



ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ Η
ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΡΥΠΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής: κος Φώτης Βούζας

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	5
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	5
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ	5
1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός και προγραμματισμός ανθρωπίνων Πόρων	6
1.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	6
1.5 Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού	9
1.6 Περιγραφή θέσης εργασίας	9
1.7 Διαχείριση Και Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	10
1.8 Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	11
2.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	11
2.1.2 Ατομικά και ομαδικά κίνητρα.....	13
2.1.2.1 Ατομικά Κίνητρα:	13
2.1.2.2 Ομαδικά κίνητρα	14
2.1.3 Παράγοντες καθορισμού των αμοιβών	14
2.1.3.1 Εξωτερικοί Παράγοντες	14
2.1.3.2 Εσωτερικοί Παράγοντες	14
2.1.4 Η Εξέλιξη των Συστημάτων Αμοιβών.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	16
2.2.1 Εισαγωγικά στοιχεία.....	16
2.2.2 Τι είναι τα κίνητρα (Υποκίνηση – Παρακίνηση).....	17
2.2.2.1 Εσωτερική παρακίνηση	18
2.2.2.2 Εξωτερική Παρακίνηση.....	18
2.2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	19
2.2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW(ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ)	19
2.2.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG	21
2.2.3.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ – ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ADAMS	22
2.2.4 Το χρήμα παράγοντας παρακίνησης	23
2.2.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	23
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της έννοιας TotalQualityManagement	25
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	25

3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ	25
3.1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΧΡΗΣΗ	25
3.1.3. Ο ΥΠΕΡΒΑΤΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	26
3.1.4. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ.....	26
3.1.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ.....	26
3.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)	27
3.2.1. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	28
3.3 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	28
3.3.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	29
3.3.2. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΟΡΟΥ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση της έννοιας Logistics	30
4.1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ LOGISTICS	30
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ RESTLE ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ LOGISTICS	31
4.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	34
4.2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	34
4.2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ-ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	36
4.2.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	37
4.2.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	38
4.2.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	39
4.3 ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: GREEN CITY LOGISTICS	40
4.3.1. ΑΕΙΦΟΡΙΑ ΚΑΙ CITY LOGISTICS	40
4.3.2. ΔΙΑΝΟΜΗ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΟΧΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΠΑΡΙΣΙ	40
4.3.3. ΔΙΑΝΟΜΗ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΤΡΙΚΥΚΛΑ ΣΤΟ ΝΤΟΡΤΜΟΥΝΤ.....	41
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση πετυχημένων case studies.....	41
5.1. CASE STUDY 1: PANALPINA WORLD TRANSPORT HOLDING LTD.	41
5.2 CASE STUDY 2: NIPPON EXPRESS COMPANY LTD	49
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται μια προσέγγιση των όρων Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα τμήμα του οργανισμού το οποίο καθορίζει κατά πολύ την πορεία που θα έχει ο οργανισμός και αυτό γίνεται με την σωστή στελέχωση του, την εκπαίδευση, το όραμα, τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών και άλλα πολλά. Η συνεργασία ΔΑΠ και ΔΟΠ θεωρείται πως είναι από τους σημαντικότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για της μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού και ικανοποίηση των πελατών της αλλά και των εργαζομένων.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποιες από τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των συστημάτων κινήτρων και αμοιβών των εργαζομένων. Στην επόμενη ενότητα γίνεται αναφορά για την Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Έπειτα αναλύονται 2 case studies πάνω στις υπηρεσίες logistics και τον συνδυασμό αυτών με την ΔΟΠ.

ABSTRACT

In this diploma thesis an approach is made of the definitions of Human Resource Management and Total Quality Management. Human Resource Management is a part of an organization that determines the course that the organization is going to have and this can be obtained by the right selection of the employees, the training process, the vision, the Motivation and remuneration systems etc. The collaboration of Human Resource Management and Total quality management is said to be one of the main competitive factors for the long term viability of the organization and the satisfaction of its customers and employees.

In the first chapter, is presented some functions of the Human Resource Management. In the second one, it is analyzed the Motivation and remuneration systems of the employees. In the third chapter there is a report of Total Quality Management. In the final chapter there are two case studies about logistics that have been analyzed and how they are combined with TQM.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Οι ανάγκες τις νέας εποχής χαρακτηρίζονται από συνεχείς αλλαγές και πολυπλοκότητα τόσο σε τοπικό αλλά και εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Επιβάλλουν την ριζική αναδόμηση. Οι ανάγκες δεν χαρακτηρίζονται μόνο σε οικονομικό επίπεδο αλλά και κοινωνικοπολιτικό.

Είναι ευρέως γνωστό πως στοχεύουν στην αλλαγή και αναδιοργάνωση με σκοπό την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών ή καταναλωτών και αυτά επιτυγχάνονται με τα πλέον σύγχρονα διοικητικά συστήματα τα οποία εφαρμόζονται σε προηγμένες κυρίως επιχειρηματικά κοινωνίες. Η νέα φιλοσοφία της διοίκησης και διαχείρισης των ιδιωτικών και δημόσιων συστημάτων βρίσκει στον κέντρο της φιλοσοφίας αυτής τον πελάτη – πολίτη.

Η ανθρωποκεντρική αυτή στροφή στην διοίκηση και οργάνωση των επιχειρήσεων δεν αναφέρεται αποκλειστικά στην ικανοποίηση του πελάτη. Αναφέρεται και στον εσωτερικό πελάτη της επιχείρησης δηλαδή στην ικανοποίηση των αναγκών του υπαλλήλου. Είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός εξειδικευμένου και δημιουργικά προσανατολισμένου εργατικού δυναμικού έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά πολύπλοκα προβλήματα οι εκάστοτε σύγχρονοι οργανισμοί. (Ψυχογιός, 2011)

Εν κατακλείδι το συμπέρασμα που βγαίνει είναι πως χρειάζεται να καλλιεργηθεί στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς μια νέα νοοτροπία αφομοίωσης και προσαρμοστικότητας στις νέες συνθήκες. Γι' αυτόν τον λόγο οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετούν διοικητικές μεθόδους που στο επίκεντρο των διεργασιών τους έχουν τον ανθρώπινο παράγοντα.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο κλάδος που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μία επιχείρηση. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους ώστε να αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες και τις δυνατότητες τους. Γι αυτόν τον λόγο οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά σε σχέση με τις επιδόσεις τους. Πιο συγκεκριμένα η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να ορισθεί "ως η διαδικασία επίτευξης των οργανωτικών σκοπών και στόχων διαμέσου της απόκτησης, της διατήρησης, του τερματισμού, της ανάπτυξης και της κατάλληλης χρησιμοποίησης των ανθρωπίνων πόρων σ' έναν οργανισμό." (Σαρμανιώτης, 2011, p. 308)

- Οι άνθρωποι (ανθρώπινοι πόροι), είναι ο «βασικός πόρος» όλων των οργανισμών
- Οι ανθρώπινοι πόροι κάνουν τη διαφορά από οργανισμό σε οργανισμό δημιουργώντας καινοτομία και επιτυχίες

- Η επιτυχία κάθε οργανισμού βασίζεται στο σωστό σχεδιασμό και στο πόσο δίνει έμφαση στους ανθρώπινους πόρους του.

Δίνεται έμφαση στον άνθρωπο ατομικά και όχι συλλογικά και αναγνωρίζεται η ανάγκη της επένδυσης σε αυτόν διότι αυτός θεωρείται περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών και που αυτός πρέπει να χρησιμοποιήσει όλες τις δυνατότητες προς όφελος του οργανισμού. (Towers, B, 1998)

1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός και προγραμματισμός ανθρωπίνων Πόρων

Πρώτα απ' όλα είναι αναγκαίο ο οργανισμός να κάνει ανάλυση της θέσης εργασίας διότι είναι ένα απαραίτητο εργαλείο στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι η διαδικασία προσδιορισμού των ικανοτήτων, υποχρεώσεων και γνώσεων έτσι ώστε να γίνει η διεκπεραίωση των εργασιακών υποχρεώσεων. Με την βοήθεια της ανάλυσης θέσης εργασίας ορίζονται τα καθήκοντα που απαιτούνται. Ζωτικής σημασίας θεωρείται στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η ανάγκη για ένα υγιές σύστημα ανάλυσης θέσης εργασίας. Παλιές θέσεις εργασίας ξανασχεδιάζονται ή καταργούνται ενώ δημιουργούνται και νέες θέσεις εργασίας. (Ψυχογιός, 2011)

Έξι σημαντικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν από την ανάλυση της θέσης εργασίας:

1. Ποίες είναι οι σωματικές και οι πνευματικές εργασίες που πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος;
2. Πότε πρέπει να ολοκληρωθεί αυτό που πρέπει να κάνει;
3. Πού πρέπει να ολοκληρωθεί;
4. Πώς πρέπει να πραγματοποιηθεί η εργασία από τον εργαζόμενο;
5. Για ποίον λόγο πραγματοποιείται η εργασία αυτή;
6. Ποίες ικανότητες χρειάζονται;

Η ανάλυση της θέσης εργασίας γίνεται σε τρεις περιπτώσεις:

- A. Όταν ιδρύεται η εταιρεία/οργανισμός και γίνεται για πρώτη φορά το πρόγραμμα της ανάλυσης θέσης εργασίας
- B. Όταν δημιουργούνται νέες θέσεις
- C. Όταν οι εργασίες αλλάζουν εξαιτίας της ανάπτυξης της τεχνολογίας με την δημιουργία νέων μεθόδων, διαδικασιών και συστημάτων. (Kirk, 2007)

1.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός

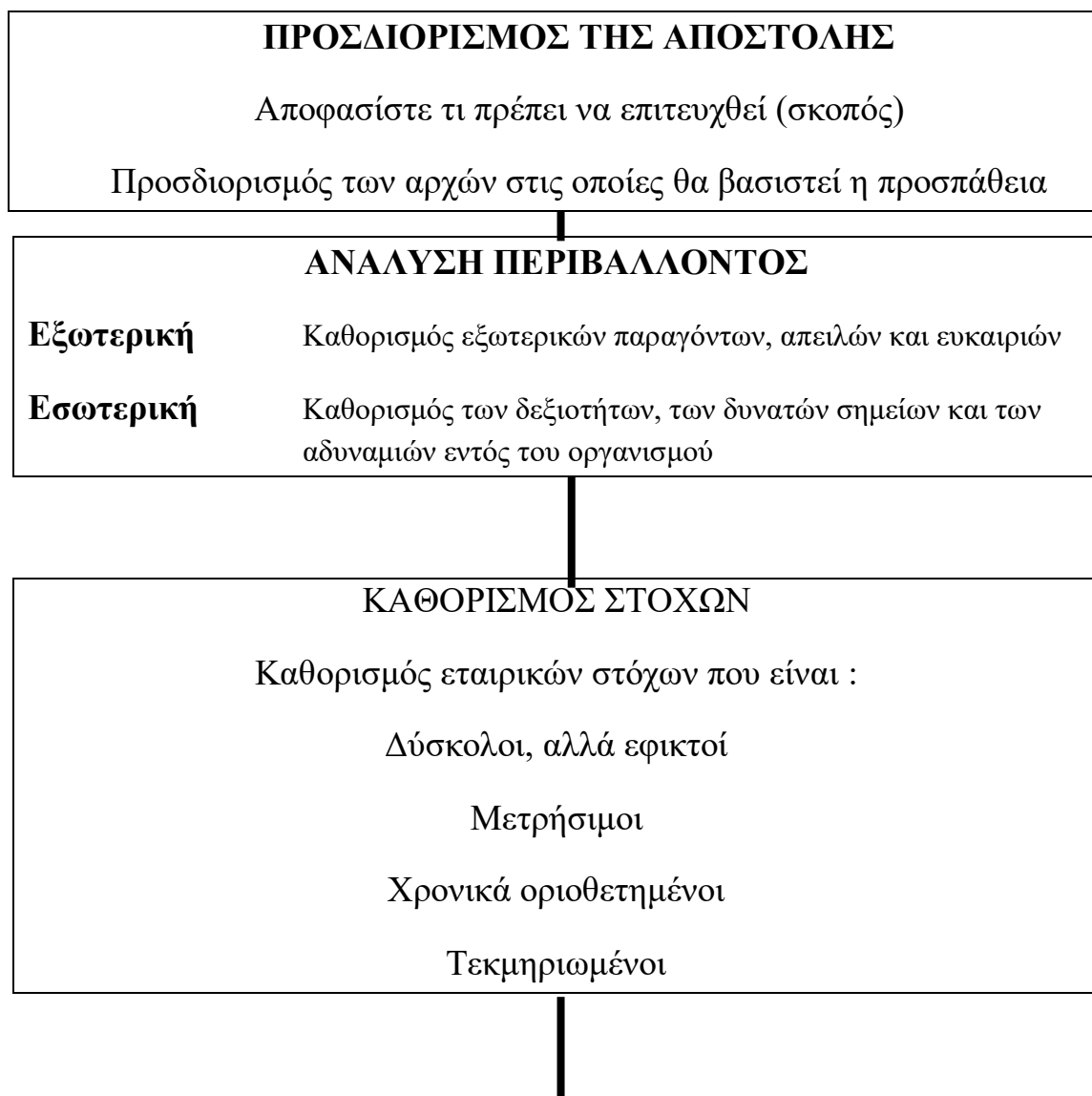
Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αυτή όπου τα ανώτατα διοικητικά στελέχη προσδιορίζουν τους γενικούς στόχους και με ποιόν τρόπο αυτοί οι στόχοι θα επιτευχθούν. Είναι μια συνεχής δυναμική και μεταβαλλόμενη διαδικασία. Επομένως τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού δίνουν έμφαση στο πώς μπορεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να βοηθήσει τον οργανισμό να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Επ αυτού βγαίνει το συμπέρασμα πως τα στελέχη του

ανθρωπίνου δυναμικού παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Επειδή ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια συνεχής διαδικασία που διαρκώς αλλάζει έτσι ώστε να εξασφαλίζει κάθε φορά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μπορεί να θεωρηθεί πως ένας οργανισμός χρειάζεται να διαφοροποιηθεί και να αυξήσει την ποικιλία των προϊόντων της- υπηρεσίας της που διαθέτει. Σε διαφορετική περίπτωση να χρειαστεί να μειωθεί ο αριθμός αυτών. Αυτό που κάνει και προσπαθεί να πετύχει ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι να ορίσει τη θέση του οργανισμού σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. (Mondy and Martocchio, 2015)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε όλα τα επίπεδα χωρίζεται σε τέσσερα στάδια:

- 1) Προσδιορισμός του οράματος/αποστολής
- 2) Αξιολόγηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος
- 3) Θέσπιση συγκεκριμένων στόχων
- 4) Επιλογή της στρατηγικής για την υλοποίηση των στόχων αυτών.



ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Καθορισμός και τεκμηρίωση των εταιρικών στρατηγικών

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Πηγή: (*Ψυχογιός, 2011*)

Η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού βασίζεται στην ανάλυση SWOT, η οποία εξετάζει τις Δυνατότητες (Strengths), τις Αδυναμίες (Weaknesses), τις Ευκαιρίες (Opportunities), και τις Απειλές (Threats), που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός.

Προσδιορισμός της αποστολής: Είναι το πρώτο βήμα στην διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού όπου προσδιορίζεται η εταιρική αποστολή. Ο σκοπός της ύπαρξης ενός οργανισμού είναι η αποστολή. Η εταιρική αποστολή δείχνει το σύνολο των εν εξελίξει σκοπών ενός οργανισμού. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν για να προσδιοριστεί η αποστολή είναι 2: Ποιός είναι ο σκοπός της διοίκησης και για ποιον αποτελείται.

Ανάλυση περιβάλλοντος: Το επόμενο βήμα είναι να αξιολογηθούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εσωτερικού της περιβάλλοντος καθώς και τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος (SWOT analysis). Μια στρατηγική αξιοποιεί τις δυνατότητες της και ελαχιστοποιεί τις αδυναμίες της με βασικό στόχο την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποφυγή των διάφορων απειλών. Οι επαγγελματίες της ΔΑΔ είναι οι πιο κατάλληλο για να προσδιορίσουν τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία του προσωπικού.

Καθορισμός στόχων: Είναι τα τελικά επιθυμητά αποτελέσματα κάθε δραστηριότητας. Τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι στόχοι είναι:

1. Να εκφράζονται γραπτώς
2. Να είναι μετρήσιμοι
3. Να είναι χρονικά οριοθετημένοι
4. Να είναι εφικτοί

Οι παράγοντες που μπορεί να εξαρτώνται οι στόχοι είναι για παράδειγμα η κερδοφορία, λειτουργική αποδοτικότητα, η ικανοποίηση του πελάτη κ.α.

Καθορισμός Στρατηγικής: Για να επιτευχθούν οι στόχοι θα πρέπει να αναπτυχθούν πρώτα διάφορες στρατηγικές. Θα πρέπει αυτές οι στρατηγικές στην δημιουργία τους

να αξιοποιούν τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης και να ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες της εφόσον εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες αποφεύγοντας τις απειλές.

Εφαρμογή της Στρατηγικής: Είναι το στάδιο στο οποίο εφόσον έχουν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού να εφαρμοστεί η τελική στρατηγική που επιλέχθηκε. Η εφαρμογή της στρατηγικής για μερικούς ειδικούς είναι το πιο δύσκολο στάδιο και σημαντικό μέρος της στρατηγικής διοίκησης. (*Ψυχογιός, 2011*)

1.5 Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού

Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού είναι σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο η συστηματική διαδικασία κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας από άτομα που προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας. Περιλαμβάνει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τα δεδομένα που αφορούν τον ανθρώπινο δυναμικό και τις στατιστικές αναλύσεις αυτών των δεδομένων. (*Jennifer Schramm, 2011*)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός προηγείται του προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού. Οι απαιτήσεις και η διαθεσιμότητα είναι οι δύο συνιστώσες του προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού. Η πρόβλεψη απαιτήσεων αφορά τον καθορισμό του αριθμού, δεξιοτήτων και θέσεων εργαζομένων που θα χρειαστεί ο οργανισμός στο μέλλον.

1.6 Περιγραφή θέσης εργασίας

Πολύ σημαντικές είναι οι πληροφορίες που λαμβάνονται μέσω της ανάλυσης εργασίας έτσι ώστε να γίνει η σύνταξη των περιγραφών των θέσεων εργασίας. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας πρέπει να είναι εύστοχες και ακριβείς . (*Laurie Burkhard, 2009*)

Μερικά στοιχεία που περιλαμβάνονται σε μια περιγραφή θέσης εργασίας είναι :

- Τα σημαντικότερα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται
- Γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία αναμένεται να συμπάλει ο εργαζόμενος
- Ποσοστό του χρόνου που πρέπει να αφιερωθεί σε κάθε καθήκον
- Οι επιδόσεις που πρέπει να επιτευχθούν
- Τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας
- Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης για την λήψη αποφάσεων
- Οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζομένου και ο βαθμός στο οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά
- Μηχανήματα και εξοπλισμός
- Αριθμός εργαζομένων που εκτελούν εργασία

- Παράγοντες ανάπτυξης και προοπτικές καριέρας καθώς και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες
- Οι συνθήκες εργασίας και πιθανοί κίνδυνοι.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει στην σύγχρονη επιχείρηση – οργανισμό να μπορεί να εξυπηρετεί του παρακάτω στόχους:

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τους στόχους της θέσης και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για την θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζομένου. (Μπουραντάς Δ, 2003)

1.7 Διαχείριση Και Αξιολόγηση της Απόδοσης

<<Διαδικασία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εταιρικές διαδικασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, των ομάδων, των τμημάτων και τελικά του οργανισμού συνολικά. (Mondy and Martocchio, 2016)

Αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη της οργανωσιακής στρατηγικής η οποία περιλαμβάνει τη μέτρηση και βελτίωση της αξίας του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η Αξιολόγηση της απόδοσης είναι το επίσημο σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της απόδοσης ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να πραγματοποιείται σε συνεχή βάση.

Τα περισσότερα στελέχη χρησιμοποιούν τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης ως την βάση για την παροχή ανατροφοδότησης, την ενθάρρυνση της βελτίωσης της απόδοσης, την επικύρωση των αποφάσεων, τον εντοπισμό για τυχόν ανάγκες που χρειάζεται το προσωπικό και να επιλυθεί αυτό μέσω της εκπαίδευσης.

Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού ήταν και θα είναι ζήτημα υψηλής προτεραιότητας για την διοίκηση.

1.8 Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού

Τα στοιχεία που λαμβάνονται υπ' όψιν για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

1. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται

- a. Η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση
 - b. Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο
 - c. Η εμπειρία
 - d. Η κατάσταση υγείας του προσωπικού
 - e. Η πρόοδος του υπαλλήλου εκτός της υπηρεσίας
-
- 2. Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή
 - a. Η ποιότητα εργασίας
 - b. Οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξαιτίας των υπαλλήλων
 - c. Οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη
 - d. Οι αμοιβές
 - e. Τα ατυχήματα

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία. Τα στοιχεία αυτά, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν τη γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες. (Φαναριώτης Π., 2001)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

2.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Αμοιβή είναι το σύνολο των ανταμοιβών που παρέχονται στους εργαζομένους σε αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες τους. Οι ανταμοιβές της εργασίας αποτελούν για τους εργαζομένους την κύρια πηγή εισοδήματος τους και για τον εργοδότη δαπάνη και καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησής του. Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το είδος και το ύψος των ανταμοιβών τους. Ο σκοπός της είναι να προσελκύσει να διατηρήσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους.

Οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με το επίπεδο κέρδους της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής.

Με βάση τα παραπάνω, η αμοιβή παράλληλα χρησιμεύει και σε άλλους τομείς εκτός από το να είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης όπως είναι για παράδειγμα :

- ❖ Ως κίνητρο για τους εργαζομένους. Ο εργαζόμενος μπορεί να γίνει πιο υπεύθυνος, πιο αποδοτικός και να εργάζεται με μεγαλύτερη διάθεση εάν απολαμβάνει μια καλή αμοιβή.
- ❖ Μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση.
- ❖ Συμβολή στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- ❖ Προσφέρει βοήθεια για την υλοποίηση των εταιρικών στόχων.
- ❖ Συμμετοχή στην διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. (Κουρκουνάκη και Κουφάκης, 2013)

Σχήμα: Στοιχεία ενός συνολικού προγράμματος αμοιβών

Αμοιβή				
Οικονομική		Μη οικονομική		
Άμεση	Έμμεση	Θέση εργασίας	Εργασιακό περιβάλλον	
Ημερομίσθιο Μισθός Προμήθειες εργαζομένων Μπόνους	Υποχρεωτικές παροχές	Σημαντική Εκτιμημένη Ικανοποιητική Διδακτική Ευχάριστη Ενδιαφέρουσα	Σωστές πολιτικές Ικανά στελέχη Ικανοί εργαζόμενοι Ευχάριστοι συνεργάτες Σωστά σύμβολα Συνθήκες εργασίας	
	Κοινωνική Ασφάλιση Επίδομα Ανεργίας Αποζημίωση			
	Προαιρετικές παροχές			
	Άδεια μετ'αποδοχών Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη Ασφάλεια ζωής Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα Υπηρεσίες για τους εργαζόμενους Πριμ	Ευελιξία στο χώρο εργασίας Ευέλικτο ωράριο Συμπιεσμένη εργάσιμη εβδομάδα Επιμερισμός καθηκόντων Μερική απασχόληση		

Πηγή: (Ψυχογιός, 2011)

- ✓ **Άμεση οικονομική αμοιβή**
Είναι οι αποδοχές των εργαζομένων με μορφή ημερομισθίου, μισθού, προμήθειας και μπόνους
- ✓ **Έμμεση οικονομική αμοιβή**
Οικονομικά οφέλη που δεν περιλαμβάνονται στην άμεση οικονομική αμοιβή
- ✓ **Μη οικονομική αμοιβή**
Ικανοποίηση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από την εργασία του

Οι εργοδότες μπορεί σε περιπτώσεις που λόγω των οικονομικών συνθηκών να μην μπορούν να παρέχουν υψηλότερους μισθούς να παρέχουν μη οικονομική αμοιβή συμπληρωματικά προς τις κανονικές αποδοχές των εργαζομένων.

Παραδείγματα μη οικονομικών αμοιβών:

- Πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης για υπαλλήλους που επιθυμούν επαγγελματική ανάπτυξη
- Ευέλικτος προγραμματισμός εργασίας για υπαλλήλους που επιθυμούν και δίνουν προτεραιότητα στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και επαγγελματικής ζωής.

Η επαγγελματικότητα των πρακτικών αυτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν ο εργοδότης γνωρίζει τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά για να του παρέχει τις λύσεις που θα έχουν αξία στον εργαζόμενο. (*Κέφης and Θερίου, 2018*)

2.1.2 Ατομικά και ομαδικά κίνητρα

Τα κίνητρα που μπορεί να παρέχει μια επιχείρηση μπορεί να είναι είτε ατομικά είτε ομαδικά. Πιο επιτυχημένα για την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας είναι τα ατομικά κίνητρα. Η σύνδεση των ατομικών απολαβών με την ομαδική απόδοση είναι δύσκολο στην εκτίμηση του. Αυτό γίνεται διότι δεν εργάζονται όλοι με τον ίδιο ρυθμό. Για παράδειγμα υπάρχουν εργαζόμενοι που εργάζονται σκληρά και άλλοι που δεν εργάζονται τόσο σκληρά όσο οι συνάδελφοι τους. Όμως και τα ομαδικά κίνητρα έχουν και αυτά πλεονεκτήματα. (*Μουζά Λαζαρίδη, 2007*)

Συμμαντικότερα ατομικά και ομαδικά κίνητρα:

2.1.2.1 Ατομικά Κίνητρα:

- ✓ **Αμοιβή με την ώρα:** Οι υπολογισμοί γίνονται με βάση το χρόνο. Το σύστημα προνοεί εγγυημένη ελάχιστη απόδοση.
- ✓ **Αμοιβή με το κομμάτι:** Ο πιο διαδομένος τύπος ατομικού κινήτρου για χειρωνακτικές εργασίες. Πληρώνονται ένα σταθερό ποσοστό για κάθε μονάδα προϊόντος που παράγεται. Ένα θετικό του είναι πως είναι εύκολο να γίνει η μέτρηση των αμοιβών.
- ✓ **Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο:** Πρότυπος χρόνος ορίζεται η απαιτούμενη χρονική διάρκεια για να πραγματοποιηθεί μια συγκεκριμένη εργασία. Ο υπολογισμός γίνεται με βάση τις μονάδες του χρόνου.
- ✓ **Προμήθειες:** Σύστημα το οποίο είναι συχνά διαδεδομένο στους πωλητές, στις χρηματιστηριακές εταιρίες και στα ασφαλιστικά γραφεία. Προσφέρουν μία καθαρή σύνδεση μεταξύ πληρωμής και απόδοσης του εργαζόμενου και γι αυτό τον λόγο είναι και αποτελεσματικές. Έχει και μειονεκτήματα όπως για παράδειγμα μειώνει την ομαδική συνεργασία και αυξάνει το φαινόμενο του ανταγωνισμού μεταξύ εργαζομένων.
- ✓ **Ατομική οικονομική επιβράβευση (bonus):** Η αμοιβή με βάση το bonus στηρίζεται στο γεγονός ότι η αύξηση της εξαρτάται από την ατομική αποδοτικότητα. Τα bonus αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και βοηθούν στην υποκίνησή τους.
- ✓ **Επίδομα αξίας (merit pay):** Το επίδομα βάσει αξίας είναι το πλέον διαδεδομένο σύστημα στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις επιθυμούν τη σύνδεση των αυξήσεων στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Χορηγείται κάθε μήνα και υπολογίζεται επί του βασικού μισθού και προστίθεται σε αυτόν.

2.1.2.2 Ομαδικά κίνητρα

- ✓ **Διανομή κερδών:** Οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης στην οποία ανήκουν. Εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση και βασίζεται στο κέρδος και όχι τόσο στην αύξηση της παραγωγικότητας. Όμως σε άσχημες χρονιές για την επιχείρηση και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι υπαμείβονται και αυτό είναι ένα βασικό μειονέκτημα
- ✓ **Συμμετοχή στα κέρδη (gain sharing) – Διάθεση μετοχών (Stock options):** Είναι σύστημα ομαδικών κινήτρων στο οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης ή ένα πακέτο μετοχών χορηγείται στην ομάδα εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στην ιδιοκτησία της επιχείρησης μεγιστοποιεί την αποδοτικότητα και το αίσθημα συνεργασίας και συνεισφέρει ταυτόχρονα θετικά στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών(*Ψυχογιός, 2011*)

2.1.3 Παράγοντες καθορισμού των αμοιβών

Ο καθορισμός των αμοιβών της εργασίας εξαρτάται από εσωτερικούς παράγοντες που αφορούν την ίδια την επιχείρηση αλλά και από εξωτερικούς παράγοντες.

2.1.3.1 Εξωτερικοί Παράγοντες

- Η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις: Υποχρεωτική για όλες τις επιχειρήσεις και αφορούν εργασιακά θέματα όπως για παράδειγμα τα ωράρια εργασίας, οι υπερωρίες, τα επιδόματα ο κατώτατος μισθός και οι αυξήσεις
- Η αγορά εργασίας: Η προσφορά και η ζήτηση εργασίας καθορίζει το ύψος των αμοιβών. Σε κλάδους με αυξημένη ανεργία παρατηρούνται χαμηλές αμοιβές ενώ όταν υπάρχει αυξημένη ζήτηση τότε διαμορφώνονται υψηλότερες αμοιβές.
- Οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά: Οι αποδοχές πρέπει να είναι ικανοποιητικές σύμφωνα με όσα ισχύουν στην ελεύθερη αγορά, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι αποδοτικοί και να μην αναζητούν παράλληλα υψηλότερες αμοιβές σε άλλες επιχειρήσεις – οργανισμούς.
- Κόστος ζωής και πληθωρισμός: Λαμβάνονται υπόψιν από τις επιχειρήσεις για καθορισμό των αποδοχών.
- Τα συνδικάτα: Αμοιβή βάσει της αρχαιότητας. Δηλαδή το χρονικό διάστημα για το οποίο ο εργαζόμενος συνδέεται με την εταιρεία. Ανταμείβουν τους εργαζομένους με περιοδικές προσθήκες στις βασικές αποδοχές ανάλογα με το χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούσαν τα καθήκοντα τους.

2.1.3.2 Εσωτερικοί Παράγοντες

- Οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και ο κύκλος ζωής της: Κατά πόσο μια επιχείρηση είναι αρκετά οικονομικά εύρωστη ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει ικανοποιητικές αποδοχές
- Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης: Συνδεδεμένοι άμεσα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων η οποία εξαρτάται και από τις αμοιβές τους.

Είναι ένα επιπλέον ποσό που προστίθενται στις βασικές αποδοχές των εργαζομένων ανάλογα με το επίπεδο των επιδόσεων τους. Οι εργαζόμενοι κερδίζουν μόνιμες αυξήσεις βάσει παραγωγικότητας με βάση τις επιδόσεις τους.

- Η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης: περιλαμβάνει αξίες, προσδοκίες και την γενικότερη φιλοσοφία της διοίκησης.
- Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας: Προσδιορίζεται η αξία και οι ανταμοιβές που αντιστοιχούν στην κάθε θέση εργασίας.
- Η Απόδοση των εργαζομένων: Οι αυξήσεις δίνονται σε όσους αποδίδουν αποτελεσματικά. Για να μεγιστοποιηθούν οι στόχοι της εταιρείας είναι σημαντικό οι αποδοχές των εργαζομένων να είναι συνδεδεμένες με τις επιδόσεις.
- Μπόνους λόγω επιβράβευσης προσόντων: Οι εταιρείες διαθέτουν όλο και περισσότερο μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού αποδοχών τους τα μπόνους βάση παραγωγικότητας (merit bonuses) , τα οποία είναι μια εφάπαξ ετήσια οικονομική ανταμοιβή με βάση την παραγωγικότητα που δεν προστίθενται στις βασικές αποδοχές.

2.1.4 Η Εξέλιξη των Συστημάτων Αμοιβών

Κλείνοντας το κεφάλαιο των συστημάτων αμοιβών αξίζει να γίνει μια αναφορά στην εξέλιξη αυτών των συστημάτων μέσα στον χρόνο. Η ανάγκη για την εύρεση ενός συστήματος αμοιβών το οποίο θα ήταν αποδεκτό από την πλειοψηφία των εργαζομένων έγινε επιτακτική ανάγκη ακόμα και από τις πρώτες επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν. Με την εξέλιξη των επιχειρήσεων μέσα στο χρόνο και τα συστήματα αμοιβών πριν αποκτήσουν τη μορφή με την οποία είναι γνωστά πέρασαν από μια σειρά αλλαγών και προσαρμογών οι οποίες είχαν σκοπό την εξυπηρέτηση συμφερόντων και της διοίκησης και των εργαζομένων και προωθούσαν τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη. (Κουρκουνάκη και Κουφάκης, 2013)

Στάδια εξέλιξης των συστημάτων αμοιβών σε παγκόσμιο επίπεδο:

- Συμφωνία με τον εργοδότη: Ο εργοδότης αποφάσιζε για τον καθορισμό της αμοιβής του κάθε υπαλλήλου και οι εργαζόμενοι απλά πήγαιναν στην δουλειά τους και αν όλα πήγαιναν καλά η επιχείρηση ευημερούσε. Το επίπεδο αμοιβής καθοριζόταν από το τι ζητούσε το άτομο για να εργαστεί στην επιχείρηση και το τι μπορούσε να πληρώσει η επιχείρηση σε αυτόν. Οι μετρήσεις της παραγωγικότητας ήταν υποκειμενικές διότι ήταν βασισμένες στην κρίση του εργοδότη όπως και οι αλλαγές στους μισθούς. Η πρακτική αυτή ήταν καλή μέχρι που οι υπάλληλοι άρχισαν να μιλούν μεταξύ τους για την αμοιβή. Υπήρχαν πολύ συχνά αντιπαραθέσεις όταν συνέκριναν τα επίπεδα των αμοιβών, οι οποίες μόνο καλό δεν έκαναν στην επιχείρηση. Αυτό χαλούσε την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.
- Αμοιβή βάση της αξίας της εργασίας: Είναι ο λόγος που ώθησε στην ανάγκη να δημιουργηθεί και να καθιερωθεί ένα σύστημα αμοιβών που να βασίζεται στον βαθμό υπευθυνότητας του υπαλλήλου και στην αξία της δουλειάς του. Οι

επιχειρήσεις προσπάθησαν να οργανώσουν ορθολογικά τα επίπεδα αμοιβών βασιζόμενες σε κάποιους παράγοντες μέσα από την επιχείρηση αλλά και βασιζόμενες σε εξωτερικές πληροφορίες της αγοράς για εργασίες παρομοίου επιπέδου ευθυνών. Πιο μετά καθορίζονταν συστήματα διοίκησης των μισθών που βοήθησαν στην αξιολόγηση της εργασίας και τις αλλαγές στο μισθό.

Το σύστημα λειτουργούσε καλά όσο αφορά στον έλεγχο, όμως το κόστος μισθοδοσίας δημιουργούσε άλλα προβλήματα. Ο οργανισμός ξόδευε πολλά χρήματα σε αυξήσεις αμοιβών χωρίς να γνώριζε αν υπήρχε απόδοση που να δικαιολογούσε αυτές τις αυξήσεις. Τα στελέχη ένιωθαν ότι έπρεπε να προσφέρουν υψηλότερες μισθολογικές αυξήσεις σε αυτούς που είχαν υψηλή αποδοτικότητα. Αυτή η διαδικασία δεν ήταν δυνατό να οδηγήσει σε απευθείας σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση.

- Αμοιβή για απόδοση: Ο πρωταρχικός σκοπός της διαδικασίας αυτής ήταν να εξασφαλίσει πως αυτοί που έδειχναν υψηλή απόδοση λάμβαναν τις υψηλότερες αποδοχές. Η διαδικασία αυτή υπέθετε πως όλοι οι μισθοί ξεκινούσαν από μηδενική βάση και πως από εκεί και πέρα προσπαθούσε να κατανείμει τις αμοιβές σε εκείνους που ξεχώριζαν από τους υπόλοιπους. Η φιλοσοφία αυτή εξελίχθηκε μέσα στο χρόνο εξαλείφοντας όσο το δυνατόν περισσότερες από τις αδυναμίες που είχε και με κάποιες παραλλαγές χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις.
- Νέα γενιά στα Συστήματα Αμοιβών: Η νέα γενιά συστημάτων αμοιβών δείχνει μια διαφορετική φιλοσοφία του πως πρέπει να αντιλαμβανόμαστε τα συστήματα αμοιβών. Χρησιμοποιεί αυτή η νέα φιλοσοφία ένα ευρύ φάσμα μισθολογικών συστημάτων μέσα στον οργανισμό. Γίνεται εκπαίδευση για τα στελέχη στην κατανόηση του τρόπου δημιουργίας των συνθηκών για θετική ενδυνάμωση των υφισταμένων τους. Αυτό γίνεται με τα συστήματα αξιολόγησης και την επαναπληροφόρηση τους σχετικά με την απόδοσή τους. Πολλές φορές γίνεται χρήση και πολλαπλών παραγόντων υποκίνησης. Έτσι τα καινούρια αυτά συστήματα εξατομικεύονται στο να καταλάβουν οι εργαζόμενοι, όχι μόνο τι πρέπει να κάνουν αλλά και στο πόσο καλά να το κάνουν. Τα συστήματα αμοιβών επόμενης γενιάς θα δίνουν την δυνατότητα σε όλους να συμμετέχουν, προσφέροντας ευεξία προσαρμογής στις προσωπικές ανάγκες του καθενός. Για να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της θα ενθαρρύνουν συμπεριφορές και ταυτόχρονα θα κάνουν τα άτομα να νιώθουν πως η συνεισφορά τους θα εκτιμώνται από την εκάστοτε επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

2.2.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που συνδέεται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον και ένταση προσωπικών αναγκών. Όμως μπορεί να περιγραφεί

σαν τη συνολική αντίδραση – ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις.

Η έλλειψη κινήτρων δημιουργεί στον εργαζόμενο την αίσθηση χαμηλής αποδοτικότητας διότι όπως είναι λογικό χωρίς κίνητρα δεν υπάρχει λόγος ο εργαζόμενος να αυξήσει την απόδοσή του. Άρα το γενικό συμπέρασμα που βγαίνει είναι πως μια από τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να διέπει έναν αποτελεσματικό ηγέτη.

Τα προγράμματα κινήτρων ή παρακίνησης διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. **Ατομικά Προγράμματα κινήτρων (individual incentive plans)**, σύμφωνα με τα οποία οι αμοιβές παρέχονται σε μεμονωμένους εργαζομένους με βάση της επίδοσή τους, με στόχο να κινητοποιήσουν για ακόμη υψηλότερη επίδοση.
2. **Ομαδικά Προγράμματα κινήτρων (Group incentive plans)**, σύμφωνα με τα οποία οι αμοιβές παρέχονται στα μέλη μιας ομάδας με βάση την επίδοση της ομάδας ή της επιχείρησης (π.χ. υψηλότερη παραγωγικότητα), με στόχο να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους για ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια και υψηλότερη επίδοση.

2.2.2 Τι είναι τα κίνητρα (Υποκίνηση – Παρακίνηση)

<<Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο>> (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997).

<<Η υποκίνηση ή αλλιώς Παρακίνηση έχει ορισθεί ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου>> (Κουτούζης Μ 1999, σελ 172)

<< Υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του, και καθορίζουν τη στάση απέναντι στην εργασία>> (Κουτούζης Μ 1999, σελ 172)

<< Η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για τη πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας>>(Branco et al, 2006, σελ 111)

Έχοντας υπόψη τους παραπάνω ορισμούς, η παρακίνηση είναι μια κατάσταση του οργανισμού που προκαλεί, ανθρώπινη δράση που στρέφουν τον άνθρωπο να ενεργήσει με ένα ορισμένο τρόπο. Τα κίνητρα μπορεί να είναι εξωτερικά, δηλαδή να προέρχονται από έξω ή να είναι εσωτερικά να προέρχονται από ενδογενή παράγοντες. Και τα δύο αυτά είδη κινήτρων συνήθως επηρεάζει το ένα το άλλο, γι' αυτό και η ανάλυση των παρακινήτρων παραγόντων είναι πολύπλοκη και δύσκολη. Αυτό συμβαίνει επειδή διαφορετικά επηρεάζουν την συμπεριφορά τα εξωγενή κίνητρα από τα ενδογενή. (ΠΑΤΡΙΝΟΣ and ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ, 2009)

2.2.2.1 Εσωτερική παρακίνηση

Οι ανάγκες κι οι επιθυμίες του ατόμου ξεκινούν απ' τον εσωτερικό του κόσμο κι επηρεάζουν καθοριστικά τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του. Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά κυριότερα απ' τα οποία είναι:

- Οι ανάγκες κι επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του. Άλλα άτομα μπορεί να προσπαθούν και να το επηρεάζουν, αλλά στο τέλος η απόφαση για το τι θέλει ο ίδιος βασίζεται μόνο σ' αυτόν.
- Οι ανάγκες κι επιθυμίες καθένα είναι μοναδικές, διότι καθορίζονται απ' τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του, το βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του. *(Μακρυγιωργάκης, 2001)*

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Σε περίπτωση που οι μάνατζερ γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες, μπορούν να παρακινήσουν τους υφιστάμενους τους, έτσι ώστε αυτοί να δράσουν προς όφελος της οργάνωσης μέσω επίτευξης των στόχων αυτής, παρά τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων και των αναγκών τους. Από την ικανοποίηση των αναγκών μπορούν να ωφεληθούν όλοι μέσα στον οργανισμό.

Όλες οι θεωρίες ανθρώπινων αναγκών βασίζονται στις εξής θέσεις:

- Καμία ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Γι' αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μιας ανάγκης πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης.
- Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς στο κάθε άτομο και συχνά δεν είναι συνειδητές.

2.2.2.2 Εξωτερική Παρακίνηση

Η θεωρία της εξωτερικής δραστηριοποίησης βασίζεται στην εσωτερική παρακίνηση και προχωράει και πιο πέρα. Η θεωρία της εξωτερικής παρακίνησης περιλαμβάνει δυνάμεις που προέρχονται μέσα απ' το ίδιο το άτομο τις ανάγκες του και τις επιθυμίες του και τους παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχό του το ηγετικό στέλεχος (ο προϊστάμενός του) κι οι οποίοι αποτελούνται από θέματα συναφή προς την εργασία (όπως π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας και πολιτική της εταιρείας) και θέματα περιεχομένου εργασίας (όπως π.χ. αναγνώριση, προαγωγές κι υπευθυνότητα).

Οι εργαζόμενοι μπορεί να επιδρούν θετικά ή αρνητικά σε οτιδήποτε και αν κάνει ο προϊστάμενός τους. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει το ηγετικό στέλεχος να χρησιμοποιεί τα μέσα εξωτερικής παρακίνησης που προκαλούν θετικές αντιδράσεις απ' τους εργαζόμενους προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι θετικά κι επιβραβεύουν την καλή απόδοση, είτε αρνητικά που τιμωρούν ή απειλούν να τιμωρήσουν κάποιον με κακή απόδοση.

Πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η συλλογική προσπάθεια που καταβάλλεται σε κάθε οργάνωση τους επιτρέπει να πετύχουν κι οι ίδιοι σκοπούς, τους

οποίους αλλιώς θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσουν. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν υψηλό βαθμό αυτοδραστηριοποίησης ή εσωτερικής παρακίνησης. Άλλοι όμως εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι εργαζόμενοι για τους σκοπούς της οργάνωσης ικανοποιούν και δικές τους ανάγκες διαφόρων επιπέδων. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερική παρακίνηση κι ουσιαστικά το μόνο που θέλουν είναι ο μισθός, για να πληρώνουν τους λογαριασμούς τους. Γι' αυτούς κυρίως τους ανθρώπους πρέπει τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική δραστηριοποίηση για να τους κάνουν να εργαστούν προς επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Αυτό σημαίνει ότι το ηγετικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει με πια μέσα μπορεί να δραστηριοποιήσει τους υφισταμένους του. (Καψάλης, 1996)

2.2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

2.2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW (ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ)

Ο **Maslow** ήταν αυτός που προσπάθησε πρώτος να ιεραρχήσει τις ανθρώπινες ανάγκες. Σύμφωνα με τον Maslow υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρωπίνων αναγκών δομημένες με μια ιεράρχηση. Ο άνθρωπος ξεκινώντας από τις βασικές προσπάθειες προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με μια συγκεκριμένη σειρά. Υποκινείται από την προσπάθεια να καλύψει τις ανάγκες αυτές με βάση το σύστημα της πυραμίδας που θα παρουσιάσω παρακάτω. Στην βάση της υπάρχουν οι σημαντικότερες βιολογικές ανάγκες και στην κορυφή της οι ανώτερες, εκείνες δηλαδή που μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο όντα εκπληρωθούν οι χαμηλότερες. (Μουζά Λαζαρίδη, 2007)



Πηγή:

https://www.google.gr/search?q=%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%B4%CE%B1+%CF%84%CE%BF%CF%85+maslow&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwic4rabuKbcAhVRyKQKHQnAAPUQ_AUICigB&biw=1536&bih=759#imgsrc=rYB1InV8CMGk6M:

Φυσιολογικές ανάγκες: Είναι οι ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου αν αναβληθεί η ικανοποίηση τους γίνεται προβληματική η επιβίωση του. Αυτές είναι η τροφή, η ένδυση, η στέγη κλπ. Όσο οι φυσιολογικές ανάγκες παραμένουν ανικανοποίητες τόσο το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

Ανάγκες ασφάλειας: Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Δηλαδή πρόκειται για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Περιλαμβάνονται την κατηγορία αυτή η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου, των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας.

Κάθε εργαζόμενος εξαρτάται εν μέρει από την εργασία και γι αυτόν τον λόγο η επιθυμία αυτή μπορεί να είναι σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς. Η ανάγκη για σιγουριά και συγκεκριμένα οικονομική σιγουριά (μόνιμη εργασία, αποταμίευση), προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη είναι πράγματα που επηρεάζει τους ανθρώπους στην επιλογή του επαγγέλματός τους.

Κοινωνικές Ανάγκες: Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να προσφέρει της εκτίμηση του και να απολαμβάνει και την εκτίμηση των άλλων, να ανήκει σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, να απολαμβάνει την κατανόηση τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους.

Ανάγκες αυτοεκτίμησης: Όταν το άτομο ενταχθεί σε μια κοινωνική ομάδα αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης τόσο εκ μέρους του ίδιου όσο και εκ μέρους των άλλων. Αυτό σημαίνει ανάγκη για αυτοπεποίθηση, φήμη, αναγνώριση, δύναμη, ανάγκες που έχει επισημάνει ο Alfred Alder τις οποίες παραμέλησε ο Freud. Το άτομο νιώθει ότι αξίζει ότι είναι ικανό χρήσιμο και απαραίτητο στον κόσμο αν πετύχει αυτές τις ανάγκες. Διαφορετικά είναι πιθανό να καταληφθεί από αίσθημα κατωτερότητας και αδυναμίας.

Ανάγκες αυτοεκπληρώσεως ή αυτοπραγμάτωσεως: Ο Maslow υποστηρίζει στην θεωρία του ότι και αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες, το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο ή δυσάρεστο εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε. Δηλαδή να πετύχει να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. Κατά τον Maslow αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που είναι ικανό άτομο μπορεί να γίνει.

Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους ο κάθε ένας. Για παράδειγμα ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία

να γίνει ιδεώδης γονέας, ένας άλλος να διευθύνει σωστά μια επιχείρηση κτλ. Ο Maslow υποστηρίζει επίσης πως ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η αυτοπραγμάτωση είναι δυνατό να αλλάξει και το άτομο να αναζητήσει άλλους τομείς στους οποίους να μεγιστοποιήσει το δυναμικό, καθώς οι φυσικές του δυνάμεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.

Συμπεραίνουμε ότι με βάση την θεωρία του Maslow πως ο άνθρωπος βαδίζει από τις κατώτερες ανάγκες (φυσιολογικές, ασφάλειας) προς τις ανώτερες (κοινωνικές, αυτοεκτιμήσεως, αυτοπραγματώσεως) ικανοποιώντας την μία μετά την άλλη. Όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι κάθε φορά μόνο κατά ένα μέρος τους ικανοποιημένες. (Berry & Houston, 1993)

Εστιάζεται στην, κατά γενική ομολογία, περιορισμένη εμπειρική επαλήθευση της θεωρίας των αναγκών. Ωστόσο, η θεωρία αυτή βρήκε μεγάλη απήχηση στους χώρους παραγωγής. Τούτο αποδίδεται σε δύο κυρίως λόγους: Πρώτο, οι όροι και οι έννοιες της θεωρίας είναι πραγματικοί και προσιτοί. Όροι όπως π.χ. η αυτοπραγμάτωση έχουν ενσωματωθεί στο καθημερινό μας λεξιλόγιο. Δεύτερο, η θεωρία έχει έναν ουμανιστικό χαρακτήρα, που την καθιστά ευνοϊκή προς την ανθρώπινη φύση και ελκυστική στους ειδικούς σε θέματα εργασίας. Έτσι, προσφέρει μια πιο ανθρώπινη ερμηνεία στο ερώτημα, λ.χ., γιατί ορισμένα από τα φερόμενα κίνητρα απόδοσης δε λειτουργούν σε ορισμένες ομάδες εργαζομένων όπου, δηλαδή, η έμφαση δε δίδεται στα χρήματα, αλλά και σε άλλα αγαθά (π.χ., στις ανθρώπινες σχέσεις, σε αισθήματα ψυχολογικής ασφάλειας κτλ.). (ΠΛΑΤΣΙΔΟΥ and ΓΩΝΙΑΑ, 2005)

2.2.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Frederick Irvin Herzberg (1923-2000) και ανήκει στην κατηγορία των θεωριών περιεχομένου. Σε εμπειρική έρευνα που έκανα οι Herzberg, Mausner και Snyderman (1959) προσπάθησαν να μελετήσουν τι ικανοποιεί και τι δυσαρεστεί τους εργαζόμενους και πώς μπορούν με την σειρά τους αυτοί να υποκινηθούν. Στο συμπέρασμα που κατέληξαν ήταν ότι υπάρχουν δυο ομάδες παραγόντων. Γι' αυτό ονομάστηκε η θεωρία των δυο παραγόντων (two-factor theory) οι οποίες χαρακτηρίζουν τις στάσεις των ανθρώπων αναφορικά με την εργασία τους.

Οι ομάδες αυτές είναι:

- a. Παράγοντες υγιεινής (hygiene factors): Αλλιώς λέγονται και παράγοντες συντήρησης (maintenance factors) είναι εξωγενείς παράγοντες οι οποίες συνδέονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι όταν δεν είναι παρόντες. Παραδείγματα παραγόντων υγιεινής: διαπροσωπικές σχέσεις και η ποιότητα επίβλεψης από τους προϊστάμενους, οι πολιτικές του οργανισμού και οι τρόποι διοίκησης, οι μισθοί, η ασφάλεια

εργασίας. Οι εργαζόμενοι μπορεί να μην είναι ικανοποιημένοι αλλά και μη δυσαρεστημένοι σε περίπτωση που οι παράγοντες είναι παρόντες.

- b. Παράγοντες παρακίνησης (motivation factors): Αλλιώς λέγονται και παράγοντες ανάπτυξης (growth factors) , είναι ενδογενείς παράγοντες που συνδέονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι όταν οι παράγοντες είναι παρόντες. Παραδείγματα παραγόντων παρακίνησης : Οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, δυνατότητες προαγωγής, η αίσθηση επίτευξης, η υπευθυνότητα, η αναγνώριση και η ενδιαφέρουσα θέση εργασίας. Σε περίπτωση που οι παράγοντες δεν είναι παρόντες δεν σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι. Απλά μπορεί να είναι μη ικανοποιημένοι. (Μουζά Λαζαρίδη, 2007

Η θεωρία αυτή έχει δεχθεί σημαντική κριτική. Αυτό επειδή υποστηρίζεται πως η θεωρία του Herzberg βασίστηκε σε δείγμα που αποτελούνταν από στελέχη επιχειρήσεων και γι'αυτόν τον λόγο δεν μπορούν λένε να εφαρμοστούν σε εργαζόμενους που είναι σε χαμηλότερα επίπεδα στην ιεραρχία.

2.2.3.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ – ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ADAMS

Η θεωρία αυτή ανήκει στην κατηγορία των θεωριών διαδικασιών και ο εκπρόσωπος αυτής είναι ο John Stacy Adams. Ο Adams είπε πως ο κάθε εργαζόμενος συμπεριφέρεται ανάλογα με το πόσο δίκαια και ισότιμα αντιλαμβάνεται πως τον μεταχειρίζονται σε σχέση με το πώς μεταχειρίζονται τους άλλους συνεργάτες του. Υποστηρίζεται ότι ο εργαζόμενος A (συγκεκριμένο άτομο) συγκρίνει το ισοζύγιο του (λόγος εκροών/εισροές) προς το ισοζύγιο του εργαζομένου B. Αναφορικά με το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτής διακρίνονται τρεις περιπτώσεις.

1. Αρνητική Ανισότητα (Negative inequity): Εδώ το ισοζύγιο του ατόμου A είναι μικρότερο από το ισοζύγιο του εργαζομένου B. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το άτομο A να είναι δυσαρεστημένο και το άτομο B να έχει αίσθημα ενοχής επειδή αυτό είναι υψηλόμισθο για την δουλειά του.
2. Ισότητα (equitability): Αναφέρεται στην περίπτωση όπου το ισοζύγιο του είναι ίσο με του ατόμου B. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα λόγω ισότητας τα άτομα A και B να είναι ικανοποιημένα επειδή πιθανόν να λαμβάνουν τον ίδιο μισθό τον μήνα.
3. Θετική ανισότητα (positive inequity): Εδώ το ισοζύγιο του ατόμου A είναι μεγαλύτερο από του ατόμου B. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το άτομο B να είναι δυσαρεστημένο ενώ στο άτομο A να δημιουργείται αίσθημα ενοχής επειδή ίσως ο μισθός του ένα είναι υψηλότερος για την δουλειά του.

Η θετική ή αρνητική ανισότητα είναι αίτιο να δημιουργηθεί ένταση στον οργανισμό επειδή κάποιιοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται άδιστα και άδιστα σε σχέση με τους συνάδελφούς τους. Η ισορροπία στον οργανισμό θα επέλθει με την αποκατάσταση της ισότητας. (Κάτου, 2017)

2.2.4 Το χρήμα παράγοντας παρακίνησης

Πολλοί συγγραφείς παραδέχονται ότι το χρήμα είναι ο μεγαλύτερος μηχανισμός που επιδρά πάνω στην συμπεριφορά.

Το χρήμα για να είναι παράγοντας παρακίνησης εξαρτάται απ'την αξία που δίνει κανείς σε αυτό και κατά πόσο αυτό εξυπηρετεί τις ανάγκες του ατόμου. Ο Herzberg είπε πως το χρήμα ανήκει στους παράγοντες υγιεινής.

Ο Maslow εντάσσει την αμοιβή στις ανάγκες επιβίωσης γι' αυτούς που δεν έχουν ικανοποιήσει την κατηγορία των αναγκών. Σε πειραματική έρευνα με 2.000 εργαζόμενους για την εφαρμογή του τύπου αυτού αποδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τη διοίκηση μόνο όταν το σύστημα αμοιβής δεν είναι πολύπλοκο και γνωρίζουν τότε και πόσο θα ανταμειφθούν για τις αποδόσεις τους.

Το πόσο θα πληρωθούν εξαρτάται:

1. Από το πόσο παράγει
2. Αρχαιότητα στην εργασία
3. Επίπεδο εργασίας
4. Υπερωρίες
5. Συνδικαλισμό
6. Συνεργάτες

Οι θέσεις του Handy στις πειραματικές έρευνες που πραγματοποίησε και συμπέρανε πως οι εργαζόμενοι με αμοιβή κατά μονάδα έχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα απ' αυτούς με την ωριαία αποζημίωση.

1. Το χρήμα περιέχει όλες τις ανάγκες: Το χρήμα καλύπτει όλες τις ανάγκες από την ανάγκη ικανοποίησης της πείνας μέχρι και αυτοπραγμάτωση. Εξαρτάται ατομικά απ'τον καθένα σε σχέση με την όποια ανάγκη έχει ο κάθε ένας.
2. Το χρήμα αποτελεί τη βάση για σύγκριση: Άλλοι παρακινητικοί παράγοντες δεν μπορούν να μετρηθούν ενώ το χρήμα μπορεί. Για παράδειγμα η ανάγκη της ασφάλειας αποτελεί στοιχείο για σύγκριση. Επειδή η χρηματική αμοιβή συνοδεύει την ανεξαρτησία, την υπευθυνότητα ή άλλους παράγοντες, η σύγκριση γίνεται με το χρήμα και την αμοιβή και όχι με την υπευθυνότητα ή την ασφάλεια τα οποία δεν είναι εύκολο να συγκριθούν.
3. Το χρήμα σαν <<ενισχυτής>>: Δεν αποτελούν παρακινητικό παράγοντα όταν οι αμοιβές χορηγούνται κανονικά και σε γνωστές περιόδους. Αυτό γίνεται διότι το εκλαμβάνουν σαν κάτι το αναμενόμενο και όχι σαν κάτι έξτρα για κάποια παραπάνω προσπάθεια που έγινε από τον εργαζόμενο. Με αυτές τις συνθήκες το χρήμα απλά αποτελεί έναν ενισχυτικό παράγοντα. (ΠΑΤΡΙΝΟΣ and ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ, 2009)

2.2.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Ο όρος συστήματα κινήτρων περιγράφεται ως οποιοδήποτε τυπικό σχέδιο, πρόγραμμα ή σχήμα πληρωμών εκτός από τον βασικό μισθό το οποίο όμως συνδέεται

με την επίδοση, τις δεξιότητες ή τη συμβολή των εργαζομένων σε αποτελέσματα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Τα συστήματα κινήτρων δεν περιλαμβάνουν μόνο χρηματικές αμοιβές(π.χ. προμήθειες, συμμετοχή στα οφέλη, συμμετοχή στα κέρδη), αλλά και μη χρηματικά αμοιβές(π.χ. αναγνώριση προοπτικές καριέρας, συνθήκες εργασίας).

Πλεονεκτήματα χρησιμοποίησης συστημάτων κινήτρων:

- Βελτίωση προσέλευσης και διατήρησης αξιόλογων εργαζομένων
- Παρακίνηση των εργαζομένων να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων για να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται επιχειρηματικά
- Αναγνώριση και ανταμοιβή τις καλύτερης επίδοσης
- Οικοδόμηση κουλτούρας
- Εστίαση της προσοχής των εργαζομένων για την βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης

Μειονεκτήματα χρησιμοποίησης συστημάτων κινήτρων:

- Πρόκληση αισθημάτων άνησης και μη δίκαιης ανταμοιβής
- Ενίσχυση διχαστικών καταστάσεων σε ομάδες εργαζομένων
- Αποθάρρυνση των εργαζομένων από σκόπιμη και μη ειλικρινή χρησιμοποίηση του συστήματος από την ίδια την επιχείρηση
- Προσανατόλιση των εργαζομένων για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και όχι μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων
- Εξάρτηση από την ύπαρξη αξιόπιστων μεθόδων μέτρησης της επίδοσης, των δεξιοτήτων, των γνώσεων και της αξίας

Προϋποθέσεις επιτυχίας της εφαρμογής συστήματος κινήτρων

- Απλότητα και σαφήνεια: Για τους εργαζόμενους και τους εργοδότες οι κανόνες και οι διαδικασίες πρέπει να είναι απλές κατανοητές και σαφείς.
- Ανταμοιβές: Το ύψος των ανταμοιβών είναι σημαντικές διότι αυτές αποτελούν πραγματικό κίνητρο για επίτευξη υψηλότερης επίδοσης και προσπάθειας.
- Στόχοι: Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να μπορούν να επιτευχθούν
- Αξιοπιστία: Πρέπει να είναι φανεροί και αξιόπιστοι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται .
- Επίδραση: Με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάζουν την επίδοσή τους.
- Σχέση: Οι ανταμοιβές με συνέπεια πρέπει να ακολουθούν τις επιδόσεις.

Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της έννοιας TotalQualityManagement

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με έναν γενικό ορισμό, η ποιότητα προσδιορίζεται ως ο «τρόπος διοίκησης του οργανισμού που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία» (Andersen, 1985). Η έννοια της ποιότητας συνεχώς εξελίσσεται και αλλάζει, ενώ επιπλέον ο κάθε ενδιαφερόμενος δίνει το δικό του ορισμό για αυτή.

Ωστόσο, η ποιότητα έχει συνδεθεί με έννοιες όπως οι παρακάτω:

- Τελειότητα
- Συνοχή
- Εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων κατά την παραγωγή
- Ταχύτητα στην παράδοση
- Συμμόρφωση με τις διαδικασίες
- Προμήθεια χρήσιμου προϊόντος
- Ανάγκη να γίνει κάτι σωστά με την πρώτη φορά
- Ευχαρίστηση του πελάτη
- Συνεχής υποστήριξη του πελάτη

Για να ληφθούν υπόψη όλες οι παραπάνω οπτικές της ποιότητας μια σειρά από ορισμούς της αναπτύχθηκαν με βάση διαφορετικά κριτήρια και αναλύονται παρακάτω. (Dione.lib.unipi.gr, 2018)

3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό η ποιότητα αποτελεί μια ποσοτική και συγκεκριμένη μετρήσιμη μεταβλητή ή χαρακτηριστικό. Έτσι η ποιότητα αντικατοπτρίζει τα χαρακτηριστικά που υπάρχουν σε ένα προϊόν, τα οποία όσο περισσότερα είναι τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο ποιότητας που χαρακτηρίζει το προϊόν. Για παράδειγμα, μπορεί να μετρηθεί η διάρκεια ή η αξιοπιστία των αγαθών και να χρησιμοποιηθούν ως ενδεικτικά στοιχεία ύπαρξης ή μη ποιότητας. Παρόλο που η μέθοδος αυτή έχει πλεονεκτήματα έχει και σημαντικές αδυναμίες, μιας και το υποκειμενικό στοιχείο παίζει σημαντικό ρόλο.

3.1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΧΡΗΣΗ

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ποιότητα για ένα αγαθό είναι το πόσο κατάλληλο είναι αυτό για χρήση, δηλαδή το κατά πόσο αυτό ανταποκρίνεται στις επιθυμίες του καταναλωτή. Τα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η διαφορετικότητα των επιθυμιών και των αναγκών των καταναλωτών που μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετική εκτίμηση της ποιότητας από τον κάθε καταναλωτή, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να επιδιώκει να ικανοποιήσει το μεγαλύτερο μέρος των πιθανών πελατών αλλά και το αν η ικανοποίηση του κάθε αγοραστή του προϊόντος μπορεί να συνδεθεί με την ποιότητα.

3.1.3. Ο ΥΠΕΡΒΑΤΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο ορισμός αυτός που χρησιμοποιείται από τους καταναλωτές θεωρεί την ποιότητα ως συνώνυμο της τελειότητας. Έτσι τα αγαθά και οι υπηρεσίες θα πρέπει να πληρούν συγκεκριμένα και υψηλά πρότυπα και προδιαγραφές. Επομένως δεν μπορούμε να την ορίσουμε ακριβώς, αλλά κάποιος αντιλαμβάνεται την ύπαρξή της όταν χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία.

3.1.4. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Με βάση αυτό τον ορισμό ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές δηλαδή με τους στόχους που έχουν θέσει οι σχεδιαστές του προϊόντος. Έτσι ποιότητα είναι όταν το προϊόν ή η υπηρεσία γίνεται σωστά από την πρώτη φορά. Το αρνητικό αυτής της προσέγγισης της ποιότητας είναι ότι στόχος των σχεδιαστών και των επιχειρήσεων είναι η μείωση του κόστους παραγωγής που πιθανώς οδηγεί σε μειονεκτήματα όπως η αύξηση των ελαττωματικών κάτι που δεν ενισχύει την έννοια της ποιότητας.

3.1.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ

Υπό αυτή την έννοια η ποιότητα για ένα είδος είναι η αξιοπιστία του σε χαμηλότερη τιμή και κόστος ή προσφορά από το προϊόν υψηλότερης ικανοποίησης σε υψηλότερη τιμή. Έτσι συμβαίνει όταν κάποιος πουλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χωρίς τη χρήση εμπορικού σήματος, του οποίου όμως οι επιδόσεις είναι το ίδιο καλές με ένα άλλο που δεν έχει εμπορικό σήμα αλλά πωλείται σε χαμηλότερη τιμή. (*Omachonu, Ross and Swift, 2005*)

Για να γίνει κατανοητή η έννοια της πέρα από τους ορισμούς που έχουν δοθεί η ποιότητα θα πρέπει να συνδεθεί με τα παρακάτω (Crosby, 1980):

- Η ποιότητα σημαίνει προσαρμογή σε ορισμένες προδιαγραφές και όχι κομψότητα
- Είναι πάντα καλύτερο να γίνεται η δουλειά σωστή από την πρώτη φορά
- Ο μόνος δείκτης επίδοσης είναι το κόστος ποιότητας
- Η επιχείρηση πρέπει να αποσκοπεί σε μηδενική ποσότητα ελαττωματικών.

Γενικά, οι πιο γνωστές θεωρίες για την ποιότητα των διατυπώθηκαν από του W. E. Deming, J. M. Juran και P. J. Crosby.

Αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό η προσέγγιση του Edward W. Deming για την ποιότητα. Μπορεί να μην έδωσε έναν ακριβή ορισμό της ποιότητας, όμως πιστεύει ότι τα περιττά στάδια στη διαδικασία παραγωγής είναι ένας λόγος για κακή ποιότητα και ότι η ποιότητα βελτιώνει την παραγωγικότητα και βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Στη θεωρία του Deming περιλαμβάνονται 14 σημεία τα οποία θα πρέπει να υιοθετούνται από το σύνολο της επιχείρησης, μιας και σύμφωνα με τον Deming για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό επίπεδο ποιότητας του προϊόντος όλα τα τμήματα και οι εργαζόμενοι της εταιρείας πρέπει να προσφέρουν τα μέγιστα. Τα 14 σημεία ποιότητας σύμφωνα με τον Deming είναι (*Deming, 1990*):

1. Δημιουργία σταθερότητας προς το σκοπό της βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα, τα κέρδη σε μακροχρόνια κλίμακα, η προσφορά θέσεων εργασίας και ο γενικότερος μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι το κεντρικό στοιχείο του οργανισμού.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της ποιότητας από την επιχείρηση. Με την ανάπτυξη του ανταγωνισμού και την παγκοσμιοποίηση της αγοράς ο μόνος τρόπος επιβίωσης και κερδοφορίας των εταιριών είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών προϊόντων και η αντικατάστασή τους με πρώτες ύλες και εργασία που θα οδηγήσουν σε ποιοτικά αγαθά.
3. Κατανόηση του σκοπού των επιθεωρήσεων και της ανάγκης να μην εξαρτάται η επιχείρηση από αυτές για τη δημιουργία ποιότητας, μιας και η ποιότητα θα πρέπει να υπάρχει από την αρχή.
4. Η παύση της επιλογής προμηθευτών αποκλειστικά με βάση την τιμή. Ο προμηθευτής θα πρέπει να επιλέγεται με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή ώστε να δημιουργηθεί μια μακρά σχέση μαζί του.
5. Κατανόηση των προβλημάτων και συνεχής βελτίωση των συστημάτων και των μεθόδων παραγωγής.
6. Καθιέρωση σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης και εργασίας όσων απασχολούνται στην επιχείρηση.
7. Υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων ηγεσίας και επίβλεψης των εργαζομένων.
8. Απομάκρυνση του φόβου και προσπάθεια να νιώθουν οι εργαζόμενοι ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας τους.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων, ώστε μέσα από την επικοινωνία και τη συνεργασία των εργαζομένων να λύνονται τα προβλήματα και να παράγονται καλύτερα αποτελέσματα.
10. Αποφυγή απαίτησης μόνο καλύτερων αποτελεσμάτων χωρίς την υπόδειξη μεθόδων παραγωγής τους.
11. Ελαχιστοποίηση απαίτησης μόνο ποσοτικών στόχων που δυσχεραίνουν την ποιότητα.
12. Απομάκρυνση των εμποδίων που κάνουν τους εργαζομένους περήφανους για τη δουλειά τους.
13. Συνεχής ενθάρρυνση και εκπαίδευση των εργαζομένων.
14. Ενεργής συμμετοχή της διοίκησης σε όλα τα παραπάνω.

3.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών/χρηστών και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Lekythos.library.ucy.ac.cy, 2018). Δεν είναι ένα πρόγραμμα, αλλά μία νέα «κουλτούρα», μια θεωρία μάνατζμεντ που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα. Απαιτεί ολοκληρωτική δέσμευση απέναντι στην ικανοποίηση

του πελάτη/χρήστη μέσα από την συνεχή βελτίωση. Εμπλέκονται κάθε μια ξεχωριστά αλλά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Είναι ένα σύστημα που εστιάζει στον άνθρωπο και έχει ως στόχο τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με ταυτόχρονη μείωση του πραγματικού κόστους (Petrick, Furr,1995). Αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της επιχείρησης και περιλαμβάνει όλα τα τμήματα, λειτουργίες και εργαζομένους που υπάρχουν σε αυτή, ενώ εκτείνεται κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας παραγωγής (Mergen, Stevenson, 2002).

3.2.1. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας διέπεται από κάποιες αρχές οι οποίες θα πρέπει να επηρεάζουν και το όραμα και τη αποστολή της επιχείρησης. Οι αρχές αυτές είναι:

- Η δέσμευση της ηγεσίας
- Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή
- Η ικανοποίηση του πελάτη και η γνώση των απόψεων του
- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών
- Η αξιολόγηση των υπηρεσιών και η υιοθέτηση δεικτών απόδοσης
- Η συνεχής εκπαίδευση
- Η συνεχής βελτίωση

Ανεξάρτητα από ποιά προσέγγιση (μοντέλο Deming, κτλ.) θα επιλέξει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να αλλάξει ουσιαστικά το σύνολο των λειτουργιών του, όλες οι βασικές αρχές και προσεγγίσεις θα οδηγήσουν στο ίδιο αποτέλεσμα, την επίτευξη τη Ολικής Ποιότητας. Επίσης, ανεξάρτητα από το αντικείμενο του οργανισμού, η αποδοχή από τη διοίκηση και τα στελέχη των λεγομένων βασικών άρχων τη διοίκηση τη ποιότητα , καθοδηγεί και επηρεάζει τις μετέπειτα αποφάσεις ή προτεραιότητες και η εφαρμογή της είναι αναγκαία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

3.3 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ένα σύστημα διοίκησης θα βρίσκεται σε κατάσταση ετοιμότητας με τις λειτουργίες του σχεδιασμού και της οργάνωσης μετά την ενεργοποίηση της λειτουργίας της διεύθυνσης ή της καθοδήγησης. (Σαρμανιώτης, 2011)

Σημαντικά θέματα σχετικά με την διεύθυνση είναι:

1. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων
2. Η παρακίνηση/ υποκίνηση του ανθρώπινου παράγοντα
3. Η ηγεσία
4. Η επικοινωνία των ατόμων στον οργανισμό

Οι managers για να καθοδηγήσουν σωστά θα πρέπει να έχουν γνώσεις επιστημών συμπεριφοράς, και συγκεκριμένα:

- Ψυχολογίας
- Κοινωνιολογίας
- Ανθρωπολογίας

Οι επιστήμες αυτές εξετάζουν αναλύουν διαφόρων ειδών θέματα, όπως για παράδειγμα οι ανάγκες και τα κίνητρα των ατόμων, καθώς και τις στάσεις και την προσωπικότητά τους. Η εφαρμογή των εννοιών αυτών στον εργασιακό χώρο συνιστά τον κλάδο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (OrganizationalBehavior), η οποία εμπεριέχει όλα τα θέματα που σχετίζονται. Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά στο χώρο των οργανώσεων και επιχειρήσεων προσφέρει θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο για μελέτη και κατανόηση των ανθρωπίνων φαινομένων. (Πετρίδου, 1998)

Άλλες σημαντικές έννοιες σχετικές με την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι:

- Η αντίληψη (Perception)
- Η μάθηση (Learning)

Η ορθότερη άσκηση της λειτουργίας της διεύθυνσης επιτυγχάνεται με την κατανόηση αυτών των εννοιών. Για παράδειγμα, η διαδικασία της μάθησης είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην επιλογή σωστού εκπαιδευτικού προγράμματος για τους εργαζομένους. Ένα σύστημα κινήτρων μπορεί να καθιερωθεί ακόμα και από την μελέτη των προσωπικοτήτων των εργαζομένων(Σαρμανιώτης, 2011).

3.3.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στην μακροχρόνια αφοσίωση οργανισμού στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό με την συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού απ' όλα τα επίπεδα ιεραρχίας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. (Koontz, 1993)

Η ιστορία της ΔΑΠ αποτελεί μία διαδικασία μείωσης των απωλειών της ποιότητας, λόγω έλλειψης δέσμευσης, συστημικής σκέψης και κατανόησης της άποψης των εργαζομένων. Για αυτόν τον λόγο συνέβαλλε κατά τρόπο καταλυτικό στην μείωση της μεταβλητότητας και στην διαδικασία διαρκούς βελτίωσης. Η αξιολόγηση της επίδοσης του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί ζωτικής σημασίας διεργασία για την ΔΟΠ.

Επίσης, σημαντικό ζητούμενο είναι η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τις διεργασίες που συνεπάγονται στην ΔΟΠ και στην ΔΑΠ. Η αντίληψη αυτή δείχνει την τάση που έχουν οι εργαζόμενοι να αποχωρήσουν ή την ικανοποίησή τους. Η ταυτόχρονη ύπαρξη ΔΟΠ και ΔΑΠ στα πλαίσια οργανισμών έχει βρεθεί σύμφωνα με έρευνες να έχει θετική επίδραση επί της εργασιακής ικανοποίησης και της συνακόλουθης συμμετοχής στην εργασία. (Boonet al. 2007, σ. 10)

3.3.2. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΟΡΟΥ

Δημιουργούνται ζητήματα στρατηγικής αντιμετώπισης του ανθρώπινου παράγοντα βάσει διακριτών χαρακτηριστικών τα οποία εντάσσονται στην κουλτούρα ή προσωπικότητα του ατόμου. Εντός της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, η ενδεχόμενη αποκλίνουσα συμπεριφορά των εργαζομένων λόγω της φιλοσοφίας της διοίκησης αντιμετωπίζεται μέσω της στρατηγικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Μάλιστα, οι πρακτικές της στρατηγικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (ΣΔΑΠ), πρέπει συχνά να αναθεωρούνται και να εκσυγχρονίζονται βάσει των νέων δεδομένων στα οποία ο οργανισμός ή η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπος. (Storti, 2011)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση της έννοιας Logistics

4.1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ LOGISTICS

Η ετυμολογία του όρου Logistics προέρχεται από το γαλλικό ρήμα *lager* που σημαίνει τοποθετώ. Logistics είναι η φυσική διανομή των προϊόντων και συγκεκριμένα εκείνο το τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας με σκοπό τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Αντικείμενο των Logistics είναι το σύνολο των διαδικασιών που έχουν σκοπό αφενός να ικανοποιήσουν τους κύριους στόχους της διοίκησης και αφετέρου την επίτευξη των επιμέρους στόχων που συνδέονται με τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Ως κύριοι στόχοι της διοίκησης Logistics νοούνται οι ακόλουθοι :

- **Αγορές-Προμήθειες:** Ο όρος αυτός αναφέρεται στην απόκτηση προϊόντων (με οποιοδήποτε νόμιμο τρόπο) ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης τα οποία μπορεί να ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν. Οι ποσότητες αγοράς επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών που ορίζει η επιχείρηση. Επίσης, οι τιμές δεν αποτελούν πλέον το κύριο κριτήριο που καθορίζει τις αγορές αλλά απαιτείται συνεργασία προμηθευτών, βιομηχανίας και αγοραστών.
- **Διαχείριση αποθεμάτων:** Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαθέσουν αποθέματα για να μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα εξυπηρετώντας τη ζήτηση. Ο στόχος της διαχείρισης αποθεμάτων είναι διπλός αρχικά θα πρέπει να εξασφαλίζεται το βέλτιστο επίπεδο αποθεμάτων και έπειτα η συνολική ελαχιστοποίηση του κόστους του συστήματος Logistics. Η σημασία των αποθεμάτων για μια επιχείρηση είναι σημαντική γιατί συμβάλει στην ομαλή και οικονομική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών κάθε οργανισμού, για αυτό η επένδυση που απαιτείται για τα αποθέματα

επιβάλλει προσοχή στον προγραμματισμό των αναγκών και στον έλεγχο αποθεμάτων.

- **Μεταφορά:** Η εύρεση του βέλτιστου τρόπου μεταφοράς περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων μέσων μεταφοράς. Σημαντική είναι η χρονική διάρκεια, ώστε τα προϊόντα να παραδοθούν ακριβώς στην ώρα που επιθυμεί ο πελάτης-επιχείρηση χωρίς καθυστέρηση.
- **Αποθήκευση:** Η διαδικασία της αποθήκευσης είναι πολύ σημαντική. Η ανάγκη της αποθήκευσης και της δημιουργίας αποθηκευτικών χώρων έγκειται στην εξασφάλιση της συνεχούς ροής των προϊόντων, στην εξασφάλιση της ομαλής ροής και διακίνησης των προϊόντων από την παραγωγή ως την κατανάλωση. Ως αποθήκες ορίζονται χώροι μικροί ή μεγάλοι στους οποίους τοποθετούνται τα προϊόντα προς φύλαξη. Είναι μέρη ασφαλή, τόσο από τις καιρικές συνθήκες, όσο και από κλοπές και άλλες απώλειες. Τα προϊόντα φυλάγονται στις αποθήκες μέχρι να ζητηθούν για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή, στην κατανάλωση και την μεταπώληση.
- **Διανομή:** Όπως και η μεταφορά, έτσι και η διανομή αναφέρονται στη μεταφορά από τις αποθήκες ή τις εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης στους πελάτες. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι οι μεταφορές αναφέρονται στη διακίνηση λίγων αριθμών σε μεγάλες ποσότητες και σε μικρό αριθμό πελατών, ενώ οι διανομές αναφέρονται σε διακίνηση πολλών προϊόντων σε μικρές ποσότητες και μεγάλο αριθμό πελατών.
- **Πληροφόρηση:** Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν, τόσο την εύκολη επικοινωνία των απομακρυσμένων εγκαταστάσεων, όσο και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων, που επιτρέπουν τη καταγραφή και τον έλεγχο των αποθεμάτων και των διανομών.

Στους επιμέρους στόχους της επιχείρησης είναι αρχικά η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (customer service) με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν αξία, όταν ο πελάτης τα έχει στα χέρια του όταν τα χρειάζεται και κάθε φορά που το χρειάζεται λαμβάνοντας το σωστό υλικό, στη σωστή ποσότητα, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό τόπο. Ουσιαστικά αυτό είναι το πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών προσφέροντας ένα συνολικό πακέτο προσφοράς (προϊόν + σύνολο εξυπηρέτησης). Η υπεροχή αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ολοκληρωμένη στρατηγική logistics. Έχοντας οργανώσει την εφοδιαστική αλυσίδα η επιχείρηση ελέγχει καλύτερα τα αποθέματα της επομένως και το κόστος αυτών (που είναι ένα από τα πιο σημαντικά κόστη της επιχείρησης) και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει την μακροπρόθεσμη κερδοφορία με μακροχρόνια εδραίωση στην αγορά.

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ PESTLE ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ LOGISTICS

Η ανάλυση PESTLE, της οποίας η βασική μορφή είναι η PEST ανάλυση, είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του περιβάλλοντος ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης ή ενός κλάδου.

Η ονομασία της προκύπτει από τα ακρωνύμια των ακόλουθων παραγόντων που επηρεάζουν το στρατηγικό σχεδιασμό ή ύπαρξη του οργανισμού/ επιχείρησης/ κλάδου:

- Political factors: Πώς επηρεάζεται από το πολιτικό κλίμα ή κατάσταση;
- Economic factors: Πώς επηρεάζεται από τα εξωτερικά οικονομικά δεδομένα;
- Social– cultural factors: Πώς επηρεάζεται από τις κοινωνικές και πολιτισμικές μεταβολές;
- Technological factors: Τι επίδραση έχει η τεχνολογία;
- Legal factors: Πώς επηρεάζεται από την τρέχουσα νομοθεσία;
- Environmental factors: Πώς επηρεάζεται από τις τρέχουσες οικολογικές και περιβαλλοντολογικές αλλαγές;

Σχετικά με τον κλάδο των Logistics, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει συντάξει και δημοσιοποιήσει τον Ιανουάριο του 2015 μια επίσημη αναφορά στην οποία αναλύονται οι προαναφερθέντες παράγοντες και πώς επηρεάζουν τον κλάδο. Η ανάλυση αυτή συμπυκνώνεται στον παρακάτω πίνακα.

(European Commission, 2015)

Table 3.1 Overview of external factors and resulting logistic strategies and trends

External factor	Resulting logistic strategies and trends
Political factors	
<i>EU level policies (partly assumptions of EU Reference Scenario 2013)</i>	
Transport industry deregulation	Global sales channel, flexible supply base, consolidation, outsourcing, agility, multimodality
Privatisation/deregulation of railways [Relevance 3.51]	Centralisation, consolidation
Energy/environmental taxation	Off- /nearshoring, global sales channel, consolidation, outsourcing, reverse logistics, multimodality
Transport infrastructure development [Relevance 4.10]	On- /nearshoring, global sales channel, centralisation, multimodality

External factor	Resulting logistic strategies and trends
Trade barriers (Extra-EU) [Relevance 3.80]	Near-/offshoring, global sales channel, flexible supply base, outsourcing, supply chain integration
Economic factors	
<i>European development</i>	
Economic activity/GDP growth	On-nearshoring, global sales channel, centralisation, outsourcing
Wealth gap	Global sales channel, flexible supply base
EU Market enlargement [Relevance 3.48] A. Candidate countries B. Associated countries with DCFTA	On-/nearshoring global sales channel, flexible supply base, centralisation, outsourcing
<i>Global development</i>	
Globalisation of the economy (industries/services) [Relevance 4.20]	Off-/nearshoring, global sales channel, centralisation, flexible supply base, outsourcing, supply chain integration, agility
Shift of financial market power	Offshoring, global sales channel, centralisation
Socio-cultural factors	
<i>Demographic structure and composition</i>	
EU population development [Relevance 3.50]	Centralisation, consolidation, search for talents/staff retention
Ageing society [Relevance 3.66]	Centralisation, E-commerce/E-procurement, search for talents/staff retention
Urbanisation [Relevance 3.88]	Centralisation, consolidation, Search for talents/staff retention
<i>Change in social/market behaviour</i>	
Proliferation of electronic business	Offshoring, E-commerce/E-procurement, global sales channel, centralisation, flexible, supply base, postponement, supply chain integration, agility, ICT logistics
Environmental awareness [Relevance 4.28]	Onshoring, global sales channel, reverse logistics, E-commerce/E-procurement, multimodality
Changes in social and consumer behaviour characteristics [Relevance 2.98]	Global sales channel, centralisation, Flexible supply base, E-commerce/E-procurement, consolidation, postponement, agility
Technological factors	
<i>Vehicle and cargo handling technology advancements</i>	
Vehicle and transport technologies (Cleaner vehicles)	Offshoring, global sales channel, flexible supply base, outsourcing, multimodality
3D printing	Onshoring, E-commerce/E-procurement, flexible supply base, global sales channel, postponement, supply chain integration, agility, ICT logistics
<i>Advancements in ICT</i>	
IC Technology (ITS)	Global sales channel, centralisation, flexible supply base, consolidation, postponement, supply chain integration, agility, E-commerce/E-procurement, ICT logistics
R&D and innovative solutions for logistics	ICT logistics, agility, consolidation, supply chain integration
Supply chain resilience	Global sales channel, centralisation, flexible supply base, consolidation, postponement, agility, supply chain integration
Legal factors	
Social regulation	Off-/nearshoring, search for talents/staff retention
Safety and security regulations	Off-/nearshoring, centralisation, consolidation
Administrative procedures	Off-/nearshoring, global sales channel, centralisation, supply chain integration
Environmental factors	
<i>Natural deposits</i>	
Fossil fuel scarcity [Relevance 4.42]	Onshoring, global sales channel, flexible supply base, consolidation, multimodality, ICT logistics

4.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με την σχετική αναφορά της Ευρωπαϊκής Κομισιόν, η αποκανονιστικοποίηση του κλάδου των μεταφορών, αναμένεται να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα, άρα και την ποιότητα των υπηρεσιών, εξαιτίας της αύξησης του αριθμού των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών logistics.

Επίσης, εκτιμάται ότι η αποκανονιστικοποίηση των σιδηροδρομικών μεταφορών σε επίπεδο κρατών εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα αυξήσει τις διασυνοριακές σιδηροδρομικές μεταφορές ενώ παράλληλα θα μειωθούν οι οικονομικές επιβαρύνσεις για κρατικές εισφορές. Μια τέτοια νομοθετική μεταβολή υποδηλώνει σημαντική ευελιξία για τον κλάδο των logistics.

Σχετικά με τις πολιτικές για την ενέργεια και το περιβάλλον, στην ευρωπαϊκή αναφορά επιβεβαιώνονται οι συνεχείς προσπάθειες για την προώθηση προϊόντων και λύσεων χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης και για την ενθάρρυνση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Για το κλάδο των logistics, αυτή η προσπάθεια υποδηλώνει αύξηση των τιμών στις προσφερόμενες υπηρεσίες logistics.

Όσο αφορά την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις υποδομές μεταφορών της, στην αναφορά της δηλώνεται η ολοκλήρωση ενός νέου δικτύου μεταφορών στο εσωτερικό της μέχρι το 2030, ο οποίο θα αποτελείται από εννέα κεντρικούς διαδρόμους μεταφορών που θα συνδέουν λιμάνια, αεροδρόμια, οδικούς άξονες, πλωτές οδούς και διασυνοριακές γραμμές σε όλη την έκταση της Ένωσης. Για τον κλάδο των logistics, αυτή η εξέλιξη ικανοποιεί μια από τις βασικές προϋποθέσεις για την ενίσχυση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Φυσικά η ανάπτυξη επιβάλλεται να συνεχίζεται αδιάκοπα καθώς αυξάνονται συνεχώς οι απαιτήσεις.

Τέλος, στην αναφορά γίνεται λόγος για τους εμπορικούς φραγμούς που προκύπτουν από το τρέχον νομικό πλαίσιο. Τονίζεται η ανεπιθύμητη καθυστέρηση στην παράδοση των αγαθών εξαιτίας των διαδικασιών που απαιτούνται, για παράδειγμα για τον έλεγχο προϊόντων, κατά την εισαγωγή και εξαγωγή προϊόντων. Μάλιστα το πρόβλημα αυτό είναι ένας σημαντικός παράγοντας αποθάρρυνσης για την εμπορεία-μεταφορά προϊόντων εκτός ΕΕ, και κυρίως αν περιλαμβάνει προϊόντα ευπαθή στο χρόνο. (European Commission, 2015)

4.2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με την αναφορά της Κομισιόν, ο κλάδος των logistics τα τελευταία χρόνια επηρεάζεται άμεσα από την αύξηση του ΑΕΠ της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και από το χάσμα που επικρατεί μεταξύ των πλουσιότερων και των φτωχότερων χωρών-μελών της. Συγκεκριμένα, εκτιμάται ότι η αύξηση του ΑΕΠ της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα επιδράσει θετικά στον κλάδο, μιας και αυτός κατέχει ποσοστό συμβολής 7% στο ΑΕΠ, ενώ, καθώς το χάσμα οικονομικής ανισότητας των κρατών-μελών τείνει να συρρικνώνεται, θα μεταβληθεί η κατανάλωση των αγαθών, άρα και οι υπηρεσίες logistics. (European Commission, 2015)

Στην προαναφερθείσα αναφορά γίνεται λόγος για το χάσμα του πλούτου, το οποίο προκαλείται από τις οικονομικές και εισοδηματικές ανισότητες, και πέρα από τα σύνορα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αναδυόμενες οικονομίες, όπως για παράδειγμα η περίπτωση της Κίνας, εξελίσσονται ταχύτατα, εκτιμάται ότι θα σημειωθεί όλο και μεγαλύτερη ζήτηση για καταναλωτικά αγαθά προκαλώντας αντίστοιχη ένταση στην παραγωγή και στις σχετικές υπηρεσίες logistics. Συνεπώς, είναι υψηλής σημασίας να δοθεί έμφαση στη διεύρυνση των δυνατοτήτων και της έκτασης των εθνικών και διεθνών τροφοδοτικών αλυσίδων.

Η ανάγκη τόνωση του κλάδου των logistics είναι επιτακτική και εξαιτίας της επέκτασης της ευρωπαϊκής αγοράς. Από το 2004 μέχρι το 2015 που συντάχθηκε και δημοσιοποιήθηκε η αναφορά της Κομισιόν, προστέθηκαν 13 νέα κράτη- μέλη στην Ευρωπαϊκή Ένωση και ο πληθυσμός της αυξήθηκε κατά 28%. Είναι εύκολο με βάση αυτά τα στοιχεία να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η επέκταση αυτή στην ένωση συνδέεται άμεσα και με την αύξηση της ζήτησης για καταναλωτικά αγαθά και το ενδεχόμενο μετατόπισης των δραστηριοτήτων logistics σε περιοχές συμφέροντος.

Σχετικά με τον παράγοντα της παγκοσμιοποίησης που αναφέρεται στον παράρτημα του πίνακα παραπάνω, είναι πραγματικότητα ότι η οικονομική διεθνοποίηση εντείνεται αφού οι ροές εμπορίου και οι άμεσες εξωτερικές επενδύσεις αυξάνονται λόγω της μείωσης της φορολογίας και των δασμών εισαγωγής. Μάλιστα όπως αναφέρεται στην αναφορά της Κομισιόν, βάσει του Prognos Deutschland Report 2014 για το διάστημα 2012-2040, η προβλεπόμενη συνεισφορά των πέντε ισχυρότερων οικονομιών παγκοσμίως στην παγκόσμια ανάπτυξη θα είναι η ακόλουθη:

- Κίνα: 31,8%
- ΗΠΑ: 22,9%
- ΕΕ: 16,8%
- Ινδία: 8,4%
- Βραζιλία: 4,9%

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο κλάδος των logistics και των μεταφορών είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την παγκοσμιοποίηση, και ιδιαίτερα με τον τομέα της παραγωγής, πιστεύεται ότι η οικονομική αυτή εξέλιξη θα ωφελήσει αρκετά το κλάδο και την μελλοντική του πορεία. Βέβαια βασική προϋπόθεση για να επιτευχθεί αυτό είναι να καταργηθούν τα εμπόδια εμπορίου, όπως οι οικονομικές επιβαρύνσεις, αλλά και οι φραγμοί εισαγωγής σε νέες αγορές.

Καταλήγοντας, ο τελευταίος παράγοντας επίδρασης στο οικονομικό περιβάλλον του κλάδου των logistics, που εξετάζεται από την Κομισιόν είναι η μετατόπιση της ισχύος στην οικονομική αγορά. Αναλυτικότερα, είναι ευρέως προφανές και αποδεκτό ότι σε αντίθεση με τα ευρωπαϊκά κράτη, η Ένωση των χωρών της Νοτιοανατολικής Ασίας (ASEAN) και η Κίνα αναπτύσσονται ραγδαία τείνοντας να δημιουργήσουν μια εξαιρετικά ισχυρή οικονομική αγορά με έδρα την Ασία, που θα επιφέρει

αξιοσημείωτες μεταβολές στο παγκόσμιο καθεστώς μεταφορών και εμπορίου. Κατ' επέκταση, ο κλάδος των Logistics στην Ευρώπη θα κληθεί άμεσα να αντιμετωπίσει ισχυρό ανταγωνισμό εντός και εκτός της Ένωσης, λόγω της αύξησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Ασίας και της μετατόπισης της ισχύος σε αυτήν.

4.2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ-ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Στην τελευταία επίσημη έκθεση της Ευρωπαϊκής Κομισιόν για τον κλάδο των Logistics εκτιμάται ότι οι παράγοντες που θα επηρεάσουν κοινωνικά και πολιτισμικά των κλάδο είναι η εξέλιξη του πληθυσμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η γήρανση της κοινωνίας, η αστικοποίηση, η διάδοση των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων, η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του πληθυσμού και οι μεταβολές στα χαρακτηριστικά της κοινωνικής και καταναλωτικής συμπεριφοράς. (*European Commission, 2015*)

Αναλυτικότερα, στην αναφορά είχε εκφραστεί η εκτίμηση ότι ο πληθυσμός της Ευρώπης των τότε 28 χωρών-μελών θα αυξηθεί από το 2013 έως το 2030 κατά 2,2% με διαφοροποίηση της αύξησης μεταξύ της δυτικής και της ανατολικής Ευρώπης. Η αύξηση θα είναι μεγαλύτερη στις δυτικές χώρες της Ένωσης και μικρότερη στις ανατολικές. Ο κλάδος των Logistics θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα να ανταποκριθεί στην αύξηση της ζήτησης και στα είδη των ζητούμενων αγαθών που θα επιφέρει η εξέλιξη του πληθυσμού της Ευρώπης κατά τα επόμενα χρόνια.

Σχετικά με την αύξηση της τρίτης ηλικίας, εξαιτίας της υπογεννητικότητας και της παράλληλης αύξησης της εκτιμώμενης διάρκειας ζωής, εκτιμάται ότι αυτή επιδράει σημαντικά στη δομή των τροφοδοτικών αλυσίδων Logistics. Αναμένεται τα άτομα τρίτης ηλικίας να αποδέχονται και να χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τις μεθόδους και τα εργαλεία του ηλεκτρονικού εμπορίου και η εξέλιξη αυτή θα μεταβάλλει τα είδη των ζητούμενων αγαθών αλλά και τις διαδικασίες παράδοσής τους.

Σχετικά με τον κοινωνικό παράγοντα της αστικοποίησης που αναφέρθηκε παραπάνω, αυτός αναμένεται να μεταβάλλει τη δομή των τροφοδοτικών αλυσίδων, εξαιτίας των αλλαγών στα στάδια της προμήθειας, της παραγωγής και της διανομής.

Επιπλέον, η διάδοση των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων θα εντείνει τις καταναλωτικές απαιτήσεις για αξιοπιστία και ακρίβεια, ενώ οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται στο διαδίκτυο ή/ και παρέχουν υπηρεσίες μέσω αυτού, θα πρέπει να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που σχετίζονται με την προστασία των προσωπικών δεδομένων και πληροφοριών που διαχέονται κατά τις διαδικτυακές συναλλαγές.

Όσο άφορα την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, γίνονται συνεχείς προσπάθειες για την ισορρόπηση της ελαχιστοποίησης του κόστους και του χρόνου παράδοσης με την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, μέσω των περιβαλλοντικά υπεύθυνων και βιώσιμων συστημάτων εφοδιαστικών αλυσίδων Logistics.

Καταλήγοντας, ως προς της προαναφερθείσες αλλαγές στα χαρακτηριστικά της κοινωνικής και καταναλωτικής συμπεριφοράς, αυτές αναφέρονται και οφείλονται στην όλο και μεγαλύτερη εξάπλωση των ατομικών νοικοκυριών, η οποία μάλιστα εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί τουλάχιστον μέχρι το 2025. Από την κοινωνική αυτή αλλαγή, ο κλάδος των Logistics επηρεάζεται από την μεταβολή που θα προκληθεί στον τρόπο ζωής, άρα και στην καταναλωτική συμπεριφορά και τις προτιμήσεις, για παράδειγμα καταναλωτική ανάγκη για συχνότερες αγορές και μικρότερες συσκευασίες.

4.2.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Κατά την Κομισιόν, οι τεχνολογικοί παράγοντες που θα ασκήσουν επιρροή στον κλάδο των Logistics είναι οι νέες τεχνολογίες στα μέσα μεταφοράς, η τεχνολογία της τρισδιάστατης εκτύπωσης (3Dprinting), τα «έξυπνα» συστήματα μεταφορών (ITS), οι καινοτόμες λύσεις Logistics και η ανθεκτικότητα των εφοδιαστικών αλυσίδων εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης.

Αρχικά, η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί τα ενεργειακά αποτελεσματικά και περιβαλλοντικά φιλικά οχήματα, με απώτερο σκοπό τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης και των εκπομπών διοξειδίου και άλλων ρύπων. Οι πρακτικές και οι ενέργειες που πραγματοποιούνται για την ικανοποίηση του σκοπού αυτού, επηρεάζουν τον κλάδο των Logistics, οδηγώντας σε αύξηση μεν του κόστους, αλλά και σε μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκύπτουν από τη διεκπεραίωση των υπηρεσιών του κλάδου.

Σχετικά με την τρισδιάστατη εκτύπωση, πρόκειται για μια νέα τεχνολογία η οποία κάνει εφικτή την κατασκευή ενός τρισδιάστατου στερεού αντικειμένου αξιοποιώντας έναν 3D εκτυπωτή, ένα ψηφιακό αρχείο και συγκεκριμένα μέταλλα, πολυμερή, κεραμικά και συνθετικά. Είναι βέβαιο ότι η εξέλιξη αυτή της τεχνολογίας θα επηρεάσει σε κάποιο βαθμό τον κλάδο των Logistics, καθώς πρόκειται να μειωθεί η χρήση των μεταφορικών μέσων λόγω της μείωσης των αποστάσεων από τον καταμερισμό της εργασίας. Ωστόσο, η χρήση της τεχνολογίας αυτής είναι περιορισμένη λόγω του αυξημένου κόστους της χρήσης της και των υλικών που απαιτεί.

Όσο αφορά τα «έξυπνα» συστήματα μεταφορών (ITS), περιλαμβάνουν τεχνολογικά συστήματα που βελτιώνονται συνεχώς και σχετίζονται με διάφορα πεδία της μεταφοράς, όπως η διοίκηση, η ασφάλεια, η παροχή πληροφοριών και η εποπτεία. Πρέπει να αναφερθεί ότι, καθώς οι διατροφικές αλυσίδες διευρύνονται, τα «έξυπνα» συστήματα γίνονται προϋπόθεση για τη διαχείριση της μεταφοράς και των τροφοδοτικών αλυσίδων στο κλάδο των Logistics.

Επιπροσθέτως, οι καινοτομίες στους χειρισμούς φορτίων, στα συστήματα αποθήκευσης και συσκευασίας, καθώς και στα επιχειρηματικά μοντέλα, είναι αναγκαίες δραστηριότητες στο κλάδο των Logistics προκειμένου να αποκτήσουν

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι επιχειρήσεις του κλάδου. Μάλιστα οι επιχειρήσεις Logistics που διαθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης καινοτομιών, μπορούν να μειώσουν σημαντικά τα κόστη των υπηρεσιών τους.

Τέλος, η ανθεκτικότητα των εφοδιαστικών αλυσίδων προκύπτει από την ελαχιστοποίηση των πιθανών εξωτερικών παραγόντων (π.χ. τρομοκρατία, φυσικά φαινόμενα κτλ.), τα οποία ενδέχεται να τις παρεμποδίσουν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της βελτιστοποίησης της διοίκησης, του ελέγχου και της χρήσης των πόρων και απώτερος στόχος είναι η αύξηση της δυναμικότητας των μεταφορών, των συνολικών επιδόσεων και η αξιοπιστία.

4.2.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με την Κομισιόν, οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το νομικό περιβάλλον του κλάδου των Logistics είναι οι κοινωνικές διατάξεις και οι διατάξεις που σχετίζονται την ασφάλεια και τη διοίκηση.

Οι κοινωνικές διατάξεις που επηρεάζουν τον κλάδο αφορούν κυρίως διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας που σχετίζονται με το ωράριο εργασίας. Οι διατάξεις αυτές είναι συχνά πηγή καθημερινών προβλημάτων για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Για παράδειγμα, οι χρόνοι αναμονής στις ράμπες φόρτωσης θεωρείται από τη νομοθεσία χρόνος εργασίας και εν τέλει μειώνει την ευελιξία ωραρίου εργασίας του οδηγού.

Σχετικά με τις διατάξεις περί ασφάλειας, τα βαρέα οχήματα, τα λεωφορεία και τα βαγόνια πρέπει να είναι κατασκευασμένα και εξοπλισμένα κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μην προκαλούν καμία βλάβη ή ταλαιπωρία. Επιπλέον, η οδηγία 96/53 / ΕΚ98 της Ευρωπαϊκής Ένωσης ορίζει ότι κανένα κράτος- μέλος της δεν μπορεί να περιορίσει τη διέλευση οχημάτων που πραγματοποιούν διεθνείς μεταφορές στο έδαφός τους, υπό την προϋπόθεση ότι τα οχήματα αυτά πληρούν τα ελάχιστα επιτρεπόμενα όρια για το βάρος και τις διαστάσεις τους. Ωστόσο, κάθε κράτος- μέλος μπορεί να εκδίδει εθνικούς κανόνες παρέκκλισης για τις εθνικές επιχειρήσεις. Σε γενικές γραμμές οι κατευθύνσεις και οι κανονισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ασφάλεια, οδηγούν σε πρόσθετες δαπάνες τις επιχειρήσεις του κλάδου, που οφείλονται στον εξοπλισμό των οδηγών και των μεταφορικών μέσων.

Τέλος, όσο αφορά το νομικό πλαίσιο που περικλείει το διοικητικό πεδίο του κλάδου, γίνονται συνεχείς προσπάθειες, ώστε να καθιερωθεί η ηλεκτρονική διάχυση πληροφοριών μεταξύ των τελωνειακών διοικήσεων και άλλων αρχών που εμπλέκονται στη διεθνή κυκλοφορία αγαθών, και μάλιστα με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα και ο ικανοποιητικός έλεγχος. Η σημαντικότητα αυτού προκύπτει από την πολυπλοκότητα της σύγχρονης αλυσίδας εφοδιασμού, εξαιτίας του αριθμού των μερών που εμπλέκονται και του αυξανόμενου όγκου των παραγγελιών just-in-time, που κατά συνέπεια καθιστούν απαραίτητες τις πληροφορίες σχετικά με διεθνείς εμπορικές συναλλαγές τόσο για τους προμηθευτές και τους μεταφορείς, όσο και για τους αγοραστές όπως και για τις συνοριακές αρχές.

4.2.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΔΡΟΥΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Σύμφωνα με την αναφορά της Κομισιόν, οι κύριοι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο των logistics είναι η χρήση ενέργειας για τη μεταφορά φορτίων, η έλλειψη πρώτων υλών, οι εκπομπές από μεταφορές και η κλιματική αλλαγή και η εσωτερίκευση του εξωτερικού κόστους μεταφορών. (European Commission, 2015)

Αναλυτικότερα, ο τομέας της εφοδιαστικής αλυσίδας αντιμετώπιζε και συνεχίζει να αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με την αύξηση των τιμών του πετρελαίου, το οποίο αποτελεί την κύρια μορφή ενέργειας στην παραγωγή και στις μεταφορές, λόγω των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που επιφέρει η χρήση του, αλλά και εξαιτίας της μείωσης των ορυκτών καυσίμων στον πλανήτη. Για το λόγο αυτό, οι κυβερνήσεις, ειδικά στην Ευρώπη, επιδιώκουν την επιβολή ενεργειακά αποτελεσματικότερων και περιβαλλοντικά φιλικότερων λύσεων, μέσω του ορισμού αυστηρών ορίων εκπομπών που αναγκάζουν τους μεταφορείς να επενδύουν σε καινούρια οχήματα λόγω των φόρων και των οδικών τελών που προκύπτουν από τα προαναφερθέντα όρια ρύπων. Πρέπει να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι οι φορολογία καυσίμων αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά και στο μέλλον, οπότε θα σημειωθεί αύξηση σε υβριδικά, ηλεκτρικά και υδρογόνου οχήματα.

Σχετικά με την έλλειψη πρώτων υλών, αυτή οφείλεται κυρίως στην υψηλή ζήτηση (εν μέρει λόγω της ανάπτυξης της ασιατικής οικονομίας), στην αύξηση του πληθυσμού, στην αύξηση των τιμών και του κόστους παραγωγής και τέλος, στη μείωση της διαθεσιμότητας των φυσικών πόρων, γεγονός που κατέστησε την εξόρυξή τους ακόμη πιο δαπανηρή. Ο περιβαλλοντικός αυτός παράγοντας επηρεάζει άμεσα τον κλάδο των logistics, καθώς εκτιμάται ότι η ζήτηση για αγροτικά προϊόντα θα αυξηθεί στις αναπτυσσόμενες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 2010 μέχρι το 2030 κατά 6,1%, ενώ θα αυξηθεί σημαντικά η ποσότητα των εισαγόμενων πρώτων υλών και οι τιμές τους κατά την ίδια περίοδο.

Ως προς τις προαναφερθείσες εκπομπές από μεταφορές και την κλιματική αλλαγή, η διόγκωση των μεταφορών και οι σχετιζόμενες εκπομπές αποτελούν απόδειξη ότι οι δραστηριότητες logistics, και κυρίως οι μεταφορές, επηρεάζουν σημαντικά την κλιματική αλλαγή, η οποία ευθύνεται για σημαντικό αριθμό φυσικών καταστροφών, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία των τροφοδοτικών αλυσίδων.

Όσο αφορά την εσωτερίκευση του εσωτερικού κόστους μεταφορών, πρόκειται για ένα πολιτικό μέσο που επιτρέπει στους χρήστες των υποδομών μεταφορών να επιβαρύνουν τα άμεσα και έμμεσα κόστη που προκύπτουν από τις επιπτώσεις που σχετίζονται με τις μεταφορές. Ο κλάδος των logistics επηρεάζεται άμεσα από αυτή την πολιτική, εξαιτίας του γεγονότος ότι σύμφωνα με την αναφορά της Κομισιόν το 2015, σκοπός ήταν να χρεώνονται οι οδηγοί με το κόστος που προκαλούν. Κατ' επέκταση ακολουθεί η αύξηση των τιμών για οδικές μεταφορές.

4.3 ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: GREEN CITY

LOGISTICS

Μια σημαντική διαδικασία είναι οι αστικές διανομές εμπορευμάτων. Είναι το τελικό στάδιο στην μεταφορά εμπορευμάτων από τον προμηθευτή στο σημείο λιανικής ή ακόμα και στον ίδιο τον καταναλωτή. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια, η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς και η υιοθέτηση της πρακτικής omni-channel distribution, έχει αυξήσει δραματικά τον αριθμό των οχημάτων που κινούνται μέσα στην πόλη. Όλα αυτά έχουν επιπτώσεις σε κοινωνικό οικονομικό αλλά και περιβαλλοντικό επίπεδο. Αρκετές πόλεις και εταιρείες κατάλαβαν τις αρνητικές συνέπειες όλου αυτού και έχουν προχωρήσει σε στρατηγικές βέλτιστες πρακτικές οι οποίες υποστηρίζουν την έννοια της αειφόρας αστικής μεταφοράς.

4.3.1. ΑΕΙΦΟΡΙΑ ΚΑΙ CITY LOGISTICS

Η έννοια της αειφόρας αστικής μεταφοράς έχει ξεκινήσει να εφαρμόζεται σε δράσεις από ένα μεγάλο αριθμό πόλεων και εταιρειών της Ευρώπης που εμπλέκονται στην διανομή των εμπορευμάτων. Τα οφέλη είναι τα εξής:

- Οικονομικά Οφέλη: Η βέλτιστη δρομολόγηση και η χρήση κοινών οχημάτων μπορούν να μειώσουν τον αριθμό των οχημάτων που είναι σε λειτουργία, μείωση αποστάσεων.
- Περιβαλλοντικά Οφέλη: Μείωση χιλιομετρικών αποστάσεων, χρήση ηλεκτρικών/υβριδικών οχημάτων, χρήση δίκυκλων/τρικύκλων, περιορισμός για την διανομή των εμπορευμάτων στο κέντρο μιας πόλης οδηγούν στην μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα καθώς και στην μείωση της ηχορύπανσης.
- Κοινωνικά Οφέλη: Η εφαρμογή των παραπάνω μειώνουν την κυκλοφοριακή όχληση δηλαδή να μειώσουν τα ατυχήματα που προκαλούνται από φορτηγά οχήματα.

4.3.2. ΔΙΑΝΟΜΗ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΟΧΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΠΑΡΙΣΙ

Η εταιρία διανομών Speed Distribution Logistique, η εταιρία καλλυντικών και αρωμάτων Guerlain καθώς και η αυτοκινητοβιομηχανία Renault ένωσαν τις δυνάμεις τους με μια συνεργασία που βασίζεται στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Το φορτηγό των 16 τόνων της Renault το οποίο είναι 100% ηλεκτροκίνητο θα δοκιμαστεί στα επόμενα 2 χρόνια σε πραγματικές συνθήκες πραγματοποιώντας διανομές σε καταστήματα αρωμάτων και καλλυντικών στο Παρίσι. Στόχος είναι η μείωση των εκπομπών CO₂ και του θορύβου που προκύπτει από την μεταφορά των εμπορευμάτων.

4.3.3. ΔΙΑΝΟΜΗ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΤΡΙΚΥΚΛΑ ΣΤΟ ΝΤΟΡΤΜΟΥΝΤ

Η εξυπηρέτηση του κέντρου του Ντόρτμουντ της Γερμανίας, λόγω των στενών δρόμων και του περιορισμένου χώρου στάθμευσης απαιτεί τη χρήση οχημάτων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η εταιρία UPS, η πρώτη η εταιρεία παράδοσης δεμάτων που χρησιμοποίησε υβριδικό ηλεκτρικό όχημα, εδώ και ένα



χρόνο συμμετέχει σε ένα πιλοτικό πρόγραμμα αστικών διανομών με τη χρήση ηλεκτρικών τρικύκλων. Έτσι, η παράδοση δεμάτων στις εν λόγω περιοχές πραγματοποιείται με το ελάχιστο περιβαλλοντικό αντίκτυπο αφού τα συγκεκριμένα τρίκυκλα αποτελούνται από ηλεκτρικό κινητήρα

Κεφάλαιο 5: Ανάλυση πετυχημένων case studies

5.1. CASE STUDY 1: PANALPINA WORLD TRANSPORT HOLDING LTD.

Περιγραφή

Ο όμιλος PANALPINA είναι ένας από τους κορυφαίους προμηθευτές υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας παγκοσμίως με έδρα την Ελβετία. Στις κύριες υπηρεσίες του περιλαμβάνονται οι εναέριες και οι υπερωκεάνιες μεταφορές φορτίων και υπηρεσίες Logistics. Συγκεκριμένα, έχοντας βαθιά γνώση του βιομηχανικού κλάδου και διαθέτοντας εξατομικευμένα πληροφοριακά συστήματα, παρέχει στους πελάτες της, οι οποίοι ανήκουν σε έντεκα βασικούς βιομηχανικούς κλάδους, ολοκληρωμένες και πλήρως προσαρμοσμένες λύσεις (tailor made end-to-end solutions), ενώ διαχειρίζεται και τις ανάγκες τους σχετικά με την εφοδιαστική τους αλυσίδα. Στις εταιρείες-πελάτες που ανήκουν στον τομέα των ενεργειακών και επενδυτικών έργων, ο όμιλος προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες, τις “Energy and Project Solutions”.

Σχετικά με τη διεθνή παρουσία του ομίλου PANALPINA, διαθέτει ένα παγκόσμιο δίκτυο με περίπου 500 γραφεία σε περισσότερες από 70 χώρες και έχει επιχειρήσεις-εταίρους σε περισσότερες από 90 χώρες. Ο όμιλος απασχολεί περίπου 14.500 άτομα παγκοσμίως παρέχοντας υπηρεσίες στα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας (*Panalpina World Transport (Holding) Ltd., 2017*).

Όραμα και αποστολή

Το όραμα του ομίλου PANALPINA είναι η κατοχή της θέσης του παγκοσμίως ως ο πιο αξιόπιστος, ποιοτικός και σεβαστός πάροχος υπηρεσιών μεταφοράς φορτίων και λύσεων logistics.

Με στόχο την υλοποίηση του οράματος, καθημερινή αποστολή του ομίλου είναι μέσα από τη διεθνή του παρουσία και τις υπηρεσίες του να ενισχύσει και να διοχετεύσει την ποιότητα και να προσδώσει αξία στις τροφοδοτικές του αλυσίδες, αλλά και να εδραιώσει αποδοτικές λύσεις logistics ακολουθώντας το μοντέλο end to end (*Panalpina World Transport (Holding) Ltd., 2017*).

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνιστεί η έννοια των “end-to-end solutions”. Πρόκειται για μια φιλοσοφία που εστιάζει στα αρχικά και στα τελικά στάδια διεκπεραίωσης μίας μεθόδου ή υπηρεσίας, εξαλείφοντας όσο το δυνατόν περισσότερα ενδιάμεσα στάδια ή βήματα, με στόχο πάντα τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της μεθόδου ή της υπηρεσίας στο σύνολό της. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτό το μοντέλο, κατασκευάζουν ένα χρονοδιάγραμμα και εντός αυτού εφαρμόζουν έτσι όλες τις εσωτερικές διαδικασίες που απαιτούνται ώστε έγκαιρα και αποτελεσματικά να κατασκευάσουν τα προϊόντα τους ή να ολοκληρώσουν τις υπηρεσίες που παρέχουν (*Investopedia, 2017*).

Αξίες και ηθική

Η εξελικτική πορεία του ομίλου PANALPINA και η καθιέρωση του ως μια από τις ηγετικές παρουσίες παγκοσμίως στο κλάδο των μεταφορών και των υπηρεσιών logistics, αναμφίβολα έχει τις ρίζες του στις αξίες και την ηθική που διέπουν την κουλτούρα του οργανισμού και την συμπεριφορά αυτού τόσο απέναντι στους εσωτερικούς πελάτες του, δηλαδή τους εργαζόμενους, όσο και απέναντι στους εξωτερικούς πελάτες που απολαμβάνουν όλες τις υπηρεσίες του ομίλου.

Οι βασικές αξίες που διέπουν την κουλτούρα, τις υπηρεσίες και τις συμπεριφορές του οργανισμού είναι οι ακόλουθες

- **Απόδοση:** Ο όμιλος δεσμεύεται για μια μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη και οικονομική επιτυχία. Στην πράξη, προσπαθεί συνεχώς να είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με τις ανταγωνίστριες εταιρείες του κλάδου.
- **Ακεραιότητα:** Είναι η πυξίδα των συμπεριφορών και των στάσεων του οργανισμού τόσο ως προς τους ανθρώπους του που τον απαρτίζουν όσο και προς τους εξωτερικούς πελάτες στους οποίους παρέχει τις υπηρεσίες του. Ο όμιλος

προάγει μέσα από τις συμπεριφορές ένα κλίμα ότι «τηρεί τις υποσχέσεις του και παίζει με τους κανόνες που έχει ορίσει».

- **Επαγγελματισμός:** Ο όμιλος έχει την τεχνογνωσία και την εξειδικευμένη γνώση που απαιτούν οι ανάγκες των πελατών του για να ικανοποιηθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό και έτσι μέσω των υπηρεσιών του δημιουργεί αξία για τους πελάτες.

Πέρα από τις βασικές αξίες αυτές, ο όμιλος εστιάζοντας στον άνθρωπο, έχει θέσει ένα αδιαπραγμάτευτο πλαίσιο ηθικών κανόνων ώστε οι πολιτικές και οι συμπεριφορές του να ανταποκρίνονται σε υψηλά εργασιακά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα.

Συγκεκριμένα, υποστηρίζει σθεναρά τη Διεθνή Διακήρυξη για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα των Ηνωμένων Εθνών και δεσμεύεται η διοίκηση να προάγει την ακεραιότητα και το σεβασμό στη διαφορετικότητα των ανθρώπων που συσχετίζονται με τον όμιλο και τις υπηρεσίες του.

Επιπλέον στη φιλοσοφία του ομίλου PANALPINA περιλαμβάνεται και η ιδέα ότι η βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία στηρίζονται κυρίως στους ανθρώπους και στις μακροχρόνιες ειλικρινείς σχέσεις τους με αμοιβαίο όφελος. Για το λόγο αυτό, ο όμιλος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιεί τα πρότυπα υψηλής απόδοσης εστιάζοντας:

- Στην βαθιά κατανόηση των αναγκών και των φιλοδοξιών των υπαλλήλων, των πελατών, των συνεργατών και των συνεταιίρων.
- Στην διεκπεραίωση όλων των δραστηριοτήτων του με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι όσοι συνδιαλέγονται με αυτές να έχουν όφελος.
- Στην εκπλήρωση όλων των υποχρεώσεων ως ευσυνείδητο μέλος της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται.

Η σχέση του ομίλου με τη Διαχείριση Ποιότητας

Ο όμιλος Panalpina με στόχο την μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του, αλλά και την υλοποίηση του οράματός του να εξελιχθεί και να διατηρήσει τη θέση του κυριάρχου ηγέτη στον τομέα των μεταφορών και των υπηρεσιών logistics, προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνεται τηρώντας πάντα τις αξίες και το ηθικό πλαίσιο συμπεριφορών που έχει θέσει.

Στα πλαίσια αυτά και για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας του επιδιώκει συνεχώς να αναβαθμίζει και να πιστοποιεί όλο το πλαίσιο των πρακτικών που των περικλείουν. Για το λόγο αυτό, όπως ορίζεται και στην ετήσια αναφορά του ομίλου για την ποιότητα για το έτος 2016, η Panalpina διαχειρίζεται την ποιότητα του μέσα στο παγκοσμίως αναγνωρισμένο πλαίσιο

πιστοποίησης ποιότητας ISO 9001, αλλά και υπό την πιστοποίηση της Ορθής Πρακτικής Διανομής (GDP: Good Distribution Practice).

Όσο αφορά την πιστοποίηση ποιότητας κατά ISO 9001, πρόκειται για την αναγνώριση της εφαρμογής και της διατήρησης ενός συστήματος ποιότητας, το οποίο απαρτίζεται από διαδικασίες που συνοδεύονται με λεπτομερή τεκμηρίωση, μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και από διορθωτικές ενέργειες στην οργάνωση του οργανισμού με απώτερο πάντα στόχο τη διασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. (*International Organization for Standardization, 2017*)

Σχετικά με την πιστοποίηση της Ορθής Πρακτικής Διανομής (GDP), πρόκειται για ποιοτικά πρότυπα για τις δραστηριότητες αποθήκευσης και διανομής, επικεντρωμένα κυρίως στη λήψη, αποθήκευση και μεταφορά φαρμακευτικών προϊόντων. Ο όμιλος Panalrina μέχρι το 2016 έχει λάβει πιστοποίηση Ορθής Πρακτικής Διανομής για 14 εγκαταστάσεις του παγκοσμίως, από τις οποίες οι 5 είχαν ολοκληρωθεί κατά το έτος 2016, ενώ στοχεύει σε πιστοποίηση 15 ακόμα εγκαταστάσεων του ανά τον κόσμο μέσα στο 2017.

Εκπαίδευση προσωπικού

Ο όμιλος Panalrina ενστερνίζεται την ιδέα ότι η βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των προσδοκιών και του ζητούμενου επιπέδου ποιότητας των πελατών, είναι η εστίαση του ομίλου στην συνεχή εκπαίδευση και ενίσχυση των εργαζομένων που απασχολεί διεθνώς.

Για το λόγο αυτό, το τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας του οργανισμού έχει αναπτύξει και εφαρμόζει μια στρατηγική εκπαίδευσης πολλαπλών σταδίων για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται από τον όμιλο. Το πρώτο στάδιο αρχίζει με τον εντοπισμό των μελών του προσωπικού που χρειάζονται εκπαίδευση και εν τέλει καταλήγει στην πιστοποίηση τους στα απαιτούμενα πρότυπα. Ωστόσο, εξαιτίας της περιπλοκότητας και της απαιτούμενης εξειδίκευσης που απαιτεί η διαδικασία αυτή της επιμόρφωσης και της πιστοποίησης του προσωπικού, ο όμιλος έχει αναθέσει σε εξειδικευμένη και πιστοποιημένη εξωτερική εταιρεία την ανάπτυξη του μοντέλου εκπαίδευσης του προσωπικού για την πιστοποίηση για την Ορθή Πρακτική Διανομής. Την εκπαίδευση και πιστοποίηση αυτή ο όμιλος υποχρεώνει να τη λάβουν όλοι οι εργαζόμενοι των οποίων οι ενέργειες ενδέχεται να επηρεάσουν την αποστολή των προϊόντων στους πελάτες. Αναλυτικότερα, οι βασικότερες από τις ειδικότητες αυτές είναι:

- Το προσωπικό αποθήκης
- Οι διευθυντές προϊόντος
- Το προσωπικό καθαριότητας
- Οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση ποιότητας
- Οι διευθυντές πωλήσεων
- Το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών.

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης του προσωπικού του ομίλου για την Ορθή Πρακτική Διανομής, οι εργαζόμενοι είναι μόνιμα εκπαιδευμένοι σε οποιοδήποτε πρότυπο εφαρμόζεται και σχετίζεται με τις λειτουργίες του οργανισμού και παρέχεται επανάληψη της εκπαίδευσης όποτε κρίνεται απαραίτητο.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι σύμφωνα με την ετήσια αναφορά του ομίλου για το 2016, μέχρι το τέλος του έτους είχαν εκπαιδευτεί και πιστοποιηθεί περίπου 3000 εργαζόμενοι στα πρότυπα Ορθής Πρακτικής Διανομής, ενώ σημαντικός αριθμός εργαζομένων συμμετείχε και εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με εξειδικευμένες ανάγκες των θέσεων που διαθέτουν (Panalpina World Transport (Holding) Ltd., 2016).

Διαχείριση εξωτερικών συνεργατών

Η συμμόρφωση του ομίλου Panalpina με τα πρότυπα ποιότητας της Ορθής Πρακτική Διανομής εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την συνεργασία με τους εξωτερικούς συνεργάτες του. Εξαιτίας αυτού, αυτές οι συνεργασίες διέπονται από συμβάσεις οι οποίες καθορίζουν τις απαιτούμενες αποδόσεις μέσω συμφωνηθέντων όρων που σχετίζονται με την ασφάλεια, της πραγματοποίησης κατάλληλων περιβαλλοντικών ελέγχων και τη χρονική ακρίβεια.

Επιπροσθέτως, οι εξωτερικοί συνεργάτες οφείλουν να αποδέχονται την υποβολή τους σε έλεγχο των εγκαταστάσεων, των διαδικασιών και των εγγράφων τους από την Panalpina, με στόχο να διασφαλιστεί ότι ταυτίζονται με την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών του ομίλου. Τα θέματα που διερευνώνται κατά τους ελέγχους αφορούν τη διοίκηση ποιότητας, υγείας και ασφάλειας, περιβάλλοντος και τα ζητήματα που σχετίζονται με το πρότυπο της Ορθή Πρακτική Διανομής.

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση 2016 του ομίλου, από το 2014 έως το 2016, ο αριθμός των ελέγχων των εξωτερικών συνεργατών έχει αυξηθεί κατά περισσότερο από 25%. Στη μέτρηση αυτή περιλαμβάνονται 25 έλεγχοι αεροπορικών εταιρειών και 7 έλεγχοι πάροχων υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών. Οι τελευταίοι μάλιστα αποτελούν βασικό στοιχείο στην παροχή υπηρεσιών logistics του ομίλου. Στόχος της Panalpina για το 2017 είναι η διεξαγωγή ακόμη περισσότερων ελέγχων στους εξωτερικούς συνεργάτες της ώστε να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τη δέσμευση τα για την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.

Επικαιροποίηση τεχνολογικών συστημάτων

Στο σύνολο των υπηρεσιών της Panalpina περιλαμβάνονται και υπηρεσίες τροφοδοτικής αλυσίδας στον τομέα της υγείας, για τις οποίες ο όμιλος υποχρεούται να συμμορφώνεται με ένα σύνολο διεθνών νόμων και κανονισμών που σχετίζονται με την ασφαλή μεταφορά των φαρμακευτικών προϊόντων.

Τα τεχνολογικά συστήματα που χρησιμοποιεί ο όμιλος πρέπει απαραίτητως να ανταποκρίνονται στα εξαιρετικά υψηλά πρότυπα της Ορθής Πρακτικής Διανομής, τα

οποία διασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες που διοχετεύονται μέσω των τεχνολογικών συστημάτων διέπονται από την ασφάλεια και την ακρίβεια. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν: (*Panalpina World Transport (Holding) Ltd., 2016*)

Πληροφορίες για τις συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο αποθηκεύονται τα προϊόντα.

- Πληροφορίες σχετικά με κρατήσεις και αποστολές προϊόντων.
- Συστήματα ανίχνευσης των προϊόντων.
- Τα δεδομένα που σχετίζονται με τη διαχείριση των προτύπων Ορθής Πρακτικής Διανομής
- Πλατφόρμα που εντοπίζει περιστατικά μη συμμόρφωσης στα πρότυπα

Διαχείριση περιβάλλοντος

Ο όμιλος Panalpina προσπαθεί αδιάκοπα να μειώσει όλο και περισσότερο σε παγκόσμιο επίπεδο τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων του στο περιβάλλον. Παρά τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρεία στην επίτευξη αυτού του περιβαλλοντικού στόχου, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι περιβαλλοντικές αυτές επιπτώσεις οφείλονται σε σημαντικό βαθμό στους εξωτερικούς της συνεργάτες, καταφέρνει όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό να αναγνωρίζεται από τους πελάτες της το φιλικό της πρόσωπο προς το περιβάλλον.

- Συστήματα διαχείρισης του περιβάλλοντος

Ο όμιλος ήδη από το 2011 διαθέτει πιστοποίηση κατά το πρότυπο ISO 14001, το οποίο αναφέρεται σε συστήματα διαχείρισης του περιβάλλοντος. Από το δεύτερο εξάμηνο του 2016 διαθέτει την ανανεωμένη έκδοση του προτύπου, ISO14001:2015, το οποίο διασφαλίζει ότι ο οργανισμός αναπτύσσει και εφαρμόζει όλες τις προβλεπόμενες διαδικασίες και τεκμήρια για τη διαχείριση όλων των υλικών περιβαλλοντικών ζητημάτων. Αναλυτικότερα, το πρότυπο αυτό απαιτεί:

- Την καταγραφή του τρόπου κατά τον οποίο ο όμιλος αντιμετωπίζει συγκεκριμένα θέματα, όπως τα υλικά που χρησιμοποιεί, ως προς τους στόχους περιβαλλοντικής διαχείρισης που έχει θέσει.
- Την περιγραφή του επιπέδου δέσμευσης της διοίκησης του ομίλου στις διαδικασίες διαχείρισης του περιβάλλοντος.
- Την καταγραφή των διαδικασιών εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων του οργανισμού για θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του περιβάλλοντος.

Για την απόκτηση της πιο πρόσφατης πιστοποίησης, αναθεωρήθηκαν όλα τα σχετικά έγγραφα και εφαρμόστηκαν όλες οι απαραίτητες λειτουργίες. Το κυριότερο όμως είναι, ότι εφαρμόστηκαν εκπαιδευτικά προγράμματα, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλο

το προσωπικό του ομίλου γνωρίζει και μπορεί να ανταπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις του νέου συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι ο τελικός έλεγχος για την πιστοποίηση πραγματοποιήθηκε από πιστοποιημένο εξωτερικό οργανισμό πιστοποίησης ποιότητας και τα αποτελέσματα του ήταν εξαιρετικά και η συνεργασία της ηγεσίας με τον ειδικό για την Ποιότητα, Υγεία, Ασφάλεια και Περιβάλλον (QHSE) εξαιρετική.

Στην ετήσια αναφορά του ομίλου για τη διαχείριση της ποιότητας για το έτος 2016, ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην επιτυχία της Panalrina να απαντήσει στην πρόκληση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που φέρουν οι δραστηριότητες των εξωτερικών συνεργατών της και δυσχεραίνουν την ικανοποίηση των περιβαλλοντικών στόχων του ομίλου, εφόσον επηρεάζουν άμεσα και αρνητικά τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της Panalrina ως αποτέλεσμα των συνεργασιών τους. Αναλυτικότερα, ο όμιλος διασφαλίζει αυστηρή εποπτεία στους εξωτερικούς του συνεργάτες και οι τελευταίοι υποχρεούνται εγγράφως να εκφράσουν τη δέσμευση τους στην υποστήριξη των περιβαλλοντικών στόχων της Panalrina και να παρέχουν σε αυτή οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί. Μάλιστα η Panalrina έχει το δικαίωμα να ελέγχει τακτικά τη συμμόρφωση των εξωτερικών συνεργατών στα περιβαλλοντικά πρότυπα και τους κανονισμούς που η ίδια έχει θέσει στα πλαίσια της πιστοποίησής της για την ποιότητα των διαδικασιών της σχετικά με τη διαχείριση του περιβάλλοντος.

✓ Συνεργασίες με πελάτες για τη μείωση αερίων θερμοκηπίου

Οι πελάτες σε σημαντικό βαθμό ενδιαφέρονται για τη συμπεριφορά της Panalrina προς το περιβάλλον και συχνά ζητούν από αυτήν να ενημερωθούν για τις μετρήσεις των αερίων θερμοκηπίου που εκπέμπουν οι μεταφορές της.

Η Panalrina έχει αναπτύξει εξελιγμένες μεθόδους για να υπολογίζει γρήγορα τις επιδράσεις των αερίων θερμοκηπίου από τις αποστολές των φορτίων. Οι μετρήσεις αυτές δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα για τα επίπεδα εκπομπών αερίων που προέρχονται από τις υπερωκεάνιες και τις εναέριες μεταφορές, και έτσι ο εκάστοτε πελάτης μπορεί να κάνει μια συνειδητή επιλογή στο μέσο μεταφοράς που επιθυμεί για την αποστολή των φορτίων του λαμβάνοντας υπόψη το περιβαλλοντικό και ενεργειακό κόστος του καθενός.

Επιπλέον, ο οργανισμός σε συνεργασία με τους εξωτερικούς του συνεργάτες, προσφέρει στους πελάτες του εναλλακτικές μεταφορών που εξοικονομούν ενέργεια και περιλαμβάνουν:

- Αεροσκάφη τελευταίας γενιάς
- Οχήματα υβριδικά ή/και που κινούνται με ανανεώσιμες μορφές ενέργειας
- Βελτιωμένες διαδρομές αποστολών

Όπως ανέφερε ο όμιλος στη σχετική ετήσια αναφορά για το έτος 2016, η Panalpina θα συνεχίσει να ενισχύει όλο και περισσότερο το φιλικό της πρόσωπο προς το περιβάλλον και να προσφέρει στους πελάτες τις ενεργειακά βελτιωμένες υπηρεσίες.

✓ Παρακολούθηση επιπτώσεων στο περιβάλλον

Η Panalpina δύο φορές το χρόνο συλλέγει αποτελέσματα δεικτών μέτρησης που αφορούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις όλων των εγκαταστάσεων της σε όλο τον κόσμο και συγκεκριμένα:

- Κατανάλωση χαρτιού
- Κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος
- Θέρμανση
- Κατανάλωση καύσιμης ύλης
- Κατανάλωση νερού
- Επαγγελματικές πτήσεις

Αυτές οι μετρήσεις συλλέγονται με τη χρήση μιας διαδικτυακής πλατφόρμας (cloud-based) με στόχο την ανάλυση δυνατοτήτων για ακόμη μεγαλύτερη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων όποτε αυτό είναι δυνατό.

Environmental data:				
Activities*	Performance indicator	Unit	2016	2015
Energy and CO₂				
Electricity	Consumption	Terajoule	227	239
Heating	Overall consumption	Terajoule	93	100
District Heating	- District heat	Terajoule	17	12
Vehicle Fuel	Consumption (Panalpina-owned and leased vehicles only)	Terajoule	101	144
CO ₂ emissions†	Total emissions	Tons	52,963	57,137
	- Direct (Scope 1)	Tons	11,506	15,448
	- Indirect (Scope 2)	Tons	33,216	33,435
	- Indirect (Scope 3, business air travel)	Tons	8,241	8,255
	- Relative emissions per FTE‡	Tons/FTE	3.7	3.8
	- Emissions per ton-km freight transported	kg CO ₂ e/ton-km	0.051	0.047
Materials				
Paper	Consumption	Tons	745	803
Water	Consumption	m ³ /1000	296	285

* For each indicator, data accuracy from many contributing countries was improved compared to the previous year. Several data gaps could be closed.
† CO₂ emissions were calculated according to guidelines of the Greenhouse Gas Protocol. Emission factors for direct emissions were taken from IPCC, 2006. Emission factors for indirect emissions were taken from the International Energy Agency (IEA) and from the UK Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA).
‡ Calculated using 2016 average headcount.

Πηγή: (Panalpina World Transport (Holding) Ltd., 2016)

✓ Επιστημονικά βασισμένοι στόχοι και αναφορές εκπομπών άνθρακα

Παρακολουθώντας τη διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών στο Παρίσι το 2015 με θέμα την κλιματική αλλαγή, ο όμιλος Panalpina είναι μέρος της παγκόσμιας προσπάθειας να περιοριστεί η κλιματική αλλαγή. Στο τέλος του 2016, ο όμιλος ήταν ένας από τις 32 πολυεθνικές εταιρείες, των οποίων οι επιστημονικά βασισμένοι στόχοι για τη

μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα εγκρίθηκαν από την ένωση Science Based Targets initiative.

Στα πλαίσια αυτών των στόχων ο όμιλος έχει δεσμευτεί να μειώσει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από τα γραφεία, τις αποθήκες, τα ιδιόκτητα ή μισθωμένα επιβατικά αυτοκίνητα και τα φορτηγά βαρειών φορτίων κατά 20% μέχρι το 2025 σε σχέση με τα επίπεδα εκπομπών του 2013.

Επιπλέον μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα έχει δεσμευτεί να μειώσει τις εκπομπές που προέρχονται από επαγγελματικά ταξίδια και μεταφορές εξωτερικών συνεργατών κατά 15%.

Οι παραπάνω στόχοι έχουν τεθεί ύστερα από υπολογισμούς με το Sectoral Decarbonization Approach, μια μεθοδολογία του Science Based Targets initiative, και ευθυγραμμίζονται πλήρως με τους στόχους που έχει θέσει η Διακυβερνητική Επιτροπή για την Αλλαγή του Κλίματος (IPCC) ώστε να περιοριστεί η υπερθέρμανση του πλανήτη.

Όπως αναφέρεται και στην αναφορά του ομίλου για το έτος 2016, η Panalpina, το 2015 κατείχε τη δεύτερη καλύτερη θέση στο Πρόγραμμα Δημοσιοποίησης Εκπομπών Άνθρακα για το επίπεδο εκπομπών της, την περιβαλλοντική διαχείριση και τις σχετικές αναφορές της.

5.2 CASE STUDY 2: NIPPON EXPRESS COMPANY LTD

Εισαγωγικά στοιχεία

Η Nippon Express Company, Ltd ιδρύθηκε το 1937 ως επιχείρηση κρατικών μεταφορών. Η εταιρεία προέκυψε μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο με την συγκέντρωση των περιουσιακών στοιχείων της Kokusai Tsu- un KK (International Express Co, Ltd). Συγκεκριμένα, εδραίωσε πολλές από τις μικρές εταιρείες σιδηροδρομικών μεταφορών της Ιαπωνίας και άλλους έξι μεγάλους ανταγωνιστές με χρηματοδότηση από την κυβέρνηση τους.

Το 1950, σύμφωνα με το νόμο για την επιχειρηματική δραστηριότητα και τον νόμο περί εμπορικού δικαίου, η εταιρεία ξεκίνησε εκ νέου ως ιδιωτική επιχείρηση.

Οι υπηρεσίες της Nippon Express επεκτείνονται στην Ιαπωνία, στην Αμερική και στην Ευρώπη και στις αναπτυσσόμενες αγορές της Ανατολικής Ασίας, της Νότιας Ασίας και της Ωκεανίας και καλύπτουν το φάσμα της κατασκευής και διανομής προϊόντων.

Στόχος της Nippon είναι η συνεχής βελτιστοποίηση των υπηρεσιών τους σε παγκόσμιο επίπεδο για να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη εξάπλωση των αποθεμάτων παγκοσμίως. Τα εξελιγμένα συστήματα πληροφοριών που διαθέτει, καθώς και οι προηγμένες υποδομές εφοδιασμού και μεταφοράς διασφαλίζουν την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών της κατά την τελική τους παράδοση στους πελάτες. (Nippon Express Company Ltd., n.d.)

Παγκόσμια ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων

Η Nippon Express ένα παγκόσμιου πρόγραμμα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της αποσκοπώντας να διασφαλιστεί πως τόσο οι άντρες και όσο και οι γυναίκες που εργάζονται στην εταιρεία, είτε στην Ιαπωνία είτε στις άλλες περιοχές δραστηριότητάς της, αποκτούν όλο και μεγαλύτερες και ποιοτικότερες δεξιότητες διαχείρισης και τεχνογνωσίας στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδα.

Το παγκόσμιο δίκτυο της Nippon Express υποστηρίζεται από εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο περιλαμβάνει πάνω από 20000 εργαζόμενους εκτός Ιαπωνίας, του οποίου οι ικανότητες και οι δεξιότητες προσθέτουν αξία στην εταιρεία κάνοντας την ανταγωνιστική.

Η εταιρεία παρέχει συνεχή εκπαίδευση στους υπαλλήλους της παγκοσμίως για πάνω από μισό αιώνα, ώστε να βελτιώνεται συνεχώς το επίπεδο ποιότητας των εργαζομένων.

Επιπλέον, η Nippon Express από το 1964, εφαρμόζει ένα πρόγραμμα κατά το οποίο, οι υπάλληλοι χαμηλών βαθμίδων που έχουν εργαστεί τουλάχιστον 5 χρόνια στην εταιρεία αποστέλλονται σε θυγατρικές ή αντιπροσωπείες της εταιρείας στο εξωτερικό για ένα ή δυο χρόνια. Αρχικά η Nippon έστειλε λίγους υπαλλήλους ετησίως, ενώ πλέον στέλνουν περίπου 50 εργαζόμενους κάθε χρόνο σε υποκαταστήματα που έχει σε όλο τον κόσμο.

Μέχρι τώρα έχουν συμμετάσχει 1700 εργαζόμενοι στο πρόγραμμα αυτό και έχει αποδειχτεί ότι η μέθοδος αυτή έχει συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη του εργατικού της δυναμικού στο εξωτερικό. Απώτερος στόχος της μεθόδου αυτής είναι να μπορούν μακροπρόθεσμα να εργαστούν σε όλο τον κόσμο αφού πρώτα η ίδια η εταιρεία τους εκπαιδεύσει αναλόγως. Μετά την επιστροφή τους μερικοί από αυτούς έχουν γίνει διευθυντικά στελέχη στα κεντρικά γραφεία.

ISO9001 - ISO14001

ISO 9001 (Ποιότητα)



Από το 1994 η Nippon Express Company έχει πιστοποίηση ποιότητας κατά ISO 9001 για τις αεροπορικές υπηρεσίες. Αξίζει να αναφερθεί ότι θυγατρικές της εταιρείας στο εξωτερικό, όπως για παράδειγμα η Nippon Express UK, ήταν ο πρώτος ιαπωνικός φορέας που έλαβε την πιστοποίηση αυτή και ακολούθησαν άλλες 10 θυγατρικές της εταιρείας.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της Nippon βελτιώνονται συνεχώς μέσω τακτικών ελέγχων, οι οποίοι διεκπεραιώνονται με τη συλλογή δεδομένων και τη λεπτομερή ανάλυση καθημερινών δραστηριοτήτων για τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών. Η πελατοκεντρική αυτή προσέγγιση εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους.

ISO 14001 (περιβάλλον)



Η Nippon Express έχει πιστοποιηθεί το 1998 με το ISO 14001 στο κέντρο Baraki του Τόκιο ως προς τις αεροπορικές της υπηρεσίες. Επιπλέον, προσπαθούν να λάβουν μια σειρά από πιστοποιήσεις και σε άλλα τμήματα τους με τις υπηρεσίες που παρέχουν.

Συμπεράσματα

Όπως είδαμε η Nippon Express προσπαθεί και δίνει μεγάλη βαρύτητα στον ανθρώπινο δυναμικό της. Έχουν αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα διότι θεωρούν πως η πολύ καλή εκπαίδευση των εργαζομένων της έχει σαν αποτέλεσμα υψηλή απόδοση των υπηρεσιών της. Αρκετά τμήματα της έχουν πάρει πιστοποιήσεις ISO κ αυτό δείχνει πως προσπαθεί να βελτιώνεται και να παρέχει όσο τον δυνατόν υψηλότερες επιπέδου υπηρεσίες για να μείνει ο πελάτης τους ικανοποιημένος και να τους προτιμάει. Γι αυτόν τον λόγο έχουν έχει αναπτυχθεί πολύ σαν εταιρεία μεταφορών και είναι ένας παγκόσμιος κολοσσός με αρκετούς εργαζομένους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ανθρώπινος παράγοντας τελικά είναι το Α και το Ω μιας εταιρείας ενός οργανισμού. Γι' αυτόν τον λόγο οι εκάστοτε εταιρείες πρέπει να δίνουν πολύ μεγάλη βάση σε αυτό. Η σωστή ανάπτυξη κινήτρων και αμοιβών για τους εργαζόμενους είναι από τους παράγοντες που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας- αποδοτικότητας του εργαζομένου. Άρα μιλάμε για την βελτίωση της ποιότητας του εργαζομένου.

Τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών όπως παρουσιάστηκε στην διπλωματική δείχνει το πόσο μεγάλη επιρροή μπορεί να έχουν στον εκάστοτε εργαζόμενο και στον ίδιο τον οργανισμό. Υπάρχον διάφορα συστήματα αμοιβών που στον εκάστοτε οργανισμό εφαρμόζεται διαφορετικά για είναι και αποτελεσματικά. Γι αυτόν τον λόγο θα πρέπει ο οργανισμός να είναι κοντά στον εργαζόμενο και να τον ενθαρρύνει και να του στέκεται. Αυτό διότι ο εργαζόμενος είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού.

Όπως είδαμε υπάρχουν και αρκετές θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων που ο οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει για να μπορεί να αξιοποιεί σωστά και αποτελεσματικά τον εργαζόμενο του. Με το να μπορέσει ο οργανισμός να μεταδώσει στον εργαζόμενο του και να του δείξει το πόσο σημαντικός είναι για τον ίδιο τον οργανισμό μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει.

Μια επιτυχημένη συνεργασία του Τμήματος Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με το τμήμα της Διοίκησης Ολικής ποιότητας μπορεί να αποφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα στον εκάστοτε οργανισμό.

Έχει καταστεί σαφές ότι ο κλάδος των Logistics σημειώνει όλο και μεγαλύτερη άνοδο και αναμένεται ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου να οξυνθεί. Εάν οι οργανισμοί του κλάδου υιοθετήσουν μία νέα κουλτούρα που θα στοχεύει στην ολική τους δέσμευση στη συνεχώς βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών τους, η επιβίωση τους ή/ και η εδραίωση τους στην αγορά θα γίνει περισσότερο εφικτή.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από τις εταιρείες του κλάδου, μπορεί να δώσει σημαντική ώθηση στην προσπάθεια αυτή αφού σκοπός της είναι η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών με την παράλληλη ενεργοποίηση και μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα στην ποιότητα στα πλαίσια των διαδικασιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως είδαμε παραπάνω στις επιτυχημένες μελέτες περιπτώσεων των δύο εταιρειών παροχών υπηρεσιών Logistics, τόσο η PanalpinaWorldTransportHoldingLtd όσο και η NipponExpressCompanyLtd, αναγνώρισαν πως για να επιτύχουν να προσφέρουν υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών τους στους πελάτες τους, όχι μόνο απαιτείται η εδραίωση υψηλής ποιότητας και στους συνεργάτες και τους προμηθευτές τους, αλλά και η επένδυση στην ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού τους.

Δηλαδή η εμφύσηση της αξίας της ποιότητας στους εργαζομένους μέσα από την εκπαίδευσή τους σε θέματα πιστοποίησης ποιότητας, αλλά και σε θέματα που βελτιώνουν τις υπάρχουσες δεξιότητές τους, οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητάς τους, η οποία αποτυπώνεται στην ικανοποίηση των προσδοκιών και του ζητούμενου επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών των πελατών. Αξίζει να σημειωθεί πως τα κίνητρα και οι αμοιβές στους εργαζόμενους δίνουν τρελή ώθηση στο να συνεχίσουν να εργάζονται στις εταιρείες αυτές. Γι'αυτό είναι και τόσο πετυχημένες στον τομέα τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andersen, E. (1985). Total quality control, 3rd edn., Armand V. Feigenbaum, McGraw-Hill, New York, 1983. No. of pages: 852.. Quality and Reliability Engineering International, 1(3), pp.214-214

Berry, L., M., & Houston, J. P. (1993). Psychology at work. Madison: Brown & Benchmark.

Branco, Manuel Castelo, Rodrigues, Lucia Lima, “ Corporate Social Responsibility and Resource- Bases Perspectives”, Journal of Business Ethics, 69. 2006. 111

Crosby, P. (1980). Quality is free. New York: Mentor.

Deming, W. (1986). Out of the crisis. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.

E. Conway, K. M., 2008. HR practices and Commitment to change an employee-level analysis. Human Resource Management Journal , Ιανουάριος, pp. 72-89.

European Commission, 2015. <https://ec.europa.eu>. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/themes/strategies/studies/doc/2015-01-freight-logistics-lot1-logistics-sector.pdf>

Fiona Kirk, “Star Search”, *Dance Retailer News* 6 (June 2007)

Koontz, H. W. a. H., 1993. Management: A global perspective. New York: Mc Graw-Hillm Inc.

Jennifer Schramm, “Planning for population Shifts”, HR Magazine 56 2011

Laurie Burkhard, ”Define Employees, Roles and Responsibilities”, Advisor Today 104, (2009)

Lekythos.library.ucy.ac.cy. (2018). Cite a Website - Cite This For Me. [online]
Available at:
<https://lekythos.library.ucy.ac.cy/bitstream/handle/10797/12328/17teuxos007.pdf?sequence=1>

Linkedbd.com. (2018). millennials in the workplace | Attracting and Retaining Millennials in. [online] Available at: <http://www.linkedbd.com/search/millennials-in-the-workplace>

Mergen, E. and Stevenson, W. (2002). Sowing the seeds of quality: Quality at the source. *Total Quality Management*, 13(7), pp.1015-1020.

Mondy, R. and Martocchio, J. (2015). *Human Resource Management, Global Edition*. 14th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Mondy, R. and Martocchio, J. (2016). *Human resource management*. 14th ed. Pearson, p.235.

Nippon Express Company Ltd., n.d. Nippon Express Company Ltd.. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.nipponexpress.com/>

Omachonu, V., Ross, J. and Swift, J. (2005). *Principles of total quality*. London: Taylor & Francis.

Panalpina World Transport (Holding) Ltd., 2016. Panalpina Integrated Management Report 2016. [Ηλεκτρονικό] Available at:
<http://annualreport.panalpina.com/pdfs/Quality-and-environment.pdf>

Petrick, J. and Furr, D. (1995). *Total quality in managing human resources*. Delray Beach, Fla.: St. Lucie Press.

Towers B., (1998), *The handbook of human resource management*, Second Edition, Blackwell Business, Oxford

Storti, A. H. &., 2011. Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes. *Journal of European Industrial Training*, pp. 45-70.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κατου, Αναστασία (2017). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. 1st ed. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: ΖΥΓΟΣ.

Καψάλης, Α. (1996). Παιδαγωγική Ψυχολογία. Γ' έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη

Κέφης, Β. and Θερίου, Γ. (2018). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. 14th ed. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: ΤΖΙΟΛΑ, pp.344 -345, 347-353.

Κουρκουνάκη, Ε. and Κουφάκης, Θ. (2013). ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ-ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ. Πτυχιακή εργασία Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων [online] Nefeli.lib.teicrete.gr. Available at: http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2013/KourkounakiEiriniAntigoni,KoufakisTheodoros/attached-document-1405594314-356524-24082/Kourkounaki_Koufakis.2013.pdf [Accessed 3 Jun. 2018].

ΚΟΥΤΟΥΖΗΣ Μ. (1999) *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, (Τόμος 'Α). Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). Ψυχολογία κινήτρων. Θεσσαλονίκη: Art of Text.

ΜΟΥΖΑ ΛΑΖΑΡΙΔΗ, Α. (2007). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. ΚΡΙΤΙΚΗ.

Μπουραντάς Δ , Παπαξελανδρή Ν, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 2003, Εκδόσεις Μπένου Αθήνα

ΠΑΤΡΙΝΟΣ, Δ. and ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ, Α. (2009). Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. 1st ed. Αθήνα: ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΕΒΕ, pp.208-209.

Πετρίδου, Ε., 1998. Διοίκηση- Μάνατζμεντ: Μία εισαγωγική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

ΠΛΑΤΣΙΔΟΥ, Μ. and ΓΩΝΙΔΑ, Ε. (2005). ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΚΑΨΑΛΗΣ Α..

Σαρμανιώτης, Χ. (2011). ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ - Μια ολοκληρωμένη και σύγχρονη προσέγγιση. 1st ed. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα, p.308.

Φαναριώτης Π.(2001) Διοίκηση Προσωπικού ‘‘Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρωπίνου Δυναμικού Εκδόσεις Α. Σταμούλης

Ψυχογιός, Γ. (2011). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. 10th ed. Αθήνα: ΤΖΙΟΛΑ.

