

Εκτιμώντας την ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας

Β. Μουστάκης⁽¹⁾ & Ε. Φασούλα^(1,2)

1) ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και
Διοίκησης, Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων

2) ΝΕΟΣΕΤ, Α.Ε., Βασιλικό, Χαλκίδα

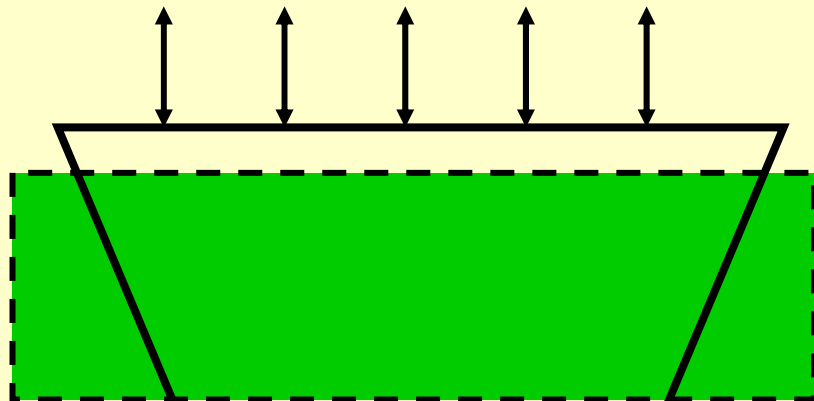
Αναγκαία προϋπόθεση

Η αποτελεσματική λειτουργία της αλυσίδας μεταξύ προμηθευτών και καταναλωτών των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης προϋποθέτει την αποτελεσματική ανταπόκριση της επιχείρησης στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού της.

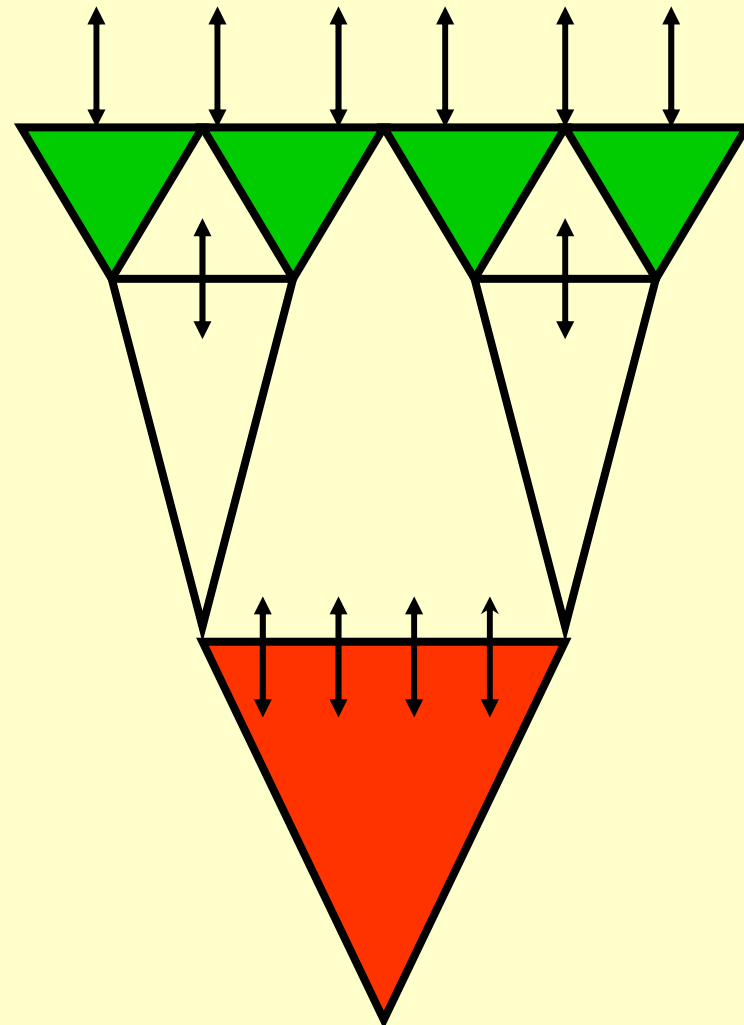
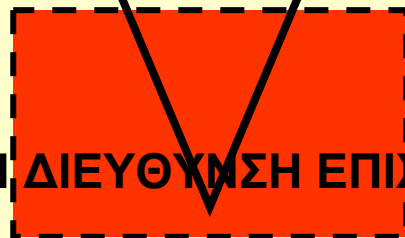
Πέρα από τις μεθόδους, τις διαδικασίες τα συστήματα κ.ο.κ. ο ανθρώπινος παράγοντας συνεχίζει να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο.

Η παρουσίαση στοχεύει στην ανάδειξη των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ - ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ



ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Τα κύρια σημεία:

1. Η απόδοση στην εργασία δεν είναι δεδομένη
2. Για να αποδώσουν οι άνθρωποι πρέπει να είναι ικανοί (να γνωρίζουν την εργασία τους) και να αισθάνονται αυτοδεσμευμένοι (να θέλουν να την κάνουν)
3. Οι άνθρωποι αισθάνονται αυτοδεσμευμένοι όταν τους ικανοποιεί η **ποιότητα** της εργασιακής τους ζωής
4. Για να είναι ικανοποιημένοι οι άνθρωποι από την **ποιότητα** της εργασιακής τους ζωής πρέπει η ηγεσία να γνωρίζει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους

(Blanchard, K. & Κονταράτος, Α. 1994. *Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ.)

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

Πώς προσεγγίζεται η ποιότητα?

- Οργανωτικά - σε συνάρτηση με την πολυπλοκότητα της αλυσίδας
- Διοίκηση
- Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

ΣΤΑΤΙΚΟ (σταθερό
και προβλέψιμο)

ΑΠΛΗ

- Ανά λειτουργία
- Συγκεντρωτική
- Δεσποτική Διοίκηση

ΣΥΝΘΕΤΗ

- Ανά λειτουργία
- Αποκεντρωτική
- Συμμετοχική

ΔΥΝΑΜΙΚΟ (υψηλή
αβεβαιότητα)

ΑΠΛΗ

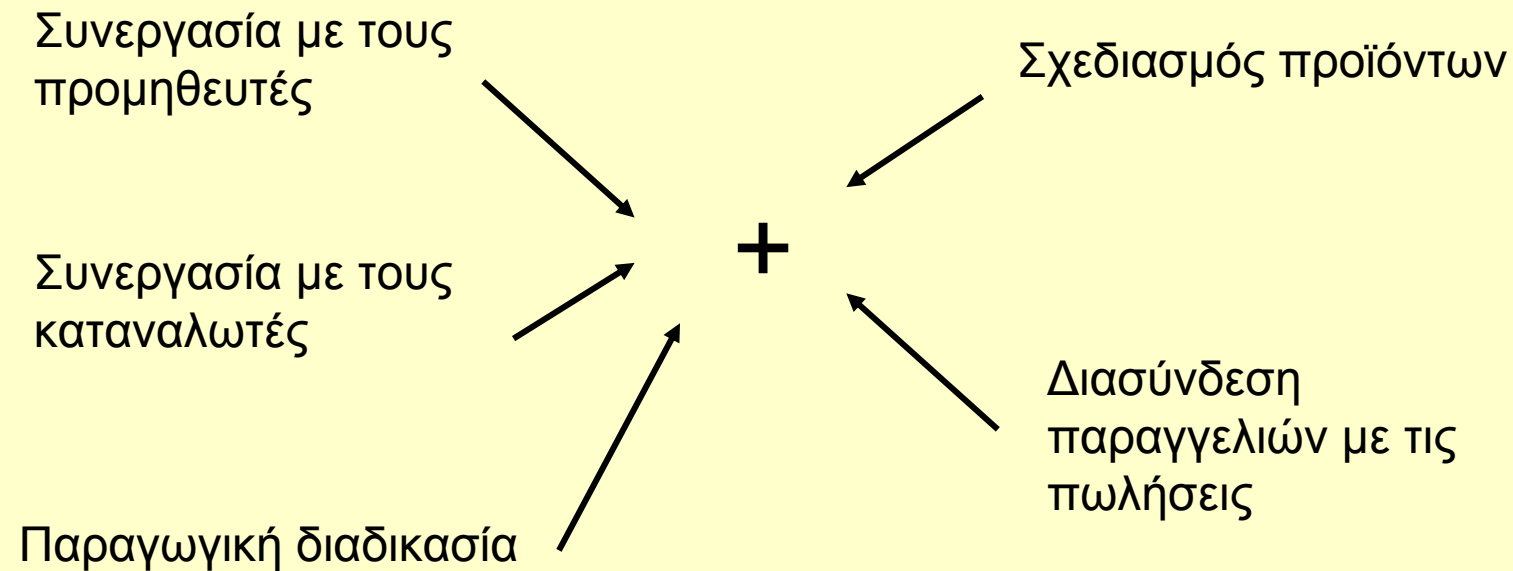
- Ανά λειτουργία
- Συγκεντρωτική
- Δεσποτική Διοίκηση

ΣΥΝΘΕΤΗ

- Ανά λειτουργία
- Αποκεντρωτική
- Συμμετοχική

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

Πολυπλοκότητα αλυσίδας ...



... μερική άποψη

Διαστάσεις Πολυπλοκότητας

INSEAD, Industrial Excellence Awards 2001. www.insead.fr/CIMSO/

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

Πολύ
συχνά

Συναντήσεις συνεργασίας
μεταξύ εταιρίας και κύριων
προμηθευτών, από κοινού
επίλυση προβλημάτων, κλπ.

Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας
των προμηθευτών για βελτίωση του
βιομηχανικού σχεδιασμού.

Προγράμματα ανάπτυξης των
προμηθειών

Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των
προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών
διαδικασιών.

Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας
και των δευτέρου επιπέδου προμηθευτών
της, από κοινού επίλυση προβλημάτων,
κλπ.

Αγορά εξοπλισμού
παραγωγής/ Αποφάσεις για
την παραγωγή

Προγράμματα αξιολόγησης της
απόδοσης σε συνεργασία με τους
προμηθευτές.

Σπάνια

Συνεργασία με τους
προμηθευτές

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

Την απευθείας παραγγελία (%)

Ανάπτυξη προγραμμάτων από τους κύριους προμηθευτές :

- για την επίβλεψη της στάθμης των πρώτων υλών στις αποθήκες της εταιρίας και τον άμεσο ανεφοδιασμό της όταν κριθεί αναγκαίο (%)
- για πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρίας σε πρώτες ύλες (%)
- για πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών (%)

Πώς πληροφορούνται οι κύριοι προμηθευτές σας για την εκτέλεση των παραγγελιών;

Πόσες έρευνες σχετικές με την ικανοποίηση των κύριων προμηθευτών σας έχουν πραγματοποιηθεί;

Ποιο το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών;

Ποιο ποσοστό των προμηθειών απορρίφθηκε;

Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) / internet?

Ποιο ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας είναι:

- πιστοποιημένοι από εσάς;
- πιστοποιημένοι από εξωτερικό παράγοντα;

Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του;

Τι ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα;

Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας, προμηθεύουν εγκαίρως;

Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου σας;

Από τον ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ
στον ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

α. Ετήσια δυνατότητα
παραγωγής (μονάδες)

β. Ποσοστό της
δυνατότητας παραγωγής
που δεν χρησιμοποιείται

γ. Μέσος συνολικός χρόνος
βιομηχανικής επεξεργασίας
ανά μονάδα παραγωγής

δ. Μέσος χρόνος
παραγωγής

ε. Μέσο κόστος ανά μονάδα
προϊόντος (€)

ζ. Μέσος αριθμός αλλαγών
της παραγωγικής
διαδικασίας ανά βδομάδα

η. Μέσος χρόνος
προετοιμασίας

Διαδικασίες παραγωγής

- α. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία (σε χρόνια)
- β. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία (σε χρόνια)
- γ. Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας
- δ. Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων
- ε. Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων
- ζ. Ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και ιδιοσυσκευών για την παραγωγή νέων προϊόντων
- η. Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών:
 - αριθμός κύριων αλλαγών/ νέα έργα σε εξέλιξη
 - μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών/ νέα έργα (σε ανθρωποέτη)
 - αριθμός μικρών αλλαγών/ βελτιωτικά έργα σε εξέλιξη
 - μέσο μέγεθος μικρών αλλαγών/ βελτιωτικά έργα (σε ανθρωποέτη)

Σχετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ... (1)

θ. Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος:

- με μικρές αλλαγές/ βελτιώσεις
- με κύριες αλλαγές

ι. Βαθμός επιτυχίας των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών:

- ποσοστό % των προτάσεων για έργα που χρηματοδοτήθηκαν
- ποσοστό % των χρηματοδοτούμενων έργων που προωθήθηκαν
- ποσοστό % των έργων που προωθήθηκαν επιτυχώς στην αγορά

κ. Το ποσοστό % των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα

λ. Μέση καθυστέρηση χρονοδιαγράμματος αυτών των έργων (%)

Σχετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ... (2)

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

	<div> <div>Διαφωνώ ριζικά</div> <div>απόλυτα</div> <div>Συμφωνώ</div> </div>				
α. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να κάνει ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και τα δεδομένα απόδοσης.	1	2	3	4	5
β. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παρακάμπτουν τις τυπικές διόδους επικοινωνίας προκειμένου να εκτελέσουν τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5
γ. Διακλαδικές ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά.	1	2	3	4	5
δ. Ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά για να αντιμετωπίσουν προβλήματα και λειτουργικά ζητήματα που αφορούν περισσότερες εγκαταστάσεις παραγωγής.	1	2	3	4	5
ε. Ενθαρρύνουμε ανοιχτά τον αντίλογο και τις ερωτήσεις.	1	2	3	4	5
ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις.	1	2	3	4	5
η. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής.	1	2	3	4	5
θ. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να ντύνονται πολύ διαφορετικά, με ιδιαίτερα ξεχωριστή εμφάνιση.	1	2	3	4	5
ι. Υπάρχει υψηλός βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων.	1	2	3	4	5

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

- α. Ποιο ήταν το ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία το περασμένο έτος;
- β. Ποιο είναι το ποσοστό % του κονδυλίου εκπαίδευσης επί του συνόλου μισθοδοσίας που δαπανήθηκε το περασμένο έτος;
- γ. Ποιο είναι το μέσο χρηματικό ποσό ανά εργαζόμενο που καταβλήθηκε το περασμένο έτος για την εκπαίδευσή του; (€)
- δ. Πόσες ημέρες ανά εργαζόμενο, κατά μέσο όρο, αφιερώθηκαν για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος; (κάθε είδους, και κατά τη διάρκεια και μετά το τέλος της εργασίας)

Διαστάσεις πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού

- Προγράμματα απονομής βραβείων για αποδοτικότητα
- Αναγνώριση μπροστά σε κοινό (χωρίς βραβείο)
- Βραβεία που απονέμονται σε ομάδες (χρηματικά ή άλλα)
- Χρηματικά βραβεία για προτάσεις βελτίωσης
- Μισθός βασιζόμενος στα προσόντα και την επίδοση
- Μερίδιο από τα κέρδη
- Δικαίωμα αγοράς μετοχών

Διαστάσεις πολιτικής κινήτρων και αναγνώρισης της εργασίας
του προσωπικού

Αρχικά αποτελέσματα από έρευνα του Harvard Business School

Becker, B.E., Huselid, M.A., and Ulrich D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (1)

HR Practice	Bad practice (bottom 10%, 42 firms)	Best practice (Top 10%, 43 firms)
Number of qualified applicants per position	8,24	36,55
Percentage hired based on validated selection test	4,26	29,67
Percentage of job filled from within	34,9	61,46
Percentage in a formal HR plan including recruitment, development and succession	4,79	46,72
Number of hours of training for new employees (less than one year)	35,02	116,87
Number of hours of training for experienced employees (working more than one year)	13,4	72
Percentage of employees receiving a regular performance appraisal	41,31	95,17
Percentage of workforce whose merit increase or incentive pay is tied to performance	23,36	82,27

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (2)

	«ΚΑΚΟΙ»	«ΚΑΛΟΙ»
Percentage of workforce who received performance feedback from multiple sources	3,9	51,67
Target percentile for total compensation (market rate = 50%)	43,03	58,67
Percentage of workforce eligible for incentive pay	27,83	83,56
Percentage of difference in incentive pay between a low performing and a high-performing employee	3,62	6,21
Percentage of the workforce routinely working in a self-managed cross-functional, or project team	10,64	42,28
Percentage of HR budget spent on outsourced activities (e.g., recruiting, benefits, payroll)	13,46	26,24
Number of employees per HR professional	253,89	139,51
Percentage of the eligible workforce covered by a union contract	30	8,98

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (3)

	«κακοί»	«καλοί»
Extent to which strategy is clearly articulated and well understood throughout the firm	3,4	4,21
Extent to which the average employee understands how his or her job contributes to the firm's success	2,8	4
Extent to which senior management sees employees as a source of value creation versus a cost to be minimized	3,31	4,21
Extent to which the executive leadership is visionary	3,02	4,33
Extent to which the firm attempts to provide job security, even if confronted with declining financial performance	2,71	4,11
Extent to which the firms's decision making style can be described as participative	3,02	3,81

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (4)

	«κακοί»	«καλοί»
Extent to which the firms's HR professionals are generally perceived to be administrative experts	3,76	4,56
Extent to which the firms's HR professionals are generally perceived to be employee champions	3,69	4,4
Extent to which the firms's HR professionals are generally perceived to be agents for change	3,31	4,12
Extent to which the firms's HR professionals are generally perceived to be business partners	3,19	4,3
Extent to which line managers generally believe that effective diversity management is a business imperative	2,45	3,65
Extent to which top management shows a commitment to-and leadership in knowledge sharing	2,99	4,05
Extent to which the firm has developed and communicated measures of financial performance	3,38	4,63

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (5)

Extent to which the firm has developed and communicated measures of customer reactions	3,02	4,27
Extent to which the firm has developed and communicated measures of key business processes	3,09	4,13
Extent to which the firm has developed and communicated measures of learning and growth	2,26	3,12

Firm Performance

Employee turnover	34,09	20,87
Sales per employee	\$158,10	\$617,58
Market value to book value	3,64	11,06

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού



(Blanchard, K. & Κονταράτος, Α. 1994. *Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ.) – σελ. 19.

Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού