, υφίστανται ανταγωνιστικές πιέσεις από επιχειρήσεις λιγότερο αναπτυγμένες, με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε πάρα πολύ δύσκολη θέση και το μέλλον τους να είναι αβέβαιο. Τα προϊόντα τους δηλαδή να είναι ακριβότερα από εκείνα των παραγωγών χαμηλού κόστους και ποιοτικά υποδεέστερα από τα αντίστοιχα των ποιοτικότερων παραγωγών. Με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις αυτές να είναι εγκλωβισμένες. Έτσι βλέπουμε ότι ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται από τον ανταγωνισμό τιμών στο ανταγωνισμό ποιότητας και αποτελεί για τις επιχειρήσεις αυτές αναγκαστική στρατηγική επιλογή, προκειμένου να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να προτιμηθούν και τα δικά τους προϊόντα από τους καταναλωτές.

Σήμερα, βασική απαίτηση των καταναλωτών είναι η ποιότητα, η οποία αποτελεί προϋπόθεση για την επιλογή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και σε αυτή την προϋπόθεση θα πρέπει να βασιστούν και να προσαρμόσουν την παραγωγική τους διαδικασία οι επιχειρήσεις. Έτσι μόνο θα αποκτήσουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς και θα επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους, όπως η μεγιστοποίηση των κερδών τους.

Αντιληπτό είναι για κάθε επιχείρηση να πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο ποιότητας, ώστε να επιβεβαιωθεί και να γίνεται εμφανές από τους καταναλωτές η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Διαφορετικά είναι πολύ δύσκολο μια επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

5.1 Οφέλη από την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας.

Σήμερα, σε Ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, ο παράγοντας ποιότητα είναι καθοριστικός για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Είναι απαραίτητο να πιστοποιηθούν με κάποιο πρότυπο ποιότητας, ώστε να διασφαλίζονται οι ίδιες οι

επιχειρήσεις και να ενισχύεται η αξιοπιστία τους. Πιστοποίηση είναι διαδικασία με την οποία το σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης αξιολογείται σε σύγκριση με κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο ή εγχειρίδιο.

Τα οφέλη για μια επιχείρηση από την πιστοποίηση είναι πολλά. Έχει αποδειχθεί με μελέτες ότι το κέρδος που μπορεί να έχει μια εταιρία από την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας μπορεί να φτάσει έως το 6% επί του συνόλου του κύκλου εργασιών της, ενώ υποστηρίζεται ότι η απόδοση της επένδυσης αποδίδεται τουλάχιστον στο τριπλάσιο.

Η εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων, στην καλύτερη παρουσία τους στην αγορά, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας τους, σε ένα δύσκολο και εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά. Για ορισμένου κλάδους αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητά των επιχειρήσεων η διασφάλιση της ποιότητας, ενώ σε αρκετούς κλάδους αποτελεί πλεονέκτημα ή κριτήριο αξιολόγησης της επιχείρησης. Επίσης οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εισέλθουν σε νέες αγορές ή και να αυξήσουν το μερίδιό τους στις αγορές που ήδη δραστηριοποιούνται.

Μέσω ενός συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας παρέχεται αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών, γίνεται καλύτερος έλεγχος της επιχείρησης μέσα από την καταγραφή και διατήρηση αρχείων σε όλες τις εργασίες που επηρεάζουν τη ποιότητα, αλλά και μείωση του λειτουργικού κόστους, από τον εντοπισμό των λαθών αλλά και των ελαττωματικών προϊόντων. Παρέχεται επίσης, καλύτερη οργάνωση και βελτίωση λειτουργίας της επιχείρησης, άρα και αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών της.

5.1.1 Φορείς πιστοποίησης.

Ως φορέας πιστοποίησης θεωρείται ότι είναι ένας ανεξάρτητος φορέας, κρατικός ή ιδιωτικός, που διαθέτει την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη και αξιοπιστία, ώστε να λειτουργεί σύστημα πιστοποίησης, και στον οποίο εκπροσωπούνται όλα τα ενδιαφερόμενα για την λειτουργία του συστήματος μέρη.

Στην Ελλάδα υπάρχει το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης το οποίο αποτελείται από το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) και το Εθνικό

Συμβούλιο Μετρολογίας (ΕΣΥΜ). Το ΕΣΥΔ είναι αρμόδιο για τη χορήγηση πιστοποιητικών διαπίστευσης σε φορείς επιθεώρησης και ελέγχου, σε εργαστήρια δοκιμών και σε εργαστήρια μετρολογίας που εδρεύουν ή έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα. Ο ΕΣΥΜ έχει την ευθύνη για την πιστοποίηση της ακρίβειας των διαφόρων οργάνων μέτρησης, παραγωγής που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για την παραγωγή προϊόντων.

Στην Ελληνική αγορά υπάρχουν ορισμένοι αναγνωρισμένοι φορείς πιστοποίησης, οι οποίοι είναι οι εξής:

1. S.G.S Hellas A.E.
2. E.Q.A
3. Liloyd' s Register SA.
4. TUV Austria Ελλάς ΕΠΕ.
5. TUV N. Γερμανίας Α.Ε
6. B.V.Q.I.
7. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).
8. ABS Group Inc.
9. Eurocert Α.Ε
10. RINA ΚΑΝΘΑΡΟΥ.
11. URS Mediterranean.
12. Ελληνικό Μητρώο Πιστοποίησης
13. QMS ΕΠΕ.
14. Ελληνικός Νηογνώμων ΑΕ.
15. ΕΚΕΒΥΛ
16. Letrina SA.
17. ΔΗΩ.

Οι πιο γνωστοί από αυτούς είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, η Bureau Veritas και η TUV Hellas και έχουν διαπιστευτεί από τον Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης. Οι οποίοι πιστοποιούν προϊόντα και υπηρεσίες αναφορικά με τις υποχρεωτικές προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Δημιουργήθηκε το 1976 και δραστηριοποιείται στο χώρο της Πιστοποίησης των Εργαστηριακών Δοκιμών και της εκπαίδευσης και κατάρτισης σε θέματα ποιότητας. Εκπροσωπεί τη χώρα σε πληθώρα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οργανισμών όπως οι ISO, IEC, CEN, CENELEC, EOTA, EOTC, IQnet. Επίσης είναι ο πρώτος Ελληνικός φορέας

που έχει διαπιστευτεί από τον Ιταλικό Οργανισμό Διαπίστευσης SINCERT. Έχει τη δυνατότητα να χορηγεί πιστοποιητικά, τα οποία είναι ισότιμα με εκείνα οργανισμών, που είναι μέλη του Διεθνούς Δικτύου Οργανισμών Πιστοποίησης (IQNet).

Bureau Veritas. Το Bureau Veritas Quality International, διαπιστευμένος από περισσότερους από 20 κρατικούς φορείς διαπίστευσης. Είναι η πρώτη εταιρία που πιστοποίησε Ελληνική επιχείρηση το 1991 την Intracom και κατέχει το 40% -41% στην αγορά. Προκειμένου να διαπιστευτεί μια επιχείρηση με αυτό το πρότυπο θα πρέπει πρώτα να γίνει μια αξιολόγηση της επιχείρησης και σε περίπτωση που υπάρξει θετικό αποτέλεσμα σημαίνει ότι απονέμεται στην επιχείρηση το πιστοποιητικό, το οποίο έχει διάρκεια 3 χρόνια.

TUV Hellas. Η TUV Hellas είναι μέλος του Γερμανικού Οργανισμού Επιθεώρησης και Πιστοποίησης RWTUV, είναι μία από τις τρεις μεγαλύτερες εταιρίες πιστοποίησης συστημάτων σειράς ISO 9000. Επίσης αποτελεί ένα οργανισμό επιθεώρησης που παρέχει πιστοποιητικά από το 1987, δραστηριοποιείται στον τομέα των βιομηχανικών επιθεωρήσεων, πιστοποιημένων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, πιστοποίησης προϊόντων και σήμανσης CE, στον τομέα ενέργειας- περιβάλλοντος, ηλεκτρονικών εγκαταστάσεων κτιρίων και οικοδομικών έργων οδοποιίας. Ελέγχει αν μια επιχείρηση που έχει επιλέξει αυτό το σύστημα πιστοποίησης έχει συμμορφωθεί στο σύστημα όσον αφορά τη σχεδίαση και λειτουργία του σε σχέση με τις απαιτήσεις του πρότυπου.

5.1.2 Διαδικασία πιστοποίησης.

Πιστοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία αξιολογείται το σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης σε σχέση με κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο ή εγχειρίδιο. Μία επιχείρηση που ενδιαφέρεται να πιστοποιηθεί και να θεωρεί ότι έχει εφαρμόσει με αποτελεσματικό τρόπο κάποιο σύστημα ποιότητας, θα πρέπει να καταθέσει στο αρμόδιο οργανισμό, του οποίου θέλει να λάβει πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας, αίτηση για επιθεώρηση του συστήματος ποιότητας, καθώς και το εγχειρίδιο ποιότητας.

Το εγχειρίδιο ποιότητας του Συστήματος Διασφάλισης ποιότητας περιγράφει το πλαίσιο του συστήματος. Το εγχειρίδιο δεν περιλαμβάνει λεπτομερείς οδηγίες ή διαδικασίες. Περιγράφει απλώς το είδος των δραστηριοτήτων που πρέπει να

εκτελέσει ικανοποιητικά ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών, την πολιτική ποιότητας, τους κύριους στόχους και την οργανωτική δομή που στηρίζει την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας. Το εγχειρίδιο θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού.

Επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των ημερομηνιών επιθεώρησης, που πραγματοποιούνται πάντα σε συνεννόηση με την επιχείρηση. Έπειτα γίνεται ο έλεγχος από ομάδα επιθεωρητών, που αξιολογεί τις συνολικές διαδικασίες από το σχεδιασμό του προϊόντος και τον έλεγχο των πρώτων υλών μέχρι τη διάθεση του στην αγορά και την εξυπηρέτηση. Αν δεν υπάρχουν σημαντικά προβλήματα και αποκλίσεις από το πρότυπο χορηγείται το πιστοποιητικό διαφορετικά η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει ορισμένες αλλαγές, οι οποίες θα πρέπει να επιθεωρηθούν πάλι ή να αποδειχθούν με αποδεικτικά στοιχεία.

Το πιστοποιητικό που χορηγείται έχει τριετή ισχύ και κατά τη διάρκεια γίνονται έλεγχοι για να διασφαλίζεται ότι η επιχείρηση συνεχίζει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πρότυπου πιστοποίησης. Αν κατά τη διάρκεια των ελέγχων στην επιχείρηση παρουσιάζονται προβλήματα και δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, το πιστοποιητικό αφαιρείται.

5.2 ISO¹¹

Στη σημερινή εποχή ο έντονος ανταγωνισμός σε διεθνές αλλά και εσωτερικό επίπεδο, βασίζεται όλο και περισσότερο στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών, η οποία δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, αλλά απλή ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή της στις ανεπτυγμένες αγορές. Όμως η ποιότητα αυτή θα πρέπει να πιστοποιείται από κάποιο διεθνές πρότυπο, ώστε να θεωρείται αξιόπιστη, ένα πρότυπο διεθνούς πιστοποίησης Διασφάλισης Ποιότητας είναι και το ISO.

Το ISO 9000 δημιουργήθηκε στα τέλη του 1950, όταν το Υπουργείο Άμυνας των Η.Π.Α. και της Μεγάλης Βρετανίας αναγνώρισαν την ανάγκη χρησιμοποίησης ενός ενιαίου προτύπου προμηθειών. Στη Μεγάλη Βρετανία καθιερώθηκαν μια σειρά πρότυπα ποιότητας για τους κατασκευαστές αμυντικού εξοπλισμού. Η προσπάθεια αυτή είχε μεγάλη απήχηση σε πελάτες και προμηθευτές, με αποτέλεσμα να διευρυνθεί. Αργότερα ο Διεθνής οργανισμός Πιστοποίησης (ISO) υιοθέτησε το πρότυπο αυτό μέσα από τη σειρά ISO 9000.

Σκοπός του ISO είναι να προωθήσει τις έννοιες της τυποποίησης και της πιστοποίησης σε ολόκληρο τον κόσμο, με στόχο τη διευκόλυνση των διεθνών ανταλλαγών προϊόντων και υπηρεσιών. Το ISO αποτελεί προϊόν μιας διαχρονικής εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας, το οποίο αποκτά σπουδαιότητα μετά το 1980.

Η σειρά ISO 9000 είναι ένα πακέτο αυτόνομων, αλλά παράλληλα της ίδιας οικογένειας, διεθνών προτύπων με αντικείμενο τη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η χρησιμοποίηση της σειράς αυτής πιστοποίησης είναι προαιρετική, εκτός από ορισμένους κλάδους που η πιστοποίηση είναι υποχρεωτική με νομοθετική ρύθμιση.

Το ISO 9000 χρησιμοποιείται για την πιστοποίηση επιχειρήσεων, υπάρχουν όμως και άλλα πρότυπα της ίδιας οικογένειας με τα οποία μπορεί να γίνει πιστοποίηση, όπως το ISO 14001 για το περιβάλλον, το OHSAS 18001 για την υγιεινή και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας και το SA 8000 για την κοινωνική ευθύνη. Επίσης αν η επιχείρηση είναι εργαστήριο ελέγχων μπορεί να διαπιστευτεί σύμφωνα με το πρότυπο EN 45001 για παροχή υπηρεσιών

¹¹ Ευθυμάτου Μαίρη «Επιλογή» 2002
Τριανταφύλλου Πολίνα «Αγορά» 1998

πιστοποίησης προϊόντων. Τα υπάρχοντα συστήματα βελτιώνονται και αναθεωρούνται ή προστίθενται νέες ενότητες και νέα πρότυπα στη σειρά, ώστε να διαμορφώνεται ένα πλήρες πακέτο για την επιχείρηση.

Το πρότυπο ISO 9001 αφορά εταιρίες οι οποίες ασχολούνται με τον σχεδιασμό και περιλαμβάνει 20 απαιτήσεις, το ISO 9002 την παραγωγή και εγκατάσταση, περιλαμβάνει 17 απαιτήσεις και το ISO 9003 εταιρίες που μέσω τελικών ελέγχων και δοκιμών μπορούν να αποδείξουν τη συμμόρφωση με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, με 12 απαιτήσεις.

Τα πρότυπα αυτά δεν είναι διαφορετικά, ούτε το ένα είναι καλύτερο του άλλου, απλώς το πρότυπο 9001 είναι υπερέσυνολο του 9002, το οποίο είναι υπερέσυνολο του 9003 και όλα καλύπτουν τομείς της παραγωγικής διαδικασίας. Τέλος, το ISO 9001:2000 είναι η τελευταία έκδοση το οποίο θα αντικαταστήσει τα παλαιότερα και θα αποτελεί το μοναδικό πρότυπο με το οποίο θα πιστοποιείται μια επιχείρηση, ενώ σήμερα μια επιχείρηση για να πιστοποιηθεί χρειάζεται τα ISO 9001-9002-9003.

Το ISO είναι μία σειρά προτύπων που στοχεύουν να αποτελέσουν οδηγό για τη συστηματική άσκηση δραστηριοτήτων ποιότητας σε ένα οργανισμό. Επιγραμματικά η οικογένεια των προτύπων ISO απεικονίζεται στο παρακάτω πίνακα και είναι η εξής:

ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σειρά ISO 9000	Γενικές προδιαγραφές για τα συστήματα διασφάλισης σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.
ISO 9000 (μέρη 1-4)	Οδηγίες για τη χρήση και εφαρμογή συστημάτων πιστοποίησης καθώς και για ανάπτυξη λογισμικού.
ISO 9001-9003	Υπόδειγμα για τη διασφάλιση ποιότητας.
ISO 9004 (μέρη 1-4)	Κατευθυντήριες οδηγίες για τη διαχείριση της ποιότητας και τα στοιχεία του συστήματος ποιότητας.
Σειρά EN 45000 (EN 45001-45002)	Κατευθυντήριες οδηγίες για διαπίστευση.
Σειρά EN 14000 (EN 14001-1050)	Γενικές προδιαγραφές συστημάτων αναφορικά με τη διαχείριση του περιβάλλοντος.
Σειρά ISO 10000 (ISO 1005-7, ISO 10012 (μέρη 1-2), ISO 10013-14, ISO DIS 10015 καθώς επίσης και ISO8402, σειρά ISO 13000(ISO/TR 1352, ISO13485 και 488)	Βοηθητικά πρότυπα και νομικά κείμενα για την εγκατάσταση και διαχείριση συστημάτων ποιότητας.
ISO DIS 1561, HAA CP GLP (ΟΕΠ)	Κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή των ISO 9001, ISO 9002 στον κλάδο των τροφίμων/ ποτών. Σύστημα ανάλυσης επικινδυνότητα και κρίσιμων σημείων ελέγχου στον κλάδο τροφίμων / ποτών. Σύστημα διαπίστευσης και ελέγχου εργαστηρίων ορθής εργαστηριακής πρακτικής. Αφορά εργαστήρια μέτρησης και πιστοποίησης.

Τα πιο γνωστά πρότυπα Διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO και η αντίστοιχη χρήση τους ανάλογα με το αντικείμενο του οργανισμού είναι τα:

ISO 9001: Διασφάλιση ποιότητας στο Σχεδιασμό- Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Τεχνική Υποστήριξη.

ISO 9002: Παραγωγή, Εγκατάσταση και Διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών.

ISO 9003: Τελικός έλεγχος και Δοκιμή Προϊόντος.

ISO 9004: Γενικές οδηγίες για διαχείριση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

ISO 9004-1: Γενικές οδηγίες.

ISO 9004-2: Οδηγίες για τις Υπηρεσίες.

Το δημοφιλέστερο, με την έννοια της συχνής προτίμησης του από τις εταιρίες, είναι το πρότυπο της σειράς ISO 9002, που εφαρμόζεται σε οργανισμούς που παράγουν και διανέμουν ένα συγκεκριμένο προϊόν.

5.2.1 Το ISO σε Ελληνικές επιχειρήσεις.

Στην Ελληνική αγορά σήμερα οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις ξεπερνά τις 2000. Σύμφωνα με στοιχεία εκείνοι οι κλάδοι που προηγούνται, όσον αφορά τα πιστοποιητικά ποιότητας είναι οι εμπορικές επιχειρήσεις, ενώ ακολουθούν οι επιχειρήσεις βιομηχανίας τροφίμων, οι κατασκευαστικές εταιρίες, οι ιατροφαρμακευτικές και οι επιχειρήσεις παραγωγής χημικών. Επίσης ανοδική πορεία παρουσιάζει και ο κλάδος των μηχανολογικών και ηλεκτρολογικών εφαρμογών.

Πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο πιστοποίησης ISO, οι οποίες παρουσίασαν πολλά θετικά, μια μικρή ανάλυση γίνεται παρακάτω:

Η **ALTEC** πιστοποιήθηκε με το ISO 9001 τον Οκτώβριο του 1996, από τότε παρουσίασε πολλά θετικά στη λειτουργία της και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες. Μέσα από αυτό το σύστημα διασφάλισης ποιότητας η εταιρία οργανώθηκε σύμφωνα με ορισμένη διαδικασία και κανόνες λειτουργίας. Παράλληλα η εταιρία εντόπισε εύκολα κάποια προβλήματα και έδωσε λύσεις που αύξησαν την ανταγωνιστικότητα και βελτίωσαν την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της.

Η πιστοποίηση βοήθησε σημαντικά την **ALTEC** ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις της καθώς τα προϊόντα της είναι πιστοποιημένα και μπορούν να καλύψουν τις απαιτήσεις ενός δημόσιου διαγωνισμού αλλά και να ανταγωνιστούν πολλά εισαγόμενα ηλεκτρονικά συστήματα.

Η **ALTEC** πιστοποιήθηκε από την IBM σαν εξουσιοδοτημένο κέντρο συναρμολόγησης των IBM PC στην Ελλάδα, αξιολογώντας μεταξύ άλλων ότι η **ALTEC** ήταν πιστοποιημένη με το ISO 9001.

Άλλη περίπτωση επιχείρησης είναι η **ΕΛΛΑΪΣ Α.Ε.** η οποία πιστοποιήθηκε με το ISO 9001 και ISO 14001. Η πιστοποίηση βοήθησε την επιχείρηση ώστε να οργανώσει ένα διοικητικό πλαίσιο και ένα σύστημα τεκμηρίωσης πάνω στο οποίο συνδέθηκαν η διασφάλιση του περιβάλλοντος, η ασφάλεια των εργαζομένων, των καταναλωτών και των εγκαταστάσεων, καθώς και λεπτομερειακή περιγραφή όλων των διαδικασιών και λειτουργία της εταιρίας.

Βελτιώθηκαν πολλές λειτουργίες και το σημαντικότερο είναι ότι ενεργοποιήθηκε το προσωπικό, επίσης έγιναν σημαντικές αλλαγές στο τρόπο εργασίας με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Επόμενο είναι ότι βελτιώθηκε η θέση της **ΕΛΛΑΪΣ** έναντι των ανταγωνιστών της.

Άλλη μία Ελληνική επιχείρηση πιστοποιημένη με το ISO είναι η γνωστή βιομηχανία γάλακτος **ΔΕΛΤΑ**, η οποία έχει διαπιστευτεί από τον ΕΛΟΤ. Η **ΔΕΛΤΑ** οδηγήθηκε στη λειτουργία των εργαστηριακών δομών, στην ανάπτυξη ενός οργανωμένου συστήματος ποιότητας σύμφωνα με τη μεθοδολογία του ISO 9000, των οποίων η δυναμική κατευθύνει τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών παραγωγής και συνεπώς της ποιότητας των προϊόντων. Η διαπίστευση αυτή ισχυροποιεί τη θέση της εταιρίας παρέχοντας στους καταναλωτές τη διαβεβαίωση της οργάνωσης και της τάξης σύμφωνα με το πρότυπο.

5.3 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας¹².

Ένα ακόμα πρότυπο διασφάλισης ποιότητας, είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας. Το σύστημα αυτό δημιουργήθηκε το 1990, από τον European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M) έναν από τους επίσημους φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια για επιδίωξη ενιαίας ποιότητας των Ευρωπαϊκών οργανισμών, πρόκειται για ένα σύστημα αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων με βάση κάποιο μοντέλο.

Το σύστημα αυτό αναφέρεται ότι δημιουργήθηκε ως απάντηση σε παρόμοια συστήματα που είχαν αναπτυχθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και στην Ιαπωνία. Το σύστημα αυτό δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα το 41% σε εξωτερικά στοιχεία απόδοσης, με βάση τα αποτελέσματα της επιχείρησης, τον πελάτη και το περιβάλλον.

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο συνδέει την εξυπηρέτηση του πελάτη με τα κριτήρια που αποτελείται, ως εξής: «Η ικανοποίηση πελατών και υπαλλήλων και η θετική επίδραση στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνονται με ηγεσία που καθοδηγεί την πολιτική, τη στρατηγική, τη χρήση των πόρων και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, οδηγώντας τελικά τον οργανισμό σε επιχειρηματικά αποτελέσματα».

Αυτό το σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας αποτελείται από εννέα κριτήρια και υποκριτήρια, με τα οποία αξιολογείται ένας οργανισμός και βαθμολογείται. Η αθροιστική βαθμολογία αποτελεί μια ένδειξη ακρίβειας για το επίπεδο ποιότητας του οργανισμού. Η άριστη βαθμολογία είναι το 1.000, ενώ μια τελική βαθμολογία 500 μονάδων θεωρείται ως υψηλή και κατατάσσει την εταιρία στους επιτυχήs Ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

5.3.1 Αναλυτικά τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας¹³.

Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται ο οργανισμός και βαθμολογείται, είναι τα εξής:

1. Ηγεσία.

Με το κριτήριο αυτό αξιολογείται η συμπεριφορά όλων των προϊσταμένων στο να οδηγήσουν τον οργανισμό προς την ολική ποιότητα. Πώς η ομάδα των

¹² Ευθυμάτου Μαίρη «Επιλογή» 2002

¹³ Σπανός «Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας»

ανώτατων στελεχών και άλλων διευθυντών εμπνέουν και καθοδηγούν την ολική ποιότητα σαν βασική διαδικασία της εταιρίας για συνεχή βελτίωση.

Με τα υποκρίτηρια ελέγχονται οι ενδείξεις για:

1.α. Ορατή εμπλοκή στην ηγεσία της διοίκησης ποιότητας.

1.β. Σταθερή κουλτούρα ολικής ποιότητας.

1.γ. Αναγνώριση και εκτίμηση των προσπαθειών και επιτυχιών ατόμων και ομάδων.

1.δ. Υποστήριξη της ολικής ποιότητας με παροχή κατάλληλων πόρων και ενίσχυσης.

1.ε. Εμπλοκή με πελάτες και προμηθευτές.

1.στ. Ενεργή προώθηση της διοίκησης ποιότητας έξω από την εταιρία.

2. Πολιτική και στρατηγική.

Με το κριτήριο αυτό ελέγχονται οι αξίες, το όραμα και η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού καθώς και ο τρόπος που τα κάνει πραγματικότητα. Επίσης πώς ο οργανισμός ενσωματώνει στη δράση του την ιδέα της ολικής ποιότητας για προσδιορισμό, μετάδοση, υλοποίηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση της πολιτικής και της στρατηγικής του.

Τα υποκρίτηρια εξετάζουν πώς η πολιτική και η στρατηγική:

2.α. Βασίζεται στο σκεπτικό της ολικής ποιότητας.

2.β. Διαμορφώνεται επί τη βάσει πληροφόρησης που είναι σχετική με την ολική ποιότητα.

2.γ. Είναι η βάση για τα επιχειρηματικά σχέδια.

2.δ. Μεταδίδεται.

2.ε. Τακτικά αναθεωρείται και βελτιώνεται.

3. Η Διοίκηση των Ανθρώπων του οργανισμού.

Πώς ο οργανισμός απελευθερώνει το πλήρες δυναμικό των ανθρώπων του για να βελτιώνει συνεχώς τις εργασίες του.

Απαιτείται απόδειξη του πώς:

3.α. Επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

3.β. Ο οργανισμός διατηρεί και αναπτύσσει τις κρίσιμες ειδικότητες μέσω στρατολόγησης, εκπαίδευσης και εξέλιξης καριέρας των ανθρώπων του.

3.γ. Οι στόχοι απόδοσης του οργανισμού συμμορφώνονται και αναθεωρούνται συνεχώς, σε συνεργασία με το προσωπικό.

3.δ. Ο οργανισμός προωθεί την εμπλοκή όλου του προσωπικού στη συνεχή βελτίωση και ενισχύει τους ανθρώπους του να παίρνουν τις ανάλογες πρωτοβουλίες.

4. Πόροι.

Η διοίκηση, η αξιοποίηση και η διατήρηση των πόρων. Απαιτείται απόδειξη πως ο οργανισμός βελτιώνει τις εργασίες του συνεχώς με βελτιστοποίηση των:

- 4.α. Οικονομικών πόρων.
- 4.β. Πληροφόρησης.
- 4.γ. Υλικών πόρων.
- 4.δ. Εφαρμογής της τεχνολογίας.

5. Διαδικασίες.

Η διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων με προστιθέμενη αξία μέσα στον οργανισμό. Πώς οι βασικές και υποστηρικτικές διαδικασίες ορίζονται αξιολογούνται και αν είναι σκόπιμο, αναθεωρούνται για να εγγυηθούν συνεχή βελτίωση των εργασιών.

5.α. Πώς προσδιορίζονται οι κρίσιμες διαδικασίες.

5.β. Πώς διαχειρίζονται συστηματικά οι κρίσιμες και υποστηρικτικές διαδικασίες.

5.γ. Πώς χρησιμοποιούνται για να ελέγχονται οι κρίσιμες διαδικασίες και να τίθενται στόχοι βελτίωσης, οι παράμετροι απόδοσης και η πληροφόρηση.

5.δ. Πώς ενισχύει ο οργανισμός την καινοτομία και τη δημιουργικότητα για βελτίωση των διαδικασιών.

5.ε. Πώς ο οργανισμός υλοποιεί τις αλλαγές των διαδικασιών και αξιολογεί τα ευνοϊκά αποτελέσματα.

6. Ικανοποίηση των πελατών.

Ποια είναι η εντύπωση των εξωτερικών πελατών, άμεσων και έμμεσων, για τον οργανισμό, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Απαιτείται απόδειξη του οργανισμού στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.

7. Ικανοποίηση Ανθρώπων.

Ποια είναι τα αισθήματα του προσωπικού απέναντι στον οργανισμό. Χρειάζεται ένδειξη της επιτυχίας του οργανισμού για την ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των ανθρώπων.

8. Επίδραση στη κοινωνία.

Πώς αντιλαμβάνεται τον οργανισμό το κοινωνικό σύνολο. Αυτό περιλαμβάνει τις απόψεις για το πώς ο οργανισμός προσεγγίζει την ποιότητα ζωής, το περιβάλλον και τη διαφύλαξη των φυσικών πόρων. Χρειάζεται ένδειξη για την επιτυχία του οργανισμού στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας.

9. Επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με την προγραμματισμένη επιχειρηματική του απόδοση. Χρειάζεται ένδειξη για την συνεχή επιτυχία του οργανισμού στην επίτευξη των οικονομικών ή άλλων επιχειρηματικών στόχων και επιδιώξεων και στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών οποιουδήποτε μα οικονομικό ενδιαφέρον γι' αυτόν.

5.3.2 Διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας.

Η αξιολόγηση ενός οργανισμού με βάση κάποιο σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας μπορεί να γίνει είτε από τον ίδιο τον οργανισμό, δηλαδή η επιχείρηση να αξιολογήσει τον εαυτό της αυτό- αξιολόγηση, είτε από κάποιον άλλο οργανισμό, και αν είναι πελάτης του, τότε έχουμε έτερο- αξιολογητή. Επίσης μπορεί να γίνει από έναν ανεξάρτητο εκτιμητή ποιότητας, με αξιολόγηση του συστήματος ποιότητας του οργανισμού σε σχέση με ένα δεδομένο πρότυπο ποιότητας.

Η περίπτωση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας πρόκειται για αυτό-αξιολόγηση, όπου ο ίδιος οργανισμός αξιολογεί τον εαυτό του. Το μοντέλο αυτό θα βοηθήσει την επιχείρηση να προσδιορίσει τα αδύνατα σημεία της, που έχουν σαν τελικό αποτέλεσμα την δυσαρέσκεια των πελατών και την απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Η αυτό- αξιολόγηση είναι μια επίπονη και μακροχρόνια εργασία. Πραγματοποιείται από πενταμελή έως εξαμελή ομάδα στελεχών, καθοδηγούμενη ή όχι από εξωτερικό σύμβουλο, και διαρκεί περίπου έξι μήνες. Αναλυτικότερα η διαδικασία της αυτό- αξιολόγησης έχει ως εξής:

Συγκροτείται η ομάδα που θα διενεργήσει την αξιολόγηση και εκπαιδεύεται στη χρήση και της απαιτήσεις του μοντέλου, καθώς και στην αξιολόγηση και βαθμολόγηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Έπειτα, η ομάδα συγκρίνει

τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τη νοοτροπία και τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ο οργανισμός με βάση το πρότυπο του μοντέλου. Η επίδοση του οργανισμού στα διάφορα κριτήρια και υποκριτήρια του μοντέλου, βαθμολογείται και το αποτέλεσμα αποτελεί μία ένδειξη για την κατάσταση του οργανισμού. Η υψηλότερη βαθμολογία που μπορεί να δοθεί είναι 1000, όμως μια βαθμολογία γύρω στα 500 θεωρείται ικανοποιητική και μπορεί να κατατάξει τον οργανισμό ανάμεσα σε γνωστούς και επιτυχής Ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

Στη συνέχεια, γίνεται μια αναλυτική έκθεση από τα μέλη των αξιολογητών (assessment report) για τα πλεονεκτήματα του οργανισμού και τα αδύνατα σημεία του που επιδέχονται βελτίωση, και παραδίδεται στον επικεφαλής αξιολογητή (senior assessor). Ο επικεφαλής αξιολογητής συντάσσει την τελική συγκεντρωτική αναφορά όπου περιέχει τις αναφορές των αξιολογητών.

Υπάρχει περίπτωση οι αξιολογητές να διαφωνούν μεταξύ τους για την βαθμολογία, οπότε ο επικεφαλής συγκαλεί σύσκεψη αξιολογητών (consensus meeting), όπου καταλήγουν σε μία κοινή βαθμολογία. Έπειτα παραδίδεται στην επιχείρηση ειδική αναφορά, όπου εντοπίζονται τα ισχυρά και επιδεχόμενα βελτίωση σημεία. Σε περίπτωση που ο βαθμός αξιολόγησης είναι πολύ υψηλός, πραγματοποιείται επίσκεψη ομάδας αξιολογητών.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας είναι αυστηρά προσανατολισμένο στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών. Τονίζεται η απαίτηση για συνεχή βελτίωση του οργανισμού, αλλά και δεν αποθαρρύνεται το προσωπικό και τα στελέχη από την πιθανότητα να αποκαλυφθούν σε τρίτους εσωτερικές αδυναμίες.

5.4 Διαφορές και ομοιότητες του ISO και του Ευρωπαϊκού Μοντέλου ποιότητας.

Τα πιο διαδεδομένα συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο και το ISO, τα οποία παρουσιάζουν ομοιότητες και διαφορές. Και τα δύο αυτά συστήματα αποτελούν μεθόδους που επιλέγουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να πιστοποιηθούν σύμφωνα με αυτά.

Αναλυτικά οι διαφορές και ομοιότητες που παρουσιάζουν είναι οι εξής: Κατά πρώτο, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο αποτελεί ένα Ευρωπαϊκό σύστημα ποιότητας, ενώ το ISO είναι ένα Ευρωπαϊκό- Διεθνές. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο είναι προσανατολισμένο στον άνθρωπο και το σύστημα και επιβραβεύεται η ποιότητα του «καλύτερου στο είδος του», όπως επίσης δίνεται έμφαση στη συμμετοχή και τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού. Από την άλλη μεριά το ISO είναι προσανατολισμένο στο σύστημα και δίνεται έμφαση στον έλεγχο του οργανισμού, η ποιότητα που επιβραβεύεται είναι η εφικτή ποιότητα με το σύστημα.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο αποτελεί ένα βραβείο το οποίο δίνεται σε τρεις νικητές το χρόνο και με το οποίο έχει επιβραβευθεί η επιχείρηση, σύμφωνα με κάποια αυστηρά κριτήρια. Μερικά από τα κριτήρια αυτά είναι η ικανοποίηση των πελατών καθώς και α) η συνεχής μείωση του κόστους, β) η ικανοποίηση του προσωπικού, γ) η συνεχής βελτίωση του οργανισμού. Όπως επίσης σκοπός του συστήματος είναι η πρόληψη των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν.

Το ISO είναι ένα σύστημα ανοικτό σε όλους, με το οποίο πιστοποιείται κάποιος οργανισμός με βάση κάποια γενικά κριτήρια. Μερικά από τα κριτήρια που αναφέρονται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο δεν τονίζονται στο ISO, όπως είναι η βελτίωση των υπηρεσιών, η συνεχής ικανοποίηση του προσωπικού και η μείωση του κόστους. Αλλά ενδιαφέρεται μόνο για την ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης. Επίσης σύμφωνα με το σύστημα αυτό θα διορθωθούν εκείνα τα σημεία που θα τονιστούν ύστερα από έρευνα πελατών.

6. Έρευνα σε Ελληνικές Επιχειρήσεις.¹⁴

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις και γενικότερα η Ελληνική παραγωγή και οικονομία καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, στα πλαίσια μάλιστα της Οικονομικής Νομισματικής Ένωσης.

Η ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας. Από τον σχεδιασμό και την παραγωγή αγαθών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες (δημόσιες και ιδιωτικές), έως τη συνολική λειτουργία και διοίκηση των επιχειρήσεων.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις στηρίζονται στη αναπτυξιακή επίδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους και της ανειδίκευτης εργασίας. Έτσι, για παράδειγμα, η στήριξη σε δραστηριότητες φασών που μετακινούνται ήδη στις γειτονικές βαλκανικές χώρες ή στο φτηνό τουρισμό δεν μπορεί να αποτελεί την προοπτική του Ελληνικού παραγωγικού συστήματος και της Ελληνικής οικονομίας. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να κερδίσουν τη μάχη του ποιοτικού και διαφοροποιημένου προϊόντος, των εξειδικευμένων αγορών υψηλών απαιτήσεων, των καταναλωτών με υψηλότερο εισόδημα. Τα Ελληνικά προϊόντα και οι Ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να εμφανίσουν συνέχεια και βεβαιότητα στην ποιότητα.

Για την Ελληνική οικονομία, η ολοκλήρωση και η ενίσχυση του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας και η ανάπτυξη της κουλτούρας και της πρακτικής της ποιότητας στις επιχειρήσεις και τη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί βασική αναπτυξιακή προτεραιότητα για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας που βασίζεται στην ποιότητα.

Σήμερα σε πολλές αγορές, η ποιότητα δεν αποτελεί καν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή μιας επιχείρησης σε μια απαιτητική αγορά. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Ευρωπαϊκή Ένωση και παράγουν προϊόντα χαμηλής και μέσης τεχνολογικής έντασης χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους, υφίστανται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από χώρες λιγότερο αναπτυγμένες, με αποτέλεσμα το μέλλον τους να είναι εξαιρετικά επισφαλές. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αυτή τη θέση είναι εγκλωβισμένες. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα τους είναι

¹⁴ www.plant-management.gr. Γιάννης Καλογήρου

αφενός συγκριτικά ακριβότερα από τα αντίστοιχα των παραγωγών χαμηλού κόστους (χωρίς το μειονέκτημα αυτό να καλύπτεται από την ποιότητα) και αφετέρου είναι ποιοτικά κατώτερα από τα αντίστοιχα των ποιοτικότερων παραγωγών, χωρίς το μειονέκτημα τους αυτό να καλύπτεται επαρκώς από τη χαμηλότερη τιμή τους. Η μετατόπιση από το ανταγωνισμό τιμών στο ανταγωνισμό ποιότητας, αποτελεί για τις επιχειρήσεις αυτές μία αναγκαστική στρατηγική επιλογή.

Η υψηλότερη ποιότητα επιτρέπει την τιμολόγηση ενός προϊόντος σε υψηλότερα επίπεδα χωρίς τον κίνδυνο απώλειας μεριδίου αγοράς. Οι στόχοι μιας ευρύτερης επιχειρησιακής πολιτικής για την ποιότητα στο πλαίσιο της στρατηγικής και της ανταγωνιστικότητας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής :

- ◆ Η σύγκλιση της υποδομής ποιότητας με αυτήν των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ◆ Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των Ελληνικών επιχειρήσεων μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και με την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης της ποιότητας.
- ◆ Η ενίσχυση της αξιοπιστίας των Ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών στις απαιτητικές διεθνείς αγορές.
- ◆ Η αποφυγή του αθέμιτου ανταγωνισμού στην εσωτερική αγορά από υποβαθμισμένης ποιότητα προϊόντα.
- ◆ Η προστασία του καταναλωτή από επικίνδυνα για την υγεία και την ασφάλεια του προϊόντα.
- ◆ Η προστασία του περιβάλλοντος μέσω της υιοθέτησης συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, αλλά και της προώθησης προϊόντων και τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον.

Οι στόχοι της πολιτικής ποιότητας προωθούνται από τα ακόλουθα μέσα:

1. Την ενίσχυση του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας (τυποποίηση, διαπίστευση, πιστοποίηση κ.α.), που αποτελεί την απαραίτητη υποδομή και διαμορφώνει το κατάλληλο περιβάλλον για την εφαρμογή μιας πολιτικής ποιότητας.
2. Την παροχή κινήτρων προς τις επιχειρήσεις για την υιοθέτηση προτύπων και τεχνικών ποιότητας.

3. Την ενίσχυση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας μέσω της ενημέρωσης και της ευαισθητοποίησης των χρηστών και των καταναλωτών.
4. Την λειτουργία ενός αξιόπιστου συστήματος παρακολούθησης και εποπείας της αγοράς.

Από το Υπουργείο Ανάπτυξης λειτουργεί το πρόγραμμα «Ποιότητα για την ανταγωνιστικότητα», που αποτελεί μια ολοκληρωμένη παρέμβαση στον τομέα της ποιότητας με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των Ελληνικών επιχειρήσεων και την ολοκλήρωση των αναγκαίων υποδομών για την προώθηση της ποιότητας.

Σήμερα εκτιμάται ότι 2.500 περίπου επιχειρήσεις είναι πιστοποιημένες κατά τα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000. Υπολογίζεται ότι το 2004 ο αριθμός των πιστοποιημένων επιχειρήσεων μπορεί να ανέλθει στις 4.000. Τέλος, η καθιέρωση της μέτρησης δεικτών ικανοποίησης των καταναλωτών, όπως ο ECSI (European Customer Satisfaction Index) σε τομεακό, κλάδο ή εθνικό επίπεδο επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων και συγκριτικών αποτελεσμάτων και αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο δημόσιας πολιτικής στο πλαίσιο μιας στρατηγικής για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας που στηρίζεται στην ποιότητα.

6.1 Επιλογή επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις στις οποίες έγινε η έρευνα για την εργασία αυτή, επιλέχθηκαν γιατί είτε εφαρμόζουν κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας είτε είναι βραβευμένες για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, επίσης γιατί συνεργάζονται με διεθνείς επιχειρήσεις καταξιωμένες στον χώρο τους, κατέχοντας οι περισσότερες από αυτές τις πρώτες θέσεις στους κλάδους που δραστηριοποιούνται.

Θα μας βοηθήσουν να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για την διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αλλά και την Ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις αυτές ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας κατέχοντας τις πρώτες θέσεις μάλιστα, οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν είναι: η ALTEC, η ΕΛΑΪΣ ,το Αλουμίνιο της Ελλάδος, και η SHELMAN.

Οι επιχειρήσεις αυτές κλήθηκαν να απαντήσουν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, για θέματα που αφορούν την Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων στην Ποιότητα υπηρεσιών.

6.1.2 ALTEC.¹⁵

Η εταιρία ALTEC, ανώνυμος βιοτεχνική και εμπορική εταιρία συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών, ιδρύθηκε το 1986. Η συνεπής παρουσία της στην αγορά, η τεκνογνωσία των στελεχών της, η υγιής οικονομική της διάρθρωση, η γεωγραφική της εξάπλωση και η αποτελεσματικότητά της στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αναγνωρίστηκαν από τους μεγαλύτερους οίκους του εξωτερικού, που της ανέθεσαν τη διάθεση και την προώθηση των προϊόντων τους στην ελληνική αγορά.

Κατά τη διάρκεια του 1993 επιτεύχθηκε μια σημαντική συνεργασία με την Hewlett Packard σύμφωνα με την οποία η ALTEC ανέλαβε τη διανομή των προϊόντων της Hewlett Packard (PCs, Scanners, Εκτυπωτές, Αναλώσιμα). Το 1995 η ALTEC ολοκλήρωσε με επιτυχία την εισαγωγή της στην Παράλληλη Αγορά του ΧΑΑ. Ταυτόχρονα, προχώρησε σε μία σειρά σημαντικών

¹⁵ www.altec.gr

επιχειρηματικών κινήσεων, με σκοπό την εξάπλωση των δραστηριοτήτων της σε νέες αγορές, μέσω εξαγορών και σύναψη σημαντικών συνεργασιών.

Τον Νοέμβριο του 1996, η ηγετική θέση της ALTEC και των θυγατρικών της σφραγίζεται με μια επιλογή στρατηγικής σημασίας, τη συνεργασία της με την IBM, τη μεγαλύτερη εταιρία πληροφορικής σε παγκόσμιο επίπεδο. Το 1997, η ALTEC ανέλαβε τη διανομή των προϊόντων της Intel, της μεγαλύτερης εταιρίας στον κόσμο στην παραγωγή επεξεργασιών για Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές.

Στην τριετία 1998-2000, η εταιρία ακολούθησε μία δυναμική επεκτατική πολιτική στο χώρο της Υψηλής Τεχνολογίας, μέσα από εξαγορές, στρατηγικές συνεργασίες και ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων. Η εδραίωση της παρουσίας του Ομίλου σε όλους τους επιμέρους τομείς της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών αποτελεί το επιστέγασμα μιας σειράς συστηματικών προσπαθειών και ώριμων επιχειρηματικών αποφάσεων.

Το 2001, αποφασίστηκε η ριζική αναδιάρθρωση των εταιριών του Ομίλου ALTEC, με τη συγκώνευση δι' απορροφήσεως των εταιριών SYSSWARE, UNISOFT και STAT από την ALTEC, δημιουργώντας την ισχυρότερη εταιρία νέας τεχνολογίας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη αγορά.

Η ALTEC τα τελευταία χρόνια εδραίωσε την παρουσία της στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, με αξιοσημείωτη επιτυχία στη Βουλγαρία και στη Ρουμανία, όπου έχει αυτόνομη παρουσία, αλλά και στην Κύπρο, την FYROM και την Αλβανία, μέσω εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων. Από τα τέλη του 2002 η ALTEC δραστηριοποιείται αυτόνομα και στη Σερβία, με έδρα της το Βελιγράδι, ενώ στα άμεσα σχέδιά της περιλαμβάνεται η είσοδος της στις πολλά υποσχόμενες και απαιτητικές αγορές της Τουρκίας και της Αιγύπτου.

6.1.3 ΕΛΑΪΣ.¹⁶

Η εταιρία ΕΛΑΪΣ είναι η παλαιότερη και σημαντικότερη Ελληνική βιομηχανία στον τομέα παραγωγής των φυτικών ελαιουργικών προϊόντων. Ιδρύθηκε το 1920 και εγκαταστάθηκε στο χώρο όπου λειτουργεί και σήμερα το εργοστάσιο και τα κεντρικά γραφεία της, στο Νέο Φάληρο. Το 1932 μετατρέπεται σε ανώνυμη εταιρία, με αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου και άρχισε την αναπτυξιακή της πορεία, η οποία όμως ανακόπηκε την Κατοχή, γιατί η εταιρία

¹⁶ www.elais.gr

δεν θέλησε να συνεργαστεί με τους κατακτητές. Την περίοδο αυτή υπέστη πολλές υλικές ζημιές.

Μετά την απελευθέρωση έγιναν πολλές επενδύσεις και η εταιρία απέκτησε σοβαρό μερίδιο αγοράς και καθιερώθηκε η φήμη της για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της. Το 1962 προκειμένου να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό της Ε.Ε. έχει ξεκινήσει μια συνεργασία με την UNILEVER N.V, ενισχύοντας έτσι τα επενδυτικά της προγράμματα, βελτιώνοντας την τεχνολογία της και εκσυγχρονίζοντας τη διοικητική της οργάνωση. Η συνεργασία αυτή προσφέρει στην εταιρία την τεχνολογική υποδομή, την εξειδίκευση και την τεχνογνωσία μιας από τις μεγαλύτερες εταιρίες παραγωγούς εδωδίων ελαιουργικών προϊόντων σε όλο τον κόσμο.

Προοδευτικά η ΕΛΑΪΣ ενίσχυσε την παραγωγή των παραδοσιακών ελαιουργικών προϊόντων της με εμπορικές δραστηριότητες στον ευρύτερο χώρο των τροφίμων, αναλαμβάνοντας την αντιπροσωπεία πολλών επώνυμων προϊόντων π.χ. Lipton, Zwan, Calve, John West.

Η παραγωγή αυτών των προϊόντων αποτελεί μια εξαιρετικά κρίσιμη διεργασία, λόγω της ιδιομορφίας των πρώτων υλών αλλά ιδιαίτερα λόγω των επιπτώσεων που μπορεί να έχουν στην υγεία των καταναλωτών. Η ύπαρξη ελέγχου ποιότητας στα παραγόμενα προϊόντα είναι όχι μόνο αναγκαία αλλά αυτονόητη.

Η ΕΛΑΪΣ ανήκει στην κατηγορία των επιχειρήσεων που προσπαθούν για τη συνεχή ποιοτική βελτίωση, μάλιστα κατέκτησε τη 2^η θέση στο διαγωνισμό για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας 1999. Η επιχείρηση επίσης, είναι η πρώτη που πετυχαίνει την πιστοποίησή της στο πρότυπο ISO 14001 για το σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που αναπτύσσει. Επίσης είναι πιστοποιημένη με το ISO 9001 από το 1994.

Σύμφωνα με την έρευνα η επιχείρηση εφαρμόζει το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας, που είναι μια σύγχρονη διεθνής μέθοδος διοίκησης από το 1991. Στόχος του προγράμματος είναι η διατήρηση της πρωτοποριακής θέσης της εταιρίας και της ανταγωνιστικότητας της σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, επίσης είναι η καλύτερη γνώση των απαιτήσεων των πελατών και η αποτελεσματικότερη οργάνωση των δικών της εσωτερικών λειτουργιών. Τονίζεται μάλιστα ότι, μετά από 10 χρόνια δυναμικής του προγράμματος, η φιλοσοφία του έχει πλέον

ενσωματωθεί στην κουλτούρα της εταιρίας και έχει αγγίξει κάθε ανθρώπινη και εργασιακή πτυχή.

6.1.4 Αλουμίνιο της Ελλάδος.¹⁷

ΤΟ Αλουμίνιον της Ελλάδος Β.Ε.Α.Ε, ιδρύθηκε το 1960, με στόχο την αξιοποίηση των σημαντικών ελληνικών κοιτασμάτων βωξίτη, για την παραγωγή αλουμίνας και αλουμινίου. Το Μετοχικό Κεφάλαιο της Εταιρείας ανήκει κατά 60% στον γαλλικό Όμιλο επιχειρήσεων PECHINEY και κατά 40% σε διάφορους μετόχους, η πλειοψηφία των οποίων είναι τραπεζικά ιδρύματα και θεσμικοί επενδυτές. Η Εταιρεία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1973. Μετέχει κατά 99,99% στην μεταλλευτική εταιρεία ΔΕΛΦΟΙ-ΔΙΣΤΟΜΟΝ και έχει συμμετοχές στις εταιρείες επεξεργασίας αλουμινίου ΕΛΒΑΛ (2,08%) και ΒΙΟΧΑΛΚΟ (0,88%).

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος απετέλεσε την κινητήρια δύναμη ανάπτυξης του βιομηχανικού κλάδου μεταποίησης του αλουμινίου στην Ελλάδα. Η λειτουργία της 'Αλουμίνιον της Ελλάδος' για τέσσερις δεκαετίες είναι συνυφασμένη με την εντυπωσιακή εξέλιξη του κλάδου στην ευρύτερη περιοχή και μεταφράζεται σε πολύτιμη εμπειρία και τεχνογνωσία ως προς τις βιομηχανικές και εμπορικές πρακτικές.

Η εταιρεία, με καθιερωμένη παραγωγή αλουμίνας και αλουμινίου, άμεση πρόσβαση στις θαλάσσιες μεταφορές και ενταγμένη στον διεθνή Όμιλο Pechiney, προσφέρει στους πελάτες της σημαντικά πλεονεκτήματα:

- σταθερό προσανατολισμό στην φροντίδα τους
- ευελιξία στη δράση
- ευκολία επικοινωνίας
- σταθερότητα και ασφάλεια υποστήριξη ενός διεθνούς ομίλου, πρωτοπόρου στη παραγωγή και τη τεχνολογία του αλουμινίου.

Η Εταιρεία κατέχει από το 1996 Πιστοποιητικό Ποιότητας κατά το διεθνές Πρότυπο ISO 9001 για τα προϊόντα της. Η Διακήρυξη για την Πολιτική Ποιότητας αποτελεί μόνιμο πόλο προσανατολισμού όλων των εργαζομένων στην

^{17 4} <http://web01.allweb.com.gr/alouminio.gr>

Εταιρεία. Η τεχνική συνεργασία και υποστήριξη, η εξυπηρέτηση του πελάτη και η βελτίωση της συνολικής εμπορικής προσφοράς αποτελούν πεδίο συνεχούς προσπάθειας της εταιρείας.

6.1.5 SHELMAN.¹⁸

Η SHELMAN, επεξεργασίας και εμπορίας προϊόντων ξύλου. Είναι η μεγαλύτερη εταιρία στο κλάδο προϊόντων ξύλου στην Ελλάδα και μία από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη. Ιδρύθηκε το 1962 από τον κ. Π. Ηλιάδη στο Βασιλικό Χαλκίδας.

Το 1988 η εταιρία εισάγει τις μετοχές της στη Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Η εταιρία το 1997 πιστοποιείται κατά ISO 9002 στα προϊόντα Postforming. Το 1999 ξεκινά η κατασκευή του νέου εργοστασίου στη ΒΙ.ΠΕ Κομοτηνής. Αγοράζεται το 85% της ΧΑΤΖΗΛΟΥΚΑΣ ΑΒΕΤΕ. Και το 2001 εγκαινιάζεται η λειτουργία του παραπάνω εργοστασίου.

Εκατομμύρια άνθρωποι στην Ελλάδα και στον υπόλοιπο κόσμο ζουν καθημερινά σε χώρους όπου έχουν χρησιμοποιηθεί προϊόντα SHELMAN.

Η SHELMAN Α.Ε παρουσιάζει εξαγωγική δραστηριότητα στην Ευρώπη, Β. Αφρική και Μέση Ανατολή και στην Αμερική. Ο βασικός αντικειμενικός σκοπός της στρατηγικής της SHELMAN είναι η επίτευξη κερδοφόρου και βιώσιμης επιχειρηματικής ανάπτυξης μέσα στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνιστικού πεδίου.

Για την πραγματοποίηση του σκοπού αυτού, η εταιρική στρατηγική ακολουθεί τους εξής άξονες:

1. Προσήλωση στην ποιότητα προϊόντων.

Τα προϊόντα ξύλου SHELMAN φημίζονται για την υψηλή ποιότητά τους. Στόχος της εταιρίας είναι η συνεχής, περαιτέρω βελτίωσή της ποιότητας και η εμπέδωση της ποιοτικής υπεροχής των προϊόντων της στην συνείδηση των χρηστών τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς.

2. Κερδοφόρα ανάπτυξη όγκου και αξίας πωλήσεων.

Η εταιρία στοχεύει στην δυναμική ανάπτυξη των εργασιών της μέσα από την, περαιτέρω διεύρυνση της γκάμας προϊόντων, την συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, την ενίσχυση του εξαγωγικού προσανατολισμού της και την άριστη διοίκηση της οργάνωσης πωλήσεων.

¹⁸ www.shelman.gr

3. Συνεχής βελτίωση της σχετικής θέσης κόστους.

Η βελτίωση αυτή αφορά το σύνολο της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, και ιδιαίτερα τις δραστηριότητες προμήθειας πρώτων υλών υψηλής ποιότητας στις πλέον συμφέρουσες τιμές, και την συνεχή αναζήτηση τρόπων μείωσης του κόστους παραγωγής, μέσω πλήρους αξιοποίησης της σύγχρονης τεχνολογίας.

4. Οργανωτική αναβάθμιση.

Η SHELMAN προχωρά με ταχείς ρυθμούς ένα ευρύ πρόγραμμα αύξησης της αποτελεσματικότητας, μέσα από εκσυγχρονισμό των διαδικασιών λειτουργίας, την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, την συνεχή εκπαίδευση των ανθρώπων και την αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων.

Μέσα από την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής, η SHELMAN προσβλέπει στην περαιτέρω ενίσχυση της ηγετικής θέσης της στην Ελληνική αγορά, στην καθιέρωσή της ως του σημαντικότερου 'παικτη' στον τομέα της στα Βαλκάνια και στην ανάδειξή της σε υπολογίσιμη δύναμη στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού.

Αποστολή της SHELMAN είναι να συμβάλλει συνεχώς, στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων, προσφέροντας τη μέγιστη ικανοποίηση στις ανάγκες των πελατών της, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον ομαδικής εργασίας, που προσελκύει και αναπτύσσει ικανούς ανθρώπους. Μετατρέποντας με συνεχή καινοτομία ανανεώσιμες πηγές δασικών πόρων, σε υψηλής ποιότητας προϊόντα και εφαρμογές ξυλείας έχοντας σαν προτεραιότητα το σεβασμό στο περιβάλλον, την ανανέωση των φυσικών πόρων και την υπευθυνότητα προς τις τοπικές κοινωνίες.

6.3 Έρευνα.

Οι ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι επιχειρήσεις είναι οι εξής: Ξεκινώντας από την ALTEC, όπου μας απάντησε η Υπεύθυνη Ανθρώπινου Δυναμικού κα Γεωργιάτου. Στην ΕΛΑΪΣ, όσον αφορά τα θέματα διοίκησης προσωπικού μας απάντησε η υπεύθυνη Ανθρώπινου Δυναμικού κα Αγγελική Βόσου, όσον αφορά τα θέματα ποιότητας ο υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρίας ο κος Γιάννης Μπάστας. Στην έρευνά μας στο Αλουμίνιο της Ελλάδος, μας απάντησε ο υπεύθυνος θεμάτων ποιότητας κος Δημήτρης Φαφούτης.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους υπευθύνους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο μας.

1. Σε ποιο κλάδο ανήκει η επιχείρηση;

Η ALTEC ανήκει όπως έχει προαναφερθεί στον κλάδο πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.

Η ΕΛΑΪΣ δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων, τομέα ελαιουργικών προϊόντων.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος δραστηριοποιείται στον κλάδο μετάλλου.

Η SHELMAN ανήκει στον κλάδο παραγωγής, επεξεργασίας και εμπορίας προϊόντων ξύλου.

2. Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση;

A. 1-500

B. 500-1000

Γ. 1000-άνω

Στην ερώτηση αυτή η ALTEC απασχολεί συγκεκριμένα 650 άτομα.

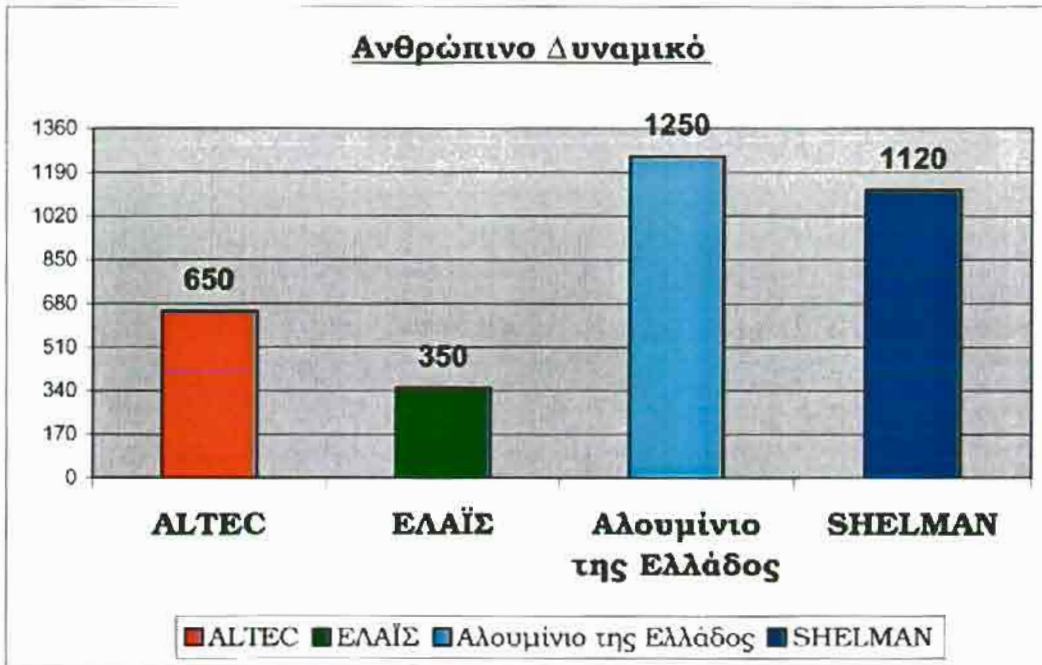
Η ΕΛΑΪΣ απασχολεί άμεσα 350 μόνιμους εργαζομένους.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος απασχολεί άμεσα 1250 άτομα που προέρχονται από όλο τον Ελληνικό χώρο.

Η SHELMAN απασχολεί 1120 άτομα.

Οι απασχολούμενοι στις παραπάνω επιχειρήσεις παριστάνονται στο παρακάτω διάγραμμα: η ΕΛΑΪΣ ανήκει στην κατηγορία Α απασχολώντας συγκεκριμένα 350 μόνιμους εργαζομένους, στην συνέχεια η ALTEC με 650

εργαζόμενους ανήκει στην Β κατηγορία και τέλος το Αλουμίνιο της Ελλάδος στη κατηγορία Γ με 1250 εργαζομένους, μαζί με την SHELMAN με 1120.



3. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρησή;

- A. Ναι
- B. Όχι

Σε όλες τις επιχειρήσεις όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

4. Έχετε αλλάξει πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τα τελευταία χρόνια και πότε;

Η ALTEC δεν έχει αλλάξει πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τα τελευταία χρόνια, όπως η ΕΛΑÏΣ και η SHELMAN.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος δεν έχει αλλάξει πολιτική γενικά σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τα τελευταία χρόνια. Μόνο σε μισθολογικά θέματα υπήρξε αλλαγή και πιο συγκεκριμένα, η εταιρία τα προηγούμενα χρόνια επιβράβευε με πριμ παραγωγικότητας τους 50 καλύτερους εργαζόμενους του εργοστασίου, όμως θεωρήθηκε άδικο, δηλαδή να συγκρίνεται η εργασία ενός εργαζόμενου στο λογιστήριο με αυτή κάποιου στον τομέα παραγωγής αλουμίνιας, έτσι λοιπόν αναθεωρήθηκε. Τώρα η επιχείρηση χορηγεί πριμ στους καλύτερους

κάθε κατηγορίας εργαζομένων. Αυτό θεωρείται από την εταιρία ως αλλαγή όσον αφορά τη Διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων.

5. Ποιες από τις παρακάτω εσωτερικές πηγές προσέλκυσης εργαζομένων χρησιμοποιεί η επιχείρηση;

- A. Πίνακας ανακοινώσεων.
- B. Βάση δεδομένων προσωπικού.
- Γ. Συστάσεις εργαζομένων.
- Δ. Προαγωγές και μεταθέσεις.
- Ε. Πρώην εργαζόμενοι.

Η ALTEC χρησιμοποιεί τον πίνακα ανακοινώσεων(A), τη βάση δεδομένων προσωπικού(B), τις συστάσεις από εργαζόμενους(Γ) και τις προαγωγές και μεταθέσεις(Δ), εκτός μόνο από τους πρώην εργαζόμενους.

Η ΕΛΑΪΣ από τις παραπάνω πηγές εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί τον πίνακα ανακοινώσεων(A) μέσω όμως του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Δηλαδή, όταν υπάρχει κενή θέση εργασίας δημοσιεύεται μέσω του υπολογιστή τόσο σε εθνικό επίπεδο αλλά και στο εξωτερικό μέσω του ομίλου της Unilever. Επίσης η εταιρία χρησιμοποιεί τη βάση δεδομένων προσωπικού(B) που διαθέτει η ίδια, καθώς κάθε βιογραφικό σημείωμα που φθάνει στην εταιρία αρχειοθετείται για μελλοντικές ανάγκες της σε προσωπικό, εκτός των άλλων και οι προαγωγές και οι μεταθέσεις(Δ).

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος ως εσωτερικές πηγές προσέλκυσης χρησιμοποιεί τον πίνακα ανακοινώσεων(A), όπου η εταιρία όταν έχει ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό κοινοποιεί την πρόθεσή της στις γύρω κοινότητες και δήμους της περιοχής καθώς προτιμούνται οι ντόπιοι. Επίσης η εταιρία χρησιμοποιεί τις προαγωγές και μεταθέσεις(Δ) για την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας.

Η SHELMAN χρησιμοποιεί σαν εσωτερικές πηγές προσέλκυσης εργαζομένων τις συστάσεις εργαζομένων(Γ) και τις προαγωγές και μεταθέσεις(Δ).

Αναλυτικά οι απαντήσεις που δόθηκαν σ' αυτό το ερώτημα φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα: Ο πίνακας ανακοινώσεων(A) με ποσοστό 27% καθώς και οι Προαγωγές και μεταθέσεις(Δ) με 37% είναι αυτές οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης που επιλέγουν περισσότερο οι εταιρίες, ακολουθούν οι συστάσεις εργαζομένων και η βάση δεδομένου προσωπικού με 18%. Καμία από τις επιχειρήσεις δεν επιλέγει ως πηγή προσέλκυσης τους πρώην εργαζόμενους.



6. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους επιλογής προσωπικού;

- A. Βιογραφικό σημείωμα.
- B. Συνέντευξη.
- Γ. Test.

Η ALTEC, για την επιλογή προσωπικού που θα πληρώσουν τις κενές θέσεις εργασίας χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο το βιογραφικό σημείωμα και τη συνέντευξη, ενώ για ορισμένες ειδικότητες οι υποψήφιοι εργαζόμενοι υποβάλλονται σε Test. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι καλούνται πρώτα να υποβάλουν το βιογραφικό σημείωμα στην εταιρία είτε ταχυδρομικός είτε από την ιστοσελίδα της στο internet και έπειτα εκείνοι που επιλέγονται καλούνται για συνέντευξη και ανάλογα για πια θέση προορίζονται υποβάλλονται σε Test.

Η ΕΛΑΪΣ χρησιμοποιεί τις εξής μεθόδους προσέλκυσης με την παρακάτω σειρά: εφόσον φτάσουν στην εταιρία τα βιογραφικά σημειώματα γίνεται ένα ξεδιάλεγμα όσων διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα. Έπειτα οι υποψήφιοι καλούνται στην επιχείρηση προκειμένου να υποβληθούν σε Test τα οποία αξιολογούν τον αριθμητικό τρόπο σκέψης καθώς και τον προφορικό λόγο(verbal). Στη συνέχεια ανάλογα με τα αποτελέσματα του Test, αποφασίζεται από τους υπευθύνους ποια άτομα θα προσληφθούν και ειδοποιούνται.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος, από τις παραπάνω μεθόδους επιλογής προσωπικού τις χρησιμοποιεί όλες με την εξής σειρά: ο ενδιαφερόμενος στέλνει ένα βιογραφικό σημείωμα και εφόσον διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα που ζητούνται καλείται να υποβληθεί σε Test σε θέματα που αφορούν την ειδικότητα

του. Αν ο υποψήφιος συμπληρώσει τον απαιτούμενο βαθμό στα Test καλείται σε συνέντευξη αλλιώς απορρίπτεται. Μετά από την συνέντευξη θα αποφασίσει η διοίκηση πια άτομα θα προσληφθούν.

Η SHELMAN χρησιμοποιεί το βιογραφικό σημείωμα το οποίο είναι απαραίτητο στην επιλογή του προσωπικού και κατόπιν για την πρόσληψη είναι απαραίτητη η συνέντευξη. Η εταιρία δεν χρησιμοποιεί καθόλου τα Test.

7. Ποιες από τις παρακάτω εξωτερικές πηγές προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρηση;

- A. Επαγγελματικές σχολές.
- B. Εταιρίες Leasing.
- Γ. Ημέρες καριέρας.
- Δ. Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία.
- E. Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.
- Στ. Γραφεία βάσης δεδομένων για υπαλλήλους.
- Z. Γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- H. Μ.Μ.Ε.
- Θ. Ενημερωτικά σεμινάρια.

Η ALTEC από τις παραπάνω εξωτερικές πηγές προσέλκυσης εργαζομένων χρησιμοποιεί τις επαγγελματικές σχολές(A), τα Μ.Μ.Ε(H) και λιγότερο τις ημέρες καριέρας(Γ).

Η ΕΛΑΪΣ χρησιμοποιεί τις εξής εξωτερικές πηγές προσέλκυσης: τις επαγγελματικές σχολές(A), τις εταιρίες Leasing(B), τις ημέρες καριέρας(Γ), τα γραφεία ευρέσεως εργασίας(Z) και τα ΜΜΕ(H).

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος χρησιμοποιεί τις εξής εξωτερικές πηγές προσέλκυσης εργαζομένων τις επαγγελματικές ενώσεις και τα σωματεία(Δ), τα γραφεία βάσης δεδομένων για υπαλλήλους(Στ) εν μέρει και πολύ σπάνια τις εταιρίες Leasing(B), όπως επίσης και τα ενημερωτικά σεμινάρια(Θ).

Η SHELMAN χρησιμοποιεί τις επαγγελματικές σχολές (A), τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις(E) και τα Μ.Μ.Ε (H).

Όπως παρατηρούμε από το παρακάτω γράφημα το σύνολο των επιχειρήσεων επιλέγουν τις επαγγελματικές σχολές κατά 20%, έπειτα τα Μ.Μ.Ε με 19% και ακολουθούν οι εταιρίες Leasing και οι μέρες καριέρας με 13%.

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης



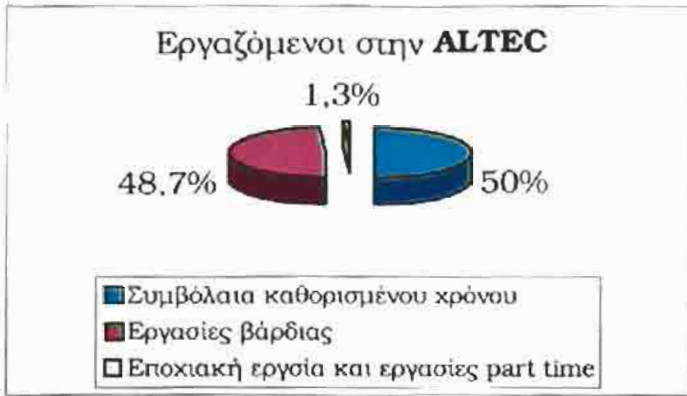
Στη συνέχεια της προτίμησης των επιχειρήσεων ακολουθούν τα ενημερωτικά σεμινάρια, τα γραφεία εύρεσης εργασίας, τα γραφεία βάσης δεδομένων για υπαλλήλους, οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, οι

επαγγελματικές ενώσεις και τα εργατικά σωματεία με ποσοστό 7%.

8. Τι ποσοστό του εργατικού δυναμικού απασχολείται στις παρακάτω κατηγορίες;

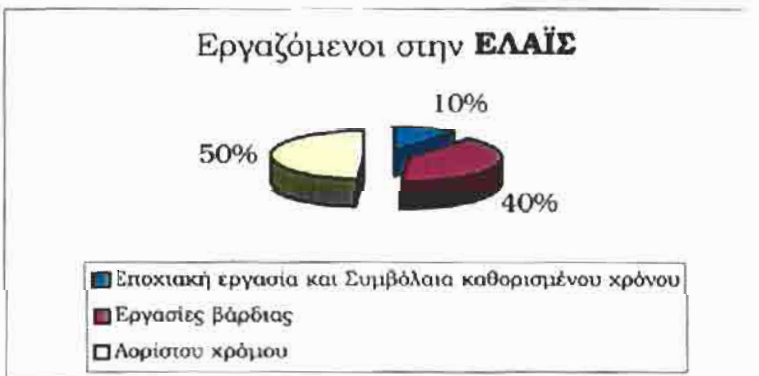
- A. Εργασίες part time.
- B. Εποχιακή εργασία.
- Γ. Συμβόλαια καθορισμένου χρόνου.
- Δ. Κατ' οίκον εργασία.
- Ε. Εργασία από το τηλέφωνο.
- Στ. Εργασίες βάρδιας.

Το 50% των εργαζομένων της ALTEC απασχολείται με συμβόλαια καθορισμένου χρόνου(Γ), ενώ το 0,7% σε εργασίες part time(A) και μικρότερο ποσοστό της τάξης του 0,6% στη κατηγορία της εποχιακής εργασίας και το 48,7% σε εργασίες βάρδιας(Στ). Τα ποσοστά φαίνονται και στο παρακάτω γράφημα



Όπως παρατηρούμε και από το πίνακα το 1,3% αντιπροσωπεύει τους εργαζόμενους σε εποχιακή εργασία και part time. Ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι με συμβόλαια καθορισμένου χρόνου και αποτελεί το 50% και αμέσως μετά είναι εκείνοι που απασχολούνται σε εργασίες βάρδιας με ποσοστό 48,7%.

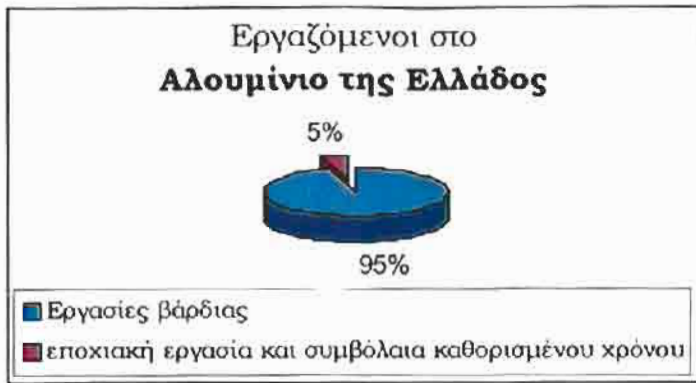
Το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΛΑΪΣ απασχολείται στις παρακάτω κατηγορίες: σε εργασίες βάρδιας(Στ), την εποχιακή εργασία(Β) σε συνδυασμό με τα συμβόλαια καθορισμένου χρόνου(Γ) όπου αυτά τα δύο θεωρούνται από την εταιρία ίδια, καθώς και σε συμβόλαια αορίστου χρόνου. Τα ποσοστά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:



Όπως φαίνεται από το γράφημα το 50% των εργαζομένων απασχολούνται με συμβόλαια αορίστου χρόνου, είναι δηλαδή μόνιμο προσωπικό. Το 10% απασχολείται με συμβόλαια καθορισμένου χρόνου(Γ) σε συνδυασμό με την εποχιακή εργασία(Β) τα οποία από την εταιρία θεωρούνται ίδια. Οι εργασίες βάρδιας αποτελούν το 40%.

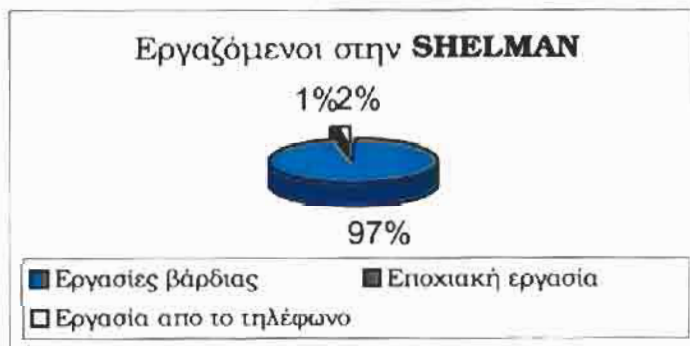
Στην εταιρία Αλουμίνιο της Ελλάδος το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων απασχολείται σε εργασίες βάρδιας(Στ) 95% και το υπόλοιπο 5% σε συμβόλαια καθορισμένου χρόνου(Γ) σε συνδυασμό με την εποχιακή εργασία(Β).

Τα αποτελέσματα αυτά φαίνονται σε ποσοστά στο παρακάτω πίνακα:



Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων της εταιρίας απασχολούνται σε εργασίες βάρδιας(Στ), ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό 5% με συμβόλαια καθορισμένου χρόνου(Γ) καθώς και σε εποχιακές εργασίες(Β).

Το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων της SHELMAN απασχολείται σε εργασίες βάρδιας με ποσοστό 97%, σε εργασίες από το τηλέφωνο 2% και σε εποχιακή εργασία με 1%.



9. Χρησιμοποιείται εκπαίδευση των εργαζομένων και αν ναι τι είδους;

Οι εξελίξεις στον χώρο όπου δραστηριοποιείται η εταιρία ALTEC είναι ραγδαίες, για αυτό υπάρχει ιδιαίτερη μέριμνα ώστε να επενδύεται σημαντικός αριθμός κονδυλίων για την επιμόρφωση των στελεχών της, σε όλες τις ειδικότητες.

Συγκεκριμένα, το 2001 η Εταιρία επένδυσε για το 1/3 των στελεχών της 3.172 ώρες εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, ενώ το σύνολο σχεδόν του δυναμικού συμμετείχε σε κύκλους σεμιναρίων που πραγματοποιήθηκαν ενδοεταιρικά. Για το 2002, επενδύθηκαν κεφάλαια σε 4.525 ώρες προγραμμάτων κατάρτισης(αύξηση 42.6%), έτσι ώστε ακόμη περισσότερα στελέχη της ALTEC να εκπαιδευτούν στον τομέα τους, να ενημερωθούν για τις εξελίξεις και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Στόχος, η

αποτελεσματικότερη λειτουργία της Εταιρίας και η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες της.

Η ΕΛΑΪΣ πιστεύει ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει και για το λόγο αυτό δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευσή του και την επαγγελματική του ανάπτυξη.

Μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού η ΕΛΑΪΣ επιτυγχάνει τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια της ίδιας της επιχείρησης. Ταυτόχρονα εξασφαλίζει την καταξίωση των ανθρώπων της ως επαγγελματιών και την ανταγωνιστικότητας της ίδιας. Κατά τα έτη 2000-02 συνεχίστηκε η προσπάθεια ανάπτυξης και αναβάθμισης του προσωπικού όλων των επιπέδων με επιμορφωτικά προγράμματα που οργανώνει και πραγματοποιεί η εταιρία. Σήμερα το 26% περίπου των εργαζομένων είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού ή μεταπτυχιακού διπλώματος.

Η ΕΛΑΪΣ έχει ως αρχή της η απασχόληση, η πρόσληψη και η ανάπτυξη του προσωπικού της να γίνεται με μοναδικό κριτήριο τα προσόντα και τις δεξιότητες του κάθε ατόμου, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εξελιχθεί και να αναπτύξει το πλήρες δυναμικό του.

Η συνεργασία της ΕΛΑΪΣ με τον διεθνή όμιλο 'Unilever', της παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρότυπων συστημάτων αξιολόγησης και διαδικασιών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε χρόνο εκπονίζεται το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων που καλύπτει 10.000 ώρες. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν τα εξής θέματα: α)Διοικητικά, β)Τεχνικής φύσεως, γ)Οικονομικά θέματα, δ)Ξένες γλώσσες, ε)Πληροφορικής, στ)Management και ζ)Ασφάλειας εργασίας.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος εφαρμόζει ένα κύκλο εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ενημερωτικών ημερίδων/σεμιναρίων, προκειμένου να δώσει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της εταιρείας να βελτιώσουν τις ικανότητες τους, καθώς και τις προοπτικές της επαγγελματικής τους εξέλιξης. Το 2002 η ΑτΕ επένδυσε στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της το 3,7% των δαπανών της μισθοδοσίας, καλύπτοντας 77.068 ώρες εκπαίδευσης. Οι θεματικές ενότητες εκπαίδευσης για το 2002 τις οποίες παρακολούθησαν συνολικά 1.166 άτομα, αφορούσαν θέματα ασφάλειας, ποιότητας, συνεχούς προόδου management, τεχνικής κατεύθυνσης, πληροφορικής, ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων και την εκμάθηση ξένων γλωσσών. Πιο συγκεκριμένα τα θέματα των

σεμιναρίων είναι α) σεμινάρια για τους νεοπροσλαμβανομένους β) γενικά σεμινάρια αυτά τα σεμινάρια έχουν θέματα 1) Συμμετοχικό management 2) Σεμινάρια πληροφορικής 3) Σεμινάρια περιβάλλοντος.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος διαθέτει ένα πολύ καλά οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης, καθώς οι εργαζόμενοι της εκπαιδεύονται και στο εξωτερικό στην έδρα του ομίλου Pechine στον οποίο ανήκει. Επίσης διοργανώνει σεμινάρια σε συνεργασία με τον ΙΒΕΠΕ για λίγα άτομα σε λογιστικά θέματα, τεχνικά και ξένες γλώσσες.

Η SHELMAN προχωρά με ταχείς ρυθμούς ένα ευρύ πρόγραμμα αύξησης της αποτελεσματικότητας, μέσα από εκσυγχρονισμό των διαδικασιών λειτουργίας, την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, την συνεχή εκπαίδευση των ανθρώπων και την αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων.

Η SHELMAN εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται είτε από ειδικευμένες εταιρίες σε αυτό το τομέα, είτε πάνω στην εργασία (on the job).

10. Σε ποιο είδος εργαζομένων υπήρξε εκπαίδευση τα προηγούμενα τρία χρόνια;

- A. Διοικητικό προσωπικό.
- B. Επιστημονικό προσωπικό.
- Γ. Υπάλληλοι.
- Δ. Εργάτες.

Σε όλες τις επιχειρήσεις στις οποίες έγινε η έρευνα, πραγματοποιήθηκε εκπαίδευση σε όλα τα παραπάνω είδη των εργαζομένων που απασχολούν. Πιο συγκεκριμένα:

Η ALTEC, επενδύει σημαντικότερο μέρος από τους διαθέσιμους πόρους της σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία για αποτελεσματική Διοίκηση και στην εκπαίδευση του Προσωπικού ακόμη και στους πλέον εξειδικευμένους τομείς. Έτσι στις παραπάνω κατηγορίες υπήρξε εκπαίδευση των εργαζομένων ανάλογα με την ειδικότητα του κάθε εργαζόμενου, δηλαδή οι τεχνικοί σε θέματα τεχνικά οι πωλητές σε ανάλογα θέματα της ειδικότητάς τους.

Η ΕΛΑΪΣ πραγματοποιεί προσπάθεια ανάπτυξης και αναβάθμισης του προσωπικού όλων των επιπέδων με εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ένας σημαντικός τομέας στον οποίο η εταιρεία Αλουμίνιο της Ελλάδος επενδύει από την πρώτη μέρα ίδρυσης της, είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Η συστηματική αξιοποίηση και ανάπτυξη του, παρέχει τη δυνατότητα τόσο στην εταιρεία όσο και στους ίδιους τους εργαζόμενους να διαμορφώνουν το πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών, η παραγωγή, οι συνθήκες και οι προοπτικές εργασιακής ενασχόλησης. Η εταιρία διοργάνωσε εκπαιδευτικά προγράμματα σε όλα τα παραπάνω είδη εργαζομένων.

Κύριος στόχος της SHELMAN είναι να αποκτήσει ένα εκπαιδευμένο και σωστά καταρτισμένο προσωπικό, για αυτό πραγματοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων της.

11. Εποπτεύετε την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών σας προγραμμάτων και με ποιο τρόπο;

Η ALTEC εποπτεύει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων, παρακολουθώντας την απόδοση των εργαζομένων καθώς και υποβάλλοντάς τους σε Test αξιολόγησης.

Η ΕΛΑΪΣ εποπτεύει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων ως εξής: οι εκπαιδευόμενοι ύστερα από το πέρας της εκπαίδευσης καλούνται να συμπληρώσουν μία φόρμα αξιολόγησης για το πώς πήγε το πρόγραμμα για το χώρο, το χρόνο. Έπειτα γίνεται αξιολόγηση απόδοσης του κάθε εργαζομένου πάνω στην εργασία του, όπως επίσης γίνεται έκθεση του εκπαιδευτή για τον κάθε εργαζόμενο.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδας αξιολογεί τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων ως εξής: οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται αξιολογούνται με αναφορά του εκπαιδευτή για την απόδοσή τους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, έπειτα ο προϊστάμενός τους αναφέρει για την απόδοσή του κάθε εργαζομένου πάνω στην εργασία του, η διεύθυνση κρίνει και πράττει ανάλογα.

Η εποπτεία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της SHELMAN πραγματοποιείται από το Human Reassert Department, το οποίο είναι τμήμα της εταιρίας που αναλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Όπως έχει προαναφερθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων της SHELMAN πραγματοποιείται από ειδικευμένες εταιρίες στο είδος, όμως την αξιολόγηση τους την αναλαμβάνει η ίδια με αυτό το ειδικό τμήμα στα πλαίσια της επιχείρησης.

12. Ποια από τα παρακάτω κριτήρια χρησιμοποιείται κατά την αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού;

- A. Εσωτερικοί δείκτες αποτελεσματικότητας.
- B. Συγκριτική αξιολόγηση με εξωτερικά πρότυπα.
- Γ. Αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η ALTEC προκειμένου να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων της είναι οι εσωτερικοί δείκτες αποτελεσματικότητας(A) κατά το οποίο οι εργαζόμενοι εξετάζεται αν έχουν επιτύχει τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί και επίσης τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους(Γ) όπου εξετάζεται αν η επιχείρηση έχει επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους που είχε προκαθορίσει.

Η ΕΛΑΪΣ εκείνα τα κριτήρια που χρησιμοποιεί για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι εσωτερικοί δείκτες αποτελεσματικότητας(A) και τα αποτελέσματα σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους(Γ).

Το Αλουμίνιο της Ελλάδας από τα παραπάνω κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους(Γ) κατά κύριο λόγο και τους εσωτερικούς δείκτες αποτελεσματικότητας(A).

Επίσης και η SHELMAN για την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της χρησιμοποιεί ως κριτήρια τους εσωτερικούς δείκτες αποτελεσματικότητας(A) και τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους(Γ).



Διαγραμματικά οι απαντήσεις των επιχειρήσεων παρίστανται στον παραπάνω πίνακα: Όπου οι επιχειρήσεις επιλέγουν ως κριτήρια αξιολόγησης της

απόδοσης των εργαζομένων τους εσωτερικούς δείκτες αποτελεσματικότητας και τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους που έχει θέσει η κάθε εταιρία. Καμία από αυτές δεν χρησιμοποιεί τη συγκριτική αξιολόγηση με εξωτερικά πρότυπα, όπως με αποτελέσματα του κλάδου ή ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

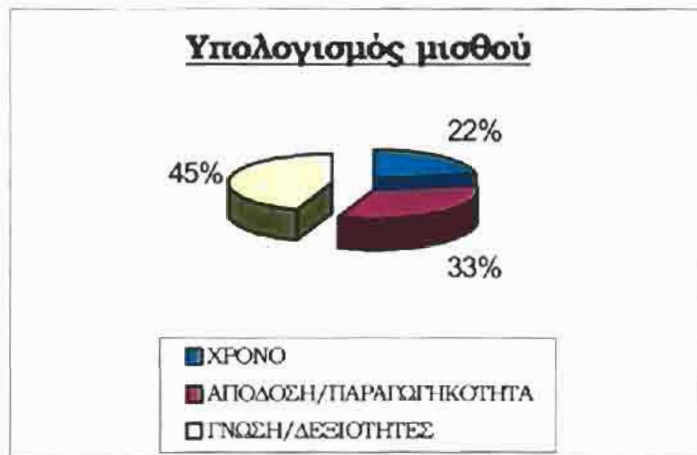
13. Πώς υπολογίζεται ο μισθός των εργαζομένων; Βάσει:

- A. το χρόνο.
- B. Την απόδοση και τη παραγωγικότητα.
- Γ. Τη γνώση και δεξιότητες.

Οι μισθοί των εργαζομένων της ALTEC και της SHELMAN υπολογίζονται βάσει και των τριών παραπάνω ανάλογα με την ειδικότητα τους.

Η ΕΛΑΪΣ υπολογίζει τον μισθό των εργαζομένων της σύμφωνα με την απόδοση και τη παραγωγικότητα(B) και τη γνώση και τις δεξιότητες(Γ) του.

Ο μισθός των εργαζομένων στην εταιρία Αλουμίνιο της Ελλάδος υπολογίζεται με βάση τη γνώση και τις δεξιότητες(Γ) ενώ τα παλαιότερα χρόνια βάσει του χρόνου.

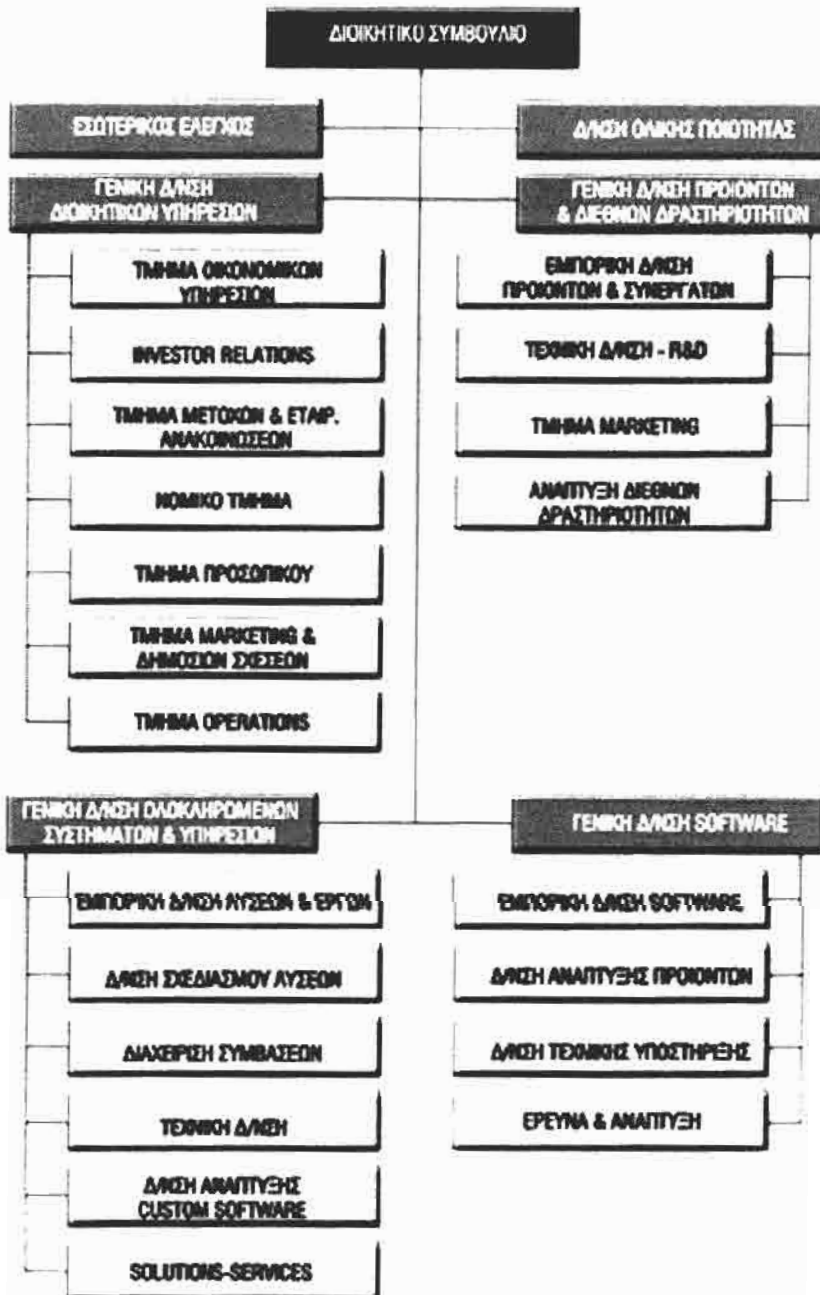


Από την έρευνα μας συμπεραίνουμε ότι το 45% των εργαζομένων αμείβεται με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες του, το 33% με βάση την απόδοση και την παραγωγικότητα και το 22% αμείβεται με βάση το χρόνο.

14. Να δοθεί οργανόγραμμα της επιχείρησής σας για την επιτυχή διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα οργανογράμματα των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα ακολουθούν παρακάτω, εκτός της SHELMAN και του Αλουμινίου της Ελλάδος. Στην πρώτη εταιρία μας απαντήθηκε ότι δεν υπάρχει οργανόγραμμα και στην δεύτερη ότι δεν υπήρχε οργανόγραμμα του εργοστασίου καθότι ανήκει στον διεθνή όμιλο Pechine.

ALTEC



ΕΛΛΙΣ



15. Τι είδους επικοινωνία υπάρχει μεταξύ του προσωπικού στην επιχείρησή σας;

- A. Από πάνω προς τα κάτω.
- B. Από κάτω προς τα πάνω.
- Γ. Οριζόντια.

Στην ALTEC η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ του προσωπικού είναι και τα τρία παραπάνω.

Στην ΕΛΑΪΣ η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ του προσωπικού είναι διατμηματική, οριζόντια και κάθετη επικοινωνία μέσα στην εταιρία, μέσω της υιοθέτησης ενός νέου τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.

Στο Αλουμίνιο της Ελλάδος υπάρχει όλων των ειδών επικοινωνία μάλιστα τονίζεται ότι διαθέτει πολύ καλά αναπτυγμένη και συστηματική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της.

Η επικοινωνία της SHELMAN με το προσωπικό της γίνεται από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω, δηλαδή η ροή των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση είναι αμφίδρομη.

16. Εφαρμόζεται κάποιο Πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας;

- A. Ναι.
- B. Όχι.

Η ALTEC, η SHELMAN και το Αλουμίνιο της Ελλάδος εφαρμόζουν σαν πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας το ISO.

Η ΕΛΑΪΣ εφαρμόζει Πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας και αυτό είναι το T.Q.M(Total Quality Management).

Στην αρχή εφαρμογής του συστήματος υπήρξαν πολλά επικριτικά σχόλια για την αναπόφευκτη γραφειοκρατία και την πληθώρα των πληροφοριών, που τουλάχιστον στα πρώτα στάδια εφαρμογής έπρεπε να επεξεργασθεί το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας. Εργαλεία για την ανάπτυξη και οργάνωση της ποιότητας στην εταιρία ήταν το ίδιο το προσωπικό.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό το προσωπικό δούλεψε σε ομάδες εργασίας με αποτέλεσμα να είναι πιο κοντά και βελτίωσε την επικοινωνία, αυξάνοντας το ρυθμό ανταπόκρισης και μειώνοντας τα σφάλματα, ενώ παράλληλα επέτρεψε

στον ιεραρχικά προϊστάμενο την παραχώρηση εξουσιών λήψης αποφάσεων σε χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στις εξής βασικές αρχές: Πελάτης και Διαδικασία. Σημαντικό είναι η σημασία του πελάτη. Έτσι η ΕΛΑΪΣ μέσα από το σύστημα αυτό δημιούργησε το κατάλληλο σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης τόσο των πελατών της όσο και των τελικών καταναλωτών της μέσα από σημαντικές και προγραμματισμένες χρονικά έρευνες αγοράς.

Όλοι όσοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα οφείλουν να οργανωθούν για να ικανοποιήσουν απόλυτα τον πελάτη, εφαρμόζοντας αντίστοιχα συστήματα επιβεβαίωσης. Ο δρόμος για την ολική ποιότητα προϋποθέτει πάνω από όλα πειθαρχία, αξιοκρατία και διαφάνεια και κτίζεται μέσα από τη συνεργασία και τη συμμετοχή όλων. Έτσι επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική, αποδοτική δουλειά, λιγότερο άγχος και ζημιές, με αποτέλεσμα κέρδη στην επιχείρηση αλλά κυρίως στον εργαζόμενο που απολαμβάνει πάνω από όλα την ικανοποίηση της δικής του εργασίας.

Η διαδικασία της επιχείρησης για παροχή προϊόντων ποιότητας είναι μια διαρκή προσπάθεια μέσα από συνεχή εκπαίδευση και παραδειγματισμό, θεωρώντας τα σφάλματα που αναπόφευκτα θα γίνουν ευκαιρίες για βελτίωση.

Η ΕΛΑΪΣ είναι μια επιχείρηση προσανατολισμένη στην ποιότητα, η οποία προσπαθεί να ικανοποιεί τους πελάτες της εκσυγχρονίζοντας τη διαδικασία παραγωγής αλλά και την εσωτερική της οργάνωση προς αυτό το σκοπό.

17. Κατά την επιλογή και εφαρμογή ενός μοντέλου Ολικής Ποιότητας ποιες από τις εξής προτεραιότητες καλύπτονται;

- A. Προσανατολισμός στους πελάτες.
- B. «Συνεταιρισμός» με τους προμηθευτές.
- Γ. Ανάπτυξη ανθρώπων.
- Δ. Κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας.
- Ε. Ενεργή παρουσία της Ηγεσίας και εμμονή της στην επίτευξη των επιλεγμένων στόχων.
- Στ. Επίδειξη ευθύνης στη κοινωνία.
- Z. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.

Η ALTEC τα οφέλη που είχε είναι όλα τα παραπάνω.

Επίσης και η ΕΛΑΪΣ είχε όλα τα παραπάνω οφέλη πιο συγκεκριμένα: από την εφαρμογή του μοντέλου ποιότητας προέκυψαν επιπλέον σημαντικά οφέλη για την ΕΛΑΪΣ, όπως:

- ◆ Ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.
- ◆ Πνεύμα ομαδικής εργασίας.
- ◆ Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας μέσα από το Σύστημα Υποβολής Προτάσεων για Βελτίωση, από όλους τους εργαζομένους.
- ◆ Προτροπή για αναγνώριση συναδέλφων.
- ◆ Βελτίωση της διατμηματικής, οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας μέσα στην εταιρία, μέσω της υιοθέτησης ενός νέου τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.
- ◆ Μια μεγάλη διάκριση: αναγνώριση της εταιρίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο ανάμεσα σε 7 καλύτερες εταιρίες στην Ευρώπη, στο διαγωνισμό για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας 1996 κατέκτησε και την 6^η θέση στον ίδιο διαγωνισμό το 1999.

Για το Αλουμίνιο της Ελλάδος προέκυψαν τα εξής οφέλη από την εφαρμογή του μοντέλου Ολικής Ποιότητας προσανατολισμός στους πελάτες(A), κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης(Δ), ενεργή παρουσία της Ηγεσίας και εμμονή της στην επίτευξη των επιλεγμένων στόχων(Ε), επίδειξη ευθύνης στη κοινωνία(Στ) και Προσανατολισμός στα αποιελέσματα (Ζ).

Οι προτεραιότητες που καλύπτονται για τη SHELMAN από την εφαρμογή ενός μοντέλου Ολικής Ποιότητας είναι ο προσανατολισμός στους πελάτες, η ανάπτυξη των ανθρώπων και η κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας.



Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε, ότι οι προτεραιότητες που καλύπτονται από όλες τις επιχειρήσεις είναι κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας με ποσοστό 18%. Στη συνέχεια καλύπτεται ο προσανατολισμός στους πελάτες με 17%, ακολουθώντας η επίδειξη ευθύνης στην κοινωνία, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, η ενεργή παρουσία της Ηγεσίας και η εμμονή της στην επίτευξη των επιλεγμένων στόχων με 14%. Και με μικρότερο ποσοστό 9% συνεταιρισμός με τους προμηθευτές.

18. Χρησιμοποιείτε κουτιά παραπόνων για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών σας;

Η ALTEC έχοντας σαν βασικό στόχο την πλήρη κάλυψη των αναγκών του πελάτη σε θέματα υποστήριξης, έχει δημιουργήσει ειδικές διαδικασίες και κατάλληλα τμήματα, ώστε να επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας το πλήρως αυτοματοποιημένο και μηχανογραφημένο Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης, η καταγραφή όλων των εισερχομένων προβλημάτων και παραπόνων. Το Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης πελατών (Teleservice) είναι το ειδικό τμήμα το οποίο δέχεται τις κλήσεις των πελατών και εξασφαλίζει τη γρήγορη απάντηση σε κάθε πρόβλημα. Κάθε κλήση πελάτη στο Teleservice αποτελεί το έναυσμα για μία σειρά ενεργειών με στόχο την ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτησή του.

Δημιουργία καναλιού επικοινωνίας με τον καταναλωτή για την ΕΛΑΪΣ η ποιότητα είναι όρος αδιαπραγμάτευτος. Κάτι τέτοιο εξάλλου εκφράζει και το slogan της εταιρίας που έχει καθιερωθεί εδώ και πολλά χρόνια: "ΣΦΡΑΓΙΖΕΙ ΜΟΝΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ". Η ευαισθητοποίηση του καταναλωτικού κοινού σχετικά με θέματα διατροφής και υγείας επέβαλε τη δημιουργία ενός καναλιού επικοινωνίας μεταξύ προϊόντος και καταναλωτή. Η ΕΛΑΪΣ προσανατολισμένη τόσο στην προσφορά ποιοτικών προϊόντων στην αγορά όσο και στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών και συμβαδίζοντας με τις νέες επιταγές για μεγαλύτερη πληροφόρηση και αμφίδρομη επικοινωνία με το κοινό, δημιούργησε ένα νέο τμήμα επικοινωνίας με τους καταναλωτές και πληροφόρησης σε θέματα διατροφής καθώς και να γίνεται συλλογή των παραπόνων. Μέσω αυτής της γραμμής η επιχείρηση καταγράφει τυχόν προβλήματα και παράπονα των καταναλωτών που είχαν με προϊόντα της εταιρίας.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος ως κουτιά παραπόνων χρησιμοποιεί τι συστάσεις και αναφορές που γίνονται από τους πελάτες της.

Η SHELMAN δεν χρησιμοποιεί κουτιά παραπόνων για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της.

19. Τι λαμβάνετε υπ' όψιν στην παραγωγή ενός προϊόντος/ υπηρεσίας;

- A. Την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.
- B. Το κόστος παραγωγής.
- Γ. Το μέγιστο κέρδος.

Στην ερώτηση αυτή η ALTEC απάντησε ότι εκείνο που η εταιρία λαμβάνει υπ' όψιν της στην παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών(A).

Το ίδιο απαντήθηκε και από την ΕΛΑΪΣ και μάλιστα πολιτική της εταιρίας είναι: ότι βασικότεροι πελάτες για μια εταιρία είναι οι καταναλωτές των προϊόντων της. Για να καταφέρει να τους ικανοποιήσει θα πρέπει να λάβει υπόψη της όχι μόνο τις απαιτήσεις των τελικών καταναλωτών αλλά και όσων παρεμβάλλονται μεταξύ καταναλωτών και εταιρίας.

«Η σχέση με τους πελάτες δεν περιγράφεται μόνο με το να τους δίνουμε τα προϊόντα μας αλλά ικανοποιώντας τις απαιτήσεις τους». Η σχέση εταιρίας καταναλωτών που εκφράζεται με πώληση προϊόντων για ικανοποίηση αναγκών, πρέπει να διευρυνθεί λαμβάνοντας υπόψη και τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των καταναλωτών.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος κατά την παραγωγή ενός προϊόντος λαμβάνει υπόψη την ικανοποίηση των πελατών(A) σε συνάρτηση με το κόστος παραγωγής(B) του προϊόντος.

Η SHELMAN λαμβάνει υπόψη την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, σε συνδυασμό με το κόστος παραγωγής, καθώς και το μέγιστο κέρδος το οποίο εξετάζεται κατά περίπτωση και καθορίζεται από την επιλογή της στρατηγικής του προϊόντος/ υπηρεσίας.



Εκείνο που λαμβάνεται υπόψη στην παραγωγή προϊόντος/υπηρεσίας είναι κατά κύριο λόγο και για τις τέσσερις εταιρίες η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με ποσοστό 57%. Στη συνέχεια το κόστος παραγωγής με 29% και ακολουθεί το μέγιστο κέρδος με μικρότερο ποσοστό 14%.

20. Υπάρχει αδυναμία των προϊόντων της επιχείρησής σας να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς σε θέματα:

- A. Ποιότητας.
- B. Σχεδιασμού.
- Γ. Συσκευασίας.
- Δ. Τεχνικών εγχειριδίων.
- Ε. Έρευνα αγοράς.

Η ALTEC, ΕΛΑΪΣ και Αλουμίνιο της Ελλάδος δεν θεωρούν ότι υπάρχει αδυναμία των προϊόντων τους να ανταποκριθούν στα παραπάνω θέματα.

Αντίθετα η SHELMAN αντιμετωπίζει αδυναμία των προϊόντων της σε θέματα ποιότητας και έρευνα αγοράς.

21. Αν κάποιο προϊόν /υπηρεσία σας δεν εκπληρώνει ή διαφοροποιείται από τις προδιαγραφές ποιότητας, τότε:

- A. Απορρίπτεται.
- B. Αναθεωρείται.

Αν κάποιο προϊόν ή υπηρεσία δεν εκπληρώνει ή διαφοροποιείται από τις προδιαγραφές ποιότητας απορρίπτεται(A) σύμφωνα με την ALTEC.

Σύμφωνα με την ΕΛΑΪΣ όταν κάποιο προϊόν ή υπηρεσία δεν εκπληρώνει ή διαφοροποιείται από τις προδιαγραφές ποιότητας απορρίπτεται(A). Πολιτική της

εταιρίας είναι ότι όταν μια επιχείρηση παράγει κάποιο προϊόν που είτε δεν ικανοποιεί τους πελάτες ή δεν υπάρχουν πελάτες γι' αυτό το προϊόν τότε δεν υπάρχει καμία ουσία να σπαταλούνται τα διαθέσιμα της εταιρίας ή του προσωπικού.

Αν κάποιο προϊόν της εταιρίας Αλουμίνιο της Ελλάδος δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές ποιότητας αναθεωρείται, βελτιώνεται προκειμένου να είναι ποιοτικό.

Η SHELMAN δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση.

22. Προκειμένου να παρακινήσετε το προσωπικό να συμμετάσχει στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων/ υπηρεσιών, χρησιμοποιείται:

- A. Ομαδικά bonus.
- B. Αμοιβές απόδοσης.
- Γ. Επαίνους.
- Δ. Προαγωγές.

Η ALTEC προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενούς της στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών χρησιμοποιεί όλα τα παραπάνω δηλαδή τα ομαδικά bonus, τις Αμοιβές απόδοσης, τους Επαίνους και τις Προαγωγές.

Η ΕΛΑΪΣ προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενούς της στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών χρησιμοποιεί τις Αμοιβές απόδοσης(B), και τους Επαίνους(Γ).

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος χρησιμοποιεί τα Ομαδικά bonus(A) σε συνδυασμό με τις Αμοιβές απόδοσης(B) επίσης τις Προαγωγές(Δ).σε συνδυασμό με τους Επαίνους(Γ) αλλά τους επαίνους σε πολύ μικρό ποσοστό

Η SHELMAN χρησιμοποιεί τα ομαδικά bonus(A)και τους επαίνους(Γ), προκειμένου να παρακινήσει το προσωπικό της για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Ακολουθεί πίνακας με αναλυτικά ποσοστά για κάθε περίπτωση:



Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις που εξετάζουμε, παρακινούνται με ομαδικά bonus σε ποσοστό 28%. Ακολουθούν οι αμοιβές απόδοσης και οι έπαινοι με ποσοστό 27%. Τέλος οι προαγωγές με 18%.

23. Την αναβάθμιση των προσόντων των εργαζομένων για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, την πραγματοποιείται με τη μέτρηση και αξιολόγηση:

- A. Της συμπεριφοράς κατά την παροχή υπηρεσιών
- B. Των κινήτρων
- Γ. Της ποιότητας και ποσότητας της παροχής υπηρεσιών.

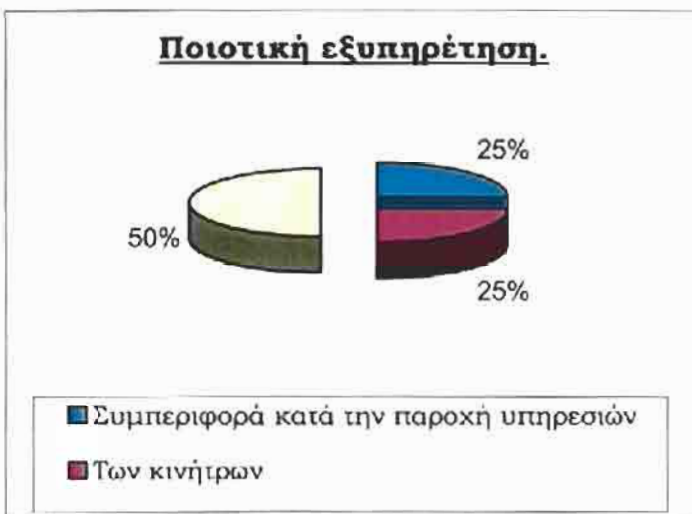
Η ερώτηση αυτή δεν απαντήθηκε από την ALTEC και την ΕΛΑΪΣ.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος αξιολογεί και λαμβάνει υπόψη της όλα τα παραπάνω προκειμένου να προβεί στην αναβάθμιση των προσόντων των εργαζομένων της.

Η SHELMAN λαμβάνει υπόψη της την ποιότητα και ποσότητα των

παρεχόμενων υπηρεσιών.

από τις δύο επιχειρήσεις που απάντησαν στο παραπάνω ερώτημα, συμπεραίνουμε κατά κύριο λόγο υπολογίζεται η ποιότητα και η ποσότητα της παροχής υπηρεσιών, προκειμένου να αξιολογήσει η απόδοση των εργαζομένων.



24. Ποια από τα παρακάτω κριτήρια λαμβάνετε υπ' όψιν σας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σας:

- A. Συνεργάτες.
- B. Ανάπτυξη προσωπικού.
- Γ. Ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογία.

Στην ερώτηση αυτή όσον αφορά τα κριτήρια που λαμβάνει η ALTEC όσο και η ΕΛΑΪΣ για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, απαντήθηκαν και τα τρία δηλαδή οι συνεργάτες, η ανάπτυξη προσωπικού καθώς και η ανάπτυξη προϊόντων.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος και η SHELMAN ως κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους είναι, η ανάπτυξη του προσωπικού(B) και η ανάπτυξη των προϊόντων και τη τεχνολογία(Γ).



Κατά κύριο λόγο από τις εταιρίες επιλέγεται η ανάπτυξη προσωπικού, προϊόντων και τεχνολογίας με ποσοστό 40% το καθένα και οι συνεργάτες με ποσοστό 20%. Δηλαδή οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναπτύξουν το προσωπικό τους με ταυτόχρονη ανάπτυξη της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα την παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων και με τελικό στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους.

25. Για να επιτύχετε τους στρατηγικούς σας στόχους αναλύετε:

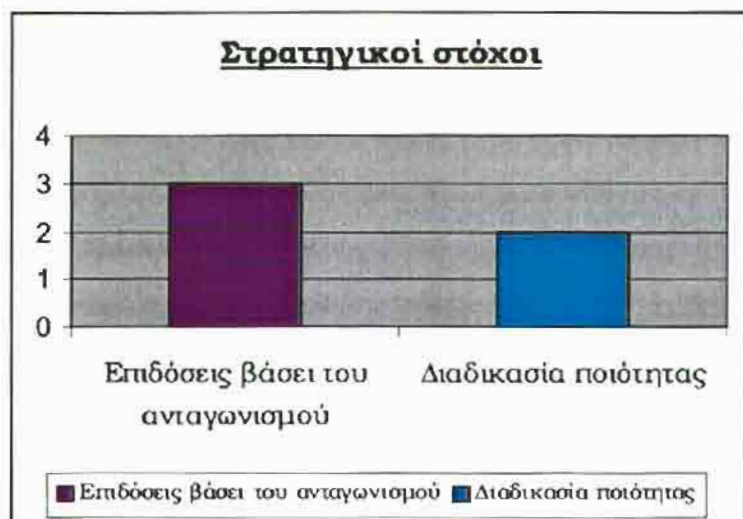
- A. Τις επιδόσεις σας βάσει του ανταγωνισμού.
- B. Τη διαδικασία ποιότητας.

Η ερώτηση αυτή δεν απαντήθηκε από την ALTEC.

Η ΕΛΑΪΣ προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της αναλύει τις επιδόσεις της βάσει του ανταγωνισμού(A) αλλά και την διαδικασία ποιότητας(B).

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους αναλύει πρώτα τη διαδικασία ποιότητας(B) και έπειτα τις επιδόσεις της βάσει του ανταγωνισμού(A).

Η SHELMAN για την επιτυχία των στρατηγικών της στόχων αναλύει τις επιδόσεις της βάση του ανταγωνισμού.



Οι επιχειρήσεις που απάντησαν στην ερώτηση αυτή προκειμένου να διαπιστώσουν αν έχουν επιτύχει τους στρατηγικούς τους στόχους αναλύουν κυρίως τις επιδόσεις τους βάσει του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο που δραστηριοποιούνται και λιγότερο την διαδικασία ποιότητας.

26. Σύμφωνα με ποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας είστε διαπιστευμένοι;

- A. ISO.
- B. Ευρωπαϊκό μοντέλο.
- Γ. Άλλο.

Η ALTEC είναι πιστοποιημένη με το ISO 9001 από το 1996 για τον σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και τεχνική υποστήριξη για τον σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και τεχνική υποστήριξη.

Η ΕΛΑΪΣ είναι πιστοποιημένη με το ISO 9001 από το 1994 καθώς επίσης και με το ISO 14001 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας το 1996, η απόκτηση του οποίου αποικειλεί την ανώτατη διάκριση για μια Ευρωπαϊκή εταιρία. Το βραβείο αυτό, απονέμεται στην επιχείρηση εκείνη που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο σκόρ βάσει του μοντέλου του EFQM.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος είναι πιστοποιημένο με το ISO 9001 από το 1996, καθώς και αυτή τη περίοδο πιστοποιήθηκε με το ISO 14001 για το περιβάλλον. Μάλιστα πρόκειται να πιστοποιηθεί με το ISO 18000 για την ασφάλεια στις αρχές του 2004, θα είναι η πρώτη εταιρία στην Ευρωπαϊκή Ένωση Αλουμινίου και μάλιστα είναι ήδη η πρώτη στα αποτελέσματα ασφάλειας τα 2 τελευταία χρόνια στους δείκτες συχνότητας και βαρύτητας.

Η SHELMAN είναι πιστοποιημένη με το ISO 9002 από το 1997.

27. Από ποιον φορέα πιστοποίησης είστε διαπιστευμένοι;

Ο φορέας που πιστοποίησε την ALTEC με το ISO 9001 είναι ο TÜV HELLAS που ανήκει στον RWTUV group και πιστοποιήθηκε για: Design, Production, Trade and After Sales Support of Information equipment, δηλαδή για τον σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και τεχνική υποστήριξη.

Η ΕΛΑΪΣ έχει πιστοποιηθεί από τον διεθνή Οργανισμό Bureau Veritas Quality International (BVQI).

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος και η SHELMAN είναι πιστοποιημένες από τον ΕΛΟΤ.

28. Σε ποια από τα παρακάτω στοιχεία υπήρξε μεγαλύτερη βελτίωση απόδοσης της επιχείρησής σας μετά την εφαρμογή του πρότυπου ποιότητας;:

- A. Αξιολόγηση προμηθευτών /ποιότητα εισερχομένων υλικών.
- B. Εκπαίδευση εργαζομένων σε θέματα ποιότητας.
- Γ. Πρόσβαση εργαζομένων σε στοιχεία ποιότητας.
- Δ. Έλεγχος ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.
- E. Διαχείριση παραπόνων πελατών.

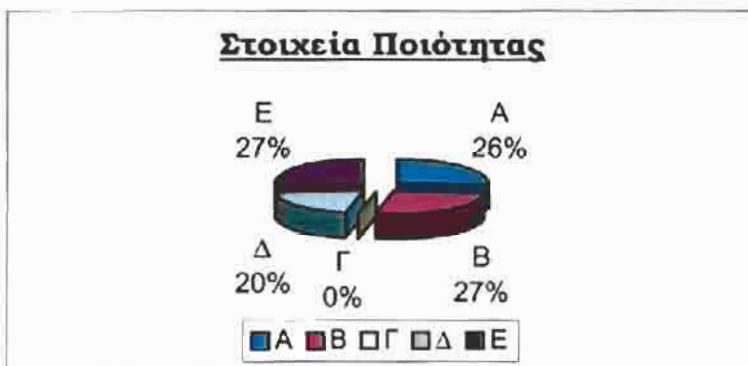
Στα στοιχεία που υπήρξε μεγαλύτερη βελτίωση απόδοσης της ALTEC είναι η αξιολόγηση των προμηθευτών και των εισερχόμενων υλικών (A) η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας(B), ο έλεγχος ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας(Δ) και η διαχείριση παραπόνων πελατών(E).

Στα στοιχεία που υπήρξε μεγαλύτερη βελτίωση απόδοσης της ΕΛΑΪΣ είναι η αξιολόγηση των προμηθευτών και των εισερχόμενων υλικών(A) η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας(B), ο έλεγχος ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας(Δ) και η διαχείριση παραπόνων πελατών(E).

Σύμφωνα με το σύστημα Ολικής Ποιότητας στην ΕΛΑΪΣ το προσωπικό δούλεψε σε ομάδες εργασίας με αποτέλεσμα να είναι πιο κοντά και βελτίωσε την επικοινωνία, αυξάνοντας το ρυθμό ανταπόκρισης και μειώνοντας τα σφάλματα. Καθόρισε τους προμηθευτές της και οριστικοποίησε τις προδιαγραφές των προϊόντων που προμηθεύεται μετά από κοινή, γραπτή συμφωνία και καθόρισε τρόπο ελέγχου, αποδοχής ή γραπτής απόρριψης. Επίσης επιθεωρεί συστηματικά τον τρόπο και τους χώρους παραγωγής τους, ώστε η εταιρία να είναι γνώστης των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της.

Στα στοιχεία που υπήρξε μεγαλύτερη βελτίωση απόδοσης του Αλουμινίου της Ελλάδος είναι η αξιολόγηση των προμηθευτών και των εισερχόμενων υλικών(A) η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας(B), ο έλεγχος ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας(Δ) και η διαχείριση παραπόνων πελατών(E). Σύμφωνα μάλιστα με το πρότυπο η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει ανασκόπηση των λειτουργιών της μία φορά το χρόνο ενώ η συγκεκριμένη εταιρία κάνει δύο φορές το χρόνο.

Στη SHELMAN η μεγαλύτερη βελτίωση απόδοσης παρατηρήθηκε στην αξιολόγηση προμηθευτών και ποιότητα εισερχόμενων υλικών(A), στην εκπαίδευση εργαζομένων σε θέματα ποιότητας(B), και στη διαχείριση παραπόνων των πελατών(E).



Η μεγαλύτερη βελτίωση απόδοσης και στις τέσσερις επιχειρήσεις παρατηρήθηκε στην εκπαίδευση εργαζομένων σε θέματα ποιότητας και στη διαχείριση παραπόνων πελατών με ποσοστό 27%. Ακολουθεί η αξιολόγηση των προμηθευτών και της ποιότητας των εισερχόμενων υλικών με 26%. Καθώς επίσης και ο έλεγχος της ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας με ποσοστό 20%.

29. Ποια τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιολόγηση ωφελειών που είχε η επιχείρησή σας μετά την πιστοποίηση κατά ISO:

- A. Βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας.
- B. Βελτίωση σχέσεων μεταξύ εργαζομένων- διοίκησης.
- Γ. Βελτίωση σχέσεων μεταξύ εργαζομένων.
- Δ. Ανάπτυξη ομαδικότητας.
- Ε. Αύξηση ικανοποίησης εργαζομένων.
- Στ. Αύξηση συμμετοχής εργαζομένων.
- Z. Αύξηση ικανοποίησης πελατών.

Τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιολόγηση των ωφελειών που είχε η ALTEC μετά την πιστοποίηση κατά ISO: είναι η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας της(A), η βελτίωση σχέσεων μεταξύ εργαζομένων-διοίκησης(B) και η αύξηση ικανοποίησης των πελατών(Z).

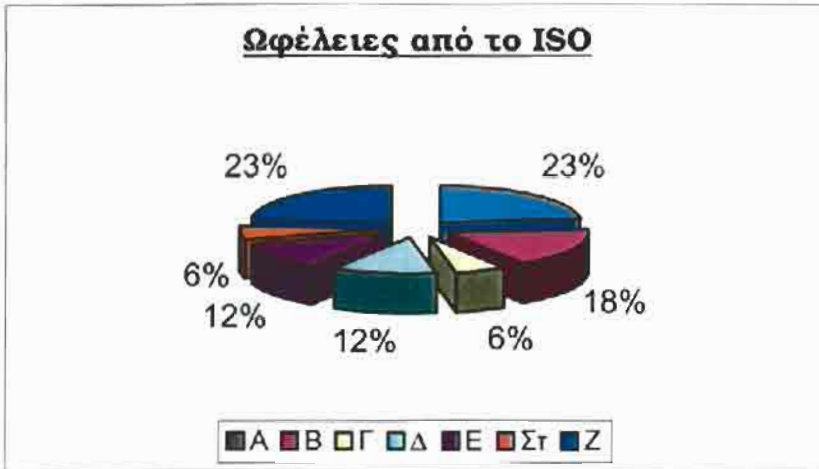
Τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιολόγηση των ωφελειών που είχε η ΕΛΛΑΪΣ είναι η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας της(A), η βελτίωση σχέσεων μεταξύ εργαζομένων-διοίκησης(B), η ανάπτυξη ομαδικότητας(Δ) και η αύξηση ικανοποίησης των εργαζομένων(E) και των πελατών(Z). Ο τρόπος εργασίας του προσωπικού είχε σαν αποτέλεσμα να είναι πιο κοντά και βελτίωσε την επικοινωνία, αυξάνοντας το ρυθμό ανταπόκρισης και μειώνοντας τα σφάλματα. Δημιούργησε το κατάλληλο σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης τόσο των πελατών της όσο και των τελικών καταναλωτών της μέσα από σημαντικές και προγραμματισμένες χρονικά έρευνες αγοράς.

Έτσι επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική, αποδοτική δουλειά, λιγότερο άγχος και ζημιές, με αποτέλεσμα κέρδη στην επιχείρηση αλλά κυρίως στον εργαζόμενο που απολαμβάνει πάνω από όλα την ικανοποίηση της δικής του εργασίας.

Σε όλα τα παραπάνω η εταιρία Αλουμίνιο της Ελλάδος είχε ωφέλειες.

Οι ωφέλειες που παρατηρήθηκαν μετά την πιστοποίηση κατά ISO και στις τέσσερις επιχειρήσεις είναι η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας(A) τους, καθώς και η αύξηση της ικανοποίησης πελατών(Z) με ποσοστό 23% για κάθε περίπτωση. Ακολουθεί η βελτίωση σχέσεων μεταξύ εργαζομένων- διοίκησης με 18%.

Στη συνέχεια είναι η ανάπτυξη ομαδικότητας και αύξηση ικανοποίησης των εργαζομένων με ποσοστό 12%. Και με 6% η βελτίωση σχέσεων εργαζομένων μαζί με την αύξηση συμμετοχής τους.



30. Ποια είναι τα απτά αποτελέσματα για την επιχείρηση από την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας;

- A. Ενισχύει η αξιοπιστία της επιχείρησης.
- B. Αύξηση του κέρδους.
- Γ. Καλύτερη ανταγωνιστικότητα.
- Δ. Ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών.
- E. Μείωση λειτουργικού κόστους.

Ο κος Θανάσης Αβραάμ διευθυντής ποιότητας της ALTEC σε μια συνέντευξή του στο περιοδικό «Αγορά» το 2002 αναφέρει σχετικά: Η πιστοποίηση της εταιρίας στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 των Οκτώβριο του 1996 επέδρασε θετικά στη λειτουργία της και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών(Δ) προς τους πελάτες. Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 της ανέδειξε με σαφήνεια την ανάγκη τήρησης διαδικασιών και συγκεκριμένων κανόνων λειτουργίας. Παράλληλα η εταιρία εντόπισε εύκολα κάποια προβλήματα και έδωσε λύσεις που αύξησαν την ανταγωνιστικότητα(Γ) και βελτίωσαν την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών της. Η πιστοποίηση της ALTEC ώθησε σημαντικά και τις πωλήσεις της(B), καθώς οι Η/Υ ALTEC RV παράγονται πλέον από μία εταιρία πιστοποιημένη, μπορούν να καλύψουν τις απαιτήσεις πολλών δημόσιων διαγωνισμών και να σταθούν ανταγωνιστικά απέναντι σε πολλά εισαγόμενα ηλεκτρονικά συστήματα.

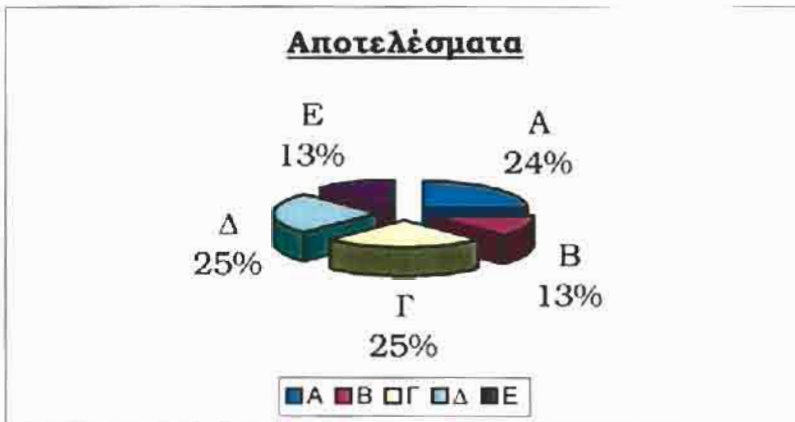
Μετά την πιστοποίηση της η ALTEC αντιμετωπίζεται πλέον διαφορετικά από τους προμηθευτές της και έχει αυξήσει την εμπιστοσύνη(A) τους.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της IBM που πιστοποίησε την ALTEC ως εξουσιοδοτημένο κέντρο συναρμολόγησης των IBM PC στην Ελλάδα, αξιολογώντας μεταξύ των άλλων ότι η ALTEC ήταν πιστοποιημένη με το ISO 9001.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με την ΕΛΑΪΣ είναι και οι πέντε παραπάνω επιλογές.

Το Αλουμίνιο της Ελλάδος είχε σαν αποτέλεσμα από την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας ότι ενισχύθηκε η αξιοπιστία της(A) το οποίο έχει κύρια σημασία για αυτήν. Η καλύτερη ανταγωνιστικότητα(Γ), όπως και η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της(Δ). Μάλιστα η εταιρία μετά την επίσκεψη των υπευθύνων του ΕΛΟΤ για την πιστοποίηση δέχθηκε ελάχιστες παρατηρήσεις σε θέματα δευτερεύουσας σημασίας.

Τα αποτελέσματα για την SHELMAN μετά την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι η ενίσχυση της αξιοπιστίας της επιχείρησης(A), η καλύτερη ανταγωνιστικότητα(Γ) της και η ποιότητα προϊόντων /υπηρεσιών της(Δ).



Μετά την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας τα απτά αποτελέσματα που παρατηρήθηκαν και στις τέσσερις επιχειρήσεις είναι η ενίσχυση της αξιοπιστίας τους με ποσοστό 24% και της ανταγωνιστικότητας τους με ποσοστό 25% καθώς και της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους με το ίδιο ποσοστό. Με ποσοστό 13% ακολουθεί η αύξηση του κέρδους και η μείωση του λειτουργικού τους κόστους.

7. Συμπεράσματα.

Στη συγκεκριμένη εργασία έγινε έρευνα σε τέσσερις μεγάλες και επώνυμες Ελληνικές επιχειρήσεις, που κατέχουν τις πρώτες θέσεις στους κλάδους που δραστηριοποιούνται. Τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν θα μας βοηθήσουν να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία παρατίθενται παρακάτω:

Ανθρώπινο Δυναμικό.

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για την εργασία δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας, τόσο στον τομέα της πληροφορικής, του μετάλλου, του ξύλου και των τροφίμων, επίσης είναι διαφορετικού μεγέθους.

Στο θέμα των Ανθρώπινων Πόρων που απασχολούν, δίνουν ιδιαίτερη σημασία τόσο στην προσέλκυση, επιλογή και στην εκπαίδευσή του. Θεωρώντας μάλιστα πολλές από αυτές ότι ένας σημαντικός τομέας στον οποίο επενδύουν από την πρώτη μέρα ίδρυσης τους, είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η συστηματική αξιοποίηση και ανάπτυξη του, παρέχει τη δυνατότητα τόσο στην εταιρεία όσο και στους ίδιους τους εργαζόμενους να διαμορφώνουν το πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών, η παραγωγή, οι συνθήκες και οι προοπτικές εργασιακής ενασχόλησης. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο διακρίνουμε και από τα οργανογράμματα των περισσότερων επιχειρήσεων.

Γενικώς από την όλη έρευνα συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ώστε να αποκτήσουν και να έχουν ένα εξειδικευμένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, καθώς θεωρούν ότι μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και να σταθούν ικανοποιητικά στον κλάδο τους, αλλά και για να επιβιώσουν οικονομικά.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι καμία από τις ερευνούμενες επιχειρήσεις δεν έχει αλλάξει πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τα τελευταία χρόνια.

Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Σημαντική διαδικασία για την επιτυχή λειτουργία αλλά και επιβίωση ενός οργανισμού είναι η καλή πρόσληψη και τοποθέτηση των ανθρώπινων πόρων. Όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να προσλάβουν και να τοποθετήσουν το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, ώστε να αυξηθεί η παραγωγή και κατά συνέπεια τα κέρδη. Όλα τα παραπάνω τα γνωρίζουν οι επιχειρήσεις και προσπαθούν για το καλύτερο.

Η προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων στις επιχειρήσεις όπου διεξήχθη η έρευνα χωρίζεται σε πηγές μέσα από την επιχείρηση, δηλαδή εσωτερικές πηγές και έξω από αυτήν, εξωτερικές πηγές προσέλκυσης. Πρώτα θα εξετάσουμε τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης από τις οποίες διαπιστώθηκε ότι κυρίως χρησιμοποιούνται οι πίνακες ανακοινώσεων και με την ηλεκτρονική τους μορφή, δηλαδή μέσω του διαδικτύου. Επίσης οι κενές θέσεις εργασίας καλύπτονται εκ' των έσω με προαγωγές και μεταθέσεις των ήδη απασχολούντων.

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται είναι πολλές και διαφορετικές από κάθε επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούν τις επαγγελματικές σχολές, τις ημέρες καριέρας όπου μία ή δύο φορές το χρόνο, συναντιόνται οι επί πτυχίω τεταρτοετείς φοιτητές διαφόρων σχολών με στελέχη εταιριών και αναλύονται οι δυνατότητες και ευκαιρίες απασχόλησης τους. Τις εταιρίες leasing, οι οποίες «νοικιάζουν» σ' επιχειρήσεις το προσωπικό τους για προσωρινή απασχόληση.

Μετά την προσέλκυση των υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή και η πρόσληψη των κατάλληλων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση αναπτύσσει την δικιά της διαδικασία με την οποία θα γίνει η επιλογή των μελλοντικών εργαζομένων της, χρησιμοποιώντας όμως όλες το βιογραφικό σημείωμα, την συνέντευξη και τα test, εκτός από μία εταιρία που δεν χρησιμοποιεί test (SHELMAN).

Η ΕΛΑΙΣ και το Αλουμίνιο της Ελλάδος, χρησιμοποιούν την εξής διαδικασία: πρώτα από όλα επιλέγονται εκείνοι που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα, από τα βιογραφικά που έχει δεχτεί η εταιρία. Στη συνέχεια υποβάλλονται σε test τα οποία κρίνουν την αριθμητική σκέψη των υποψηφίων, το προφορικό λόγο, αλλά και test ανάλογα με την ειδικότητα της εργασίας στην οποία πρόκειται να προσληφθούν. Αμέσως μετά γίνεται η βαθμολόγησή τους και

επιλέγονται εκείνοι που θα περάσουν από συνέντευξη και οι πλέον κατάλληλοι προσλαμβάνονται.

Στην ALTEC ισχύουν όλα τα παραπάνω στάδια αλλά με διαφορετική σειρά, καθώς ύστερα από την αποστολή των βιογραφικών οι ενδιαφερόμενοι καλούνται σε συνέντευξη. Έπειτα εκείνοι που επιλέγει η επιχείρηση υποβάλλονται σε test ανάλογα με την ειδικότητα της εργασίας στην οποία πρόκειται να προσληφθούν.

Στη SHELMAN για την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας, οι υποψήφιοι αποστέλλουν βιογραφικό σημείωμα και στη συνέχεια καλούνται για συνέντευξη, στην οποία δίνεται ιδιαίτερη σημασία από την επιχείρηση και επιλέγονται οι μελλοντικοί εργαζόμενοι της.

Το σύνολο των επιχειρήσεων έχει αναπτύξει ένα σύστημα προσέλκυσης και επιλογής υποψήφιων, το οποίο σε γενικές γραμμές συμπίπτει με μικρές διαφορές. Κάθε εταιρία κατανοεί ότι πρέπει να αποτελείται από ένα ικανό και αποδοτικό προσωπικό, το οποίο θα την βοηθήσει να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Γι' αυτό το λόγο αναπτύσσει μια περίπλοκη διαδικασία από την οποία θα επιλεγούν οι καλύτεροι για κάθε επιχείρηση.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.

Και σ' αυτό το θέμα όλες οι επιχειρήσεις στις οποίες διεξήχθη η έρευνα είναι ευαισθητοποιημένες και αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο της εκπαίδευσης για την ανάπτυξη του προσωπικού τους.

Στο εγγύς παρελθόν τα μέσα παραγωγής καθόριζαν στο μεγαλύτερο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και κάποια θέματα οργάνωσης. Σήμερα κάποιος μπορεί να βρει εύκολα ό,τι εξοπλισμό χρειάζεται, για να παραγάγει και να αγοράσει σχεδόν ό,τι τεχνογνωσία απαιτείται. Το ίδιο όμως μπορούν και οι ανταγωνιστές του. Η διαφοροποίηση, αυτό το ελάχιστο κάτι τι, που μπορεί να προσφέρει στην αγορά, εξαρτάται απόλυτα από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής.

Ένας εξαιρετικός επιχειρηματίας, ένας καλός ηγέτης, μπορεί να κάνει τη διαφορά, στηριζόμενος όμως σε καλούς συνεργάτες. Η βαθιά γνώση της αγοράς σε κάποιο τομέα, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων, το χαμηλό κόστος παραγωγής, η καλύτερη χρήση της πληροφορικής, και άλλα υλικά μέσα, αργά ή γρήγορα θα είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα και των ανταγωνιστριών εταιριών.

Και σε εκείνο το σημείο, η διαφοροποίηση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στηρίζεται σε πολύ λεπτά σημεία. Σε σημεία που μόνο ο ανθρώπινος παράγοντας

μπορεί να επηρεάσει, που μόνο ικανά στελέχη μπορούν να διαχειριστούν. Επομένως εκείνος ο παράγοντας που θα αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης είναι ο καταρτισμένος άνθρωπος.

Οι απαιτήσεις από την εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνουν τις άμεσες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, τη συλλογική εργασία, τις τεχνικές βελτίωσης διεργασιών, τις μεθόδους ελέγχου ποιότητας και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων. Σε μία επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της, μεγάλο ποσοστό της εκπαίδευσης αφορά τις απαιτήσεις εκτέλεσης της εργασίας καθώς και τα εργαλεία που χρειάζονται για την αποτελεσματική παρακολούθηση και τον έλεγχό της.

Όλες οι ερευνούμενες επιχειρήσεις διεξάγουν προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων και μάλιστα σε θέματα που να αφορούν το σύνολο του προσωπικού τους. Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα είναι ημερίδες και σεμινάρια, ενδοεταιρικά αλλά και εκτός της εταιρίας και στο εξωτερικό. Μάλιστα η εκπαίδευση της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων καλύπτει σε κόστος το 1/3 της μισθοδοσίας των εργαζομένων τους και ετησίως καλύπτει πάνω από 10.000 ώρες, ανάλογα βέβαια με το μέγεθος της εταιρίας.

Τα θέματα που αναπτύσσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, αναφέρονται σε 1)Διοικητικά θέματα, 2)τεχνικής φύσεως, 3)ξένες γλώσσες, 4)πληροφορικής, 5)συμμετοχικό management, 6)περιβάλλοντος και 7)οικονομικά. Και προορίζονται για όλο το προσωπικό που απασχολούν και σε όλες τις ειδικότητες είτε είναι επιστημονικό, διοικητικό, υπάλληλοι είτε εργάτες.

Αξιολόγηση προσωπικού.

Στην πλειοψηφία των ερευνούμενων επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι αξιολογούν το προσωπικό τους, για τις επιδόσεις του. Συγκεκριμένα πραγματοποιούν την αξιολόγηση είτε με test (ALTEC) είτε με μία διαδικασία η οποία είναι: Μετά το πέρας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν μια φόρμα αξιολόγησης ή ο εκπαιδευτής, στη συνέχεια οι εργαζόμενοι αξιολογούνται πάνω στην εργασία τους και αναφέρει ο προϊστάμενος σχετικά και έπειτα αποφασίζει η διεύθυνση(ΕΛΑΪΣ, Αλουμίνιο της Ελλάδος).

Η αξιολόγηση γίνεται βάσει ορισμένων κριτηρίων και στις τέσσερις εταιρίες, μερικά από τα οποία είναι οι εσωτερικοί δείκτες αποτελεσματικότητας, δηλαδή αν οι εργαζόμενοι έχουν επιτύχει τους προσωπικούς στόχους, που τους έχει

αναθέσει η διοίκηση, και τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Σ' αυτό το θέμα φαίνεται επίσης το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να αξιολογήσουν το προσωπικό τους, προκειμένου να διαπιστωθεί αν έχει αυξηθεί η απόδοσή του, μετά από τη συμμετοχή του στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης η κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται να αποκτήσει ένα άρτια εκπαιδευμένο και καταρτισμένο εργαζόμενο, ο οποίος θα αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

Αμοιβές και παροχές εργαζομένων.

Το προσωπικό των επιχειρήσεων που μετείχαν στην έρευνα απασχολείται: σε εργασίες part time, σε εποχιακή εργασία σε συνδυασμό με συμβόλαια καθορισμένου χρόνου σε μικρό ποσοστό και σε εργασίες βάρδιας.

Αμείβεται ανάλογα με την απόδοσή του και παραγωγικότητά του καθώς και με τη γνώση και τις δεξιότητες του, ανάλογα βέβαια με την εργασία που εκτελεί.

Επίσης η αμοιβή χρησιμοποιείται ως κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, με την μορφή ομαδικών bonus και ατομικές αμοιβές απόδοσης(πριμ). Η αμοιβή εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση, ως παράγων αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, ενώ βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, ταυτόχρονα προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα εφαρμόζουν κάποιο Πρόγραμμα Ολικής ποιότητας, είτε το ISO είτε κάποιο άλλο όπως το TQM(Total Quality Management) που εφαρμόζει η ΕΛΑΔΣ.

Τα αποτελέσματα που είχαν από την εφαρμογή των συστημάτων αυτών είναι: Μετά την εφαρμογή ενός προγράμματος Ολικής ποιότητας υπήρξε προσανατολισμός στους πελάτες, από πλευράς των επιχειρήσεων, κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας των προϊόντων και υπηρεσιών τους, ενεργή παρουσία της Ηγεσίας και εμμονή της στην επίτευξη των επιλεγμένων στόχων όπως επίσης και επίδειξη ευθύνης των επιχειρήσεων προς την κοινωνία για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων.

Στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, σε συνδυασμό σε μία επιχείρηση(Αλουμίνιο της Ελλάδος) με το κόστος παραγωγής και σε μία άλλη εταιρία(SHELMAN) και με το μέγιστο κέρδος το οποίο εξετάζεται κατά περίπτωση.

Οι εταιρίες προσανατολίζονται προς αυτό το στόχο και καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Μάλιστα γι' αυτό το σκοπό έχουν αναπτύσει συστήματα συλλογής παραπόνων, ώστε αυτά να λαμβάνονται υπ' όψιν για την βελτίωση των προϊόντων/ υπηρεσιών τους. Στα συστήματα αυτά αναφέρθηκαν τα τηλεφωνικά κέντρα και μία επιχείρηση χρησιμοποιεί τυχόν αναφορές και συστάσεις των πελατών της (Αλουμίνιο της Ελλάδος). Δηλαδή χρησιμοποιούν κουτιά παραπόνων για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους στη σύγχρονη μορφή τους. Μόνο μία επιχείρηση από τις ερευνούμενες δεν διαθέτει κάποιο σύστημα συλλογής παραπόνων η SHELMAN.

Καμία από τις ερευνούμενες επιχειρήσεις δεν θεωρεί ότι στα προϊόντα/ υπηρεσίες της υπάρχει αδυναμία να ανταποκριθούν σε θέματα της σύγχρονης αγοράς. Εκτός την περίπτωση της SHELMAN όπου θεωρεί ότι υπάρχει αδυναμία των προϊόντων της σε θέματα ποιότητας και έρευνας αγοράς.

Αναφέρουν μάλιστα ότι σε περίπτωση που κάποιο προϊόν τους διαφοροποιείται από τις προδιαγραφές ποιότητας απορρίπτεται και μόνο από μία αναθεωρείται(Αλουμίνιο της Ελλάδος). Παρακινώντας το προσωπικό τους σ' αυτή τη κατεύθυνση με ομαδικά bonus και επαίνους.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους λαμβάνουν υπ' όψιν τους την ανάπτυξη του προσωπικού τους καθώς και την ανάπτυξη των προϊόντων και της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν. Ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των πελατών και για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Πιστοποίηση.

Όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ποιότητα των προϊόντων τους και είναι πιστοποιημένες με ISO και μία επιπλέον με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας(ΕΛΑΪΣ), διαπιστευμένες μάλιστα από διεθνείς φορείς πιστοποίησης. Προκειμένου να διαπιστώσουν αν έχουν επιτύχει τους στρατηγικούς τους στόχους αναλύουν τη διαδικασία ποιότητας και τις επιδόσεις τους βάσει του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Από την εφαρμογή ενός πρότυπου ποιότητας όλες οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν θετικά αποτελέσματα στην λειτουργία τους. Μερικά από τα οποία που αναφέρουν είναι: Στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος πρώτα από όλα αξιολογούνται οι προμηθευτές και οι εισερχόμενες πρώτες ύλες ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ποιότητας, που τους έχει ανατεθεί από το πρότυπο. Έπειτα γίνεται έλεγχος ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να προληφθούν τυχόν αποκλίσεις των προϊόντων από τη προκαθορισμένη διαδικασία. Οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει μια κουλτούρα ποιότητας στο προσωπικό τους και το εκπαιδεύουν σε ανάλογα θέματα. Επίσης έχουν αναπτύξει συστήματα διαχείρισης παραπόνων των πελατών τους, ώστε να διορθώσουν τυχόν ατέλειες των προϊόντων τους.

Χωρίς αμφιβολία, με την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας οργανώνεται η λειτουργία της επιχείρησης, τεκμηριώνονται οι διαδικασίες της και οριοθετούνται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των μελών τους. Το πιο βασικό όμως πλεονέκτημα του είναι ότι αποτελεί μία προληπτική πλέον μέθοδο διαχείρισης της ποιότητας, εστιάζοντας στην πρόληψη και όχι απλά στον εντοπισμό και την θεραπεία όπως γίνεται με τον παραδοσιακό «ποιοτικό έλεγχο». Η σπουδαιότητα της πρόληψης είναι πλέον κατανοητή από όλους, αφού το ζητούμενο στην σημερινή ανταγωνιστική αγορά είναι ο συνδυασμός υψηλής ποιότητας και προσιτής τιμής, ο οποίος μεταφράζεται σε συνδυασμό ποιότητας και παραγωγικότητας.

Τα απτά αποτελέσματα που διαπιστώθηκαν στις επιχειρήσεις από την εφαρμογή ενός πρότυπου ποιότητας είναι πιο σημαντικά. Όσον αφορά την εσωτερική τους οργάνωση και λειτουργία βελτιώθηκε καθώς και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Μάλιστα και από τις τέσσερις επιχειρήσεις, όσον αφορά το είδος της επικοινωνίας αναφέρουν ότι υπάρχει διατμηματική επικοινωνία στην εταιρία τους. Διαπιστώθηκε ανάπτυξη ομαδικότητας στο προσωπικό και αύξηση της ικανοποίησής τους. Όλα αυτά συνέλαβαν στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών.

Όσον αφορά το εξωτερικό προφίλ της επιχείρησης διαπιστώθηκε ότι: Μετά την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας ενισχύθηκε η αξιοπιστία των επιχειρήσεων καθώς προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα τα οποία προτιμούνται και

έτσι να γίνονται ανταγωνιστικότερες. Σε μία εταιρία μάλιστα διαπιστώθηκε και αύξηση των κερδών της (ALTEC).

Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας αποτελεί πράγματι ένα θετικό βήμα των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την ποιότητά τους. Αποτελεί επίσης σημάδι ευαισθητοποίησης σχετικά με την ποιότητα και την σημασία της για την επιβίωση της επιχείρησης. Σχετική έρευνα σε τέσσερις επιχειρήσεις απέδειξε την ευαισθητοποίηση τους σχετικά με την ποιότητα, αλλά και το τεράστιο ενδιαφέρον που υπάρχει ανάμεσα στις ελληνικές επιχειρήσεις για πιστοποίηση κατά ISO.

Το ερώτημα όμως που μένει αναπάντητο, είναι κατά πόσο μπορεί η ανάπτυξη και πιστοποίηση ενός τέτοιου συστήματος να εξασφαλίσει τελικά την πραγματική βελτίωση της ποιότητας στις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν.

Η αισιόδοξη άποψη στηρίζεται στο ότι τα πρότυπα παρέχουν ένα καλά δομημένο εργαλείο για να ξεκινήσει κανείς με την ποιότητα. Βελτιώνουν την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, εξασφαλίζουν ομοιόμορφη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία, αυξάνει την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων γύρω από θέματα ποιότητας, αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη και την εμπιστοσύνη στην επιχείρηση και ενθαρρύνουν την συνεχή βελτίωση μέσα από τις επιθεωρήσεις ποιότητας.

Βιβλιογραφία.

- 1.** «Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη»,
Βαγγέλης Γρηγορούδης και Γιάννης Σίσκος (2000)
- 2.** «Αρχές Marketing. Η Ελληνική προσέγγιση»
Κ. Τζωριζάκης και Α. Τζωριζάκη.
- 3.** «Ποιότητα και υπηρεσίες»
ΑΘΩΣ (1997).
- 4.** «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας»
Paul T. J. James (1998).
- 5.** «Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά οι Υπηρεσίες
Ποιότητας» Α. Σπανός (1997).
- 6.** «Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων»
Λ. Χυτήρης (2001).
- 7.** «Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων στον 21^ο αιώνα»
- 8.** «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»
Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή (1999).
- 9.** «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ»
Πέτρος Γ. Μαλλιάρης (2001).
- 10.** «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»
Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημ. Μπουρανιάς (2002)

11. «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»
Ν. Παπαλεξανδρή και Δημ. Μπουραντάς.

12. «Διοίκηση Προσωπικού»
Π. Φαναριώτη.

Άρθρα περιοδικών.

1. «Το ISO και η ποιότητα της επιχείρησης» **Επιλογή**
Μαίρη Ευθυμιάτου, Απρίλιος 2002.
2. «Πιστοποίηση» **Αγορά**
Πολίνα Τριανταφύλλου, Νοέμβριος 1998.
3. «Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα» Γιάννης Καλογήρου
www.plant-management.gr.

Ιστοσελίδες.

1. www.elais.gr
2. www.altec.gr
3. www.shelman.gr
4. http://web01.allweb.com.gr/alouminio_gr
5. www.solid.gr
6. www.plant-management.gr.

