



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« ΔΙΟΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ »
(MANAGEMENT BY OBJECTIVES)**



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΧΡΗΣΤΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΑΜΟΙΡΙΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ : 048/08

2013

Πρόλογος

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια ολοκλήρωσης του προγράμματος σπουδών «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» στο Τεί Θεσσαλονίκης το έτος 2012-2013.

Για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Χρήστου Ευάγγελο τόσο για τις πολύτιμες συμβουλές του, όσο και για την επίλυση των προβληματισμών μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επίσης καθηγητή μου κ.Αβδημιώτη Σπυρίδων για το θέμα της πτυχιακής που μου υπέδειξε και τις νέες οπτικές διοίκησης που μπόρεσα να μάθω μέσα από αυτό.

Έπειτα θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που με βοήθησαν με τις απαντήσεις τους να διεξάγω την έρευνα πάνω στη διοίκηση «μέσω στόχων» στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Πάνω απ'όλα όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου χωρίς καμία απαίτηση και πίεση για την απόδοσή μου στα μαθήματα.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Abstract.....	6
Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1.	
Διοίκηση επιχείρησης και ανθρώπινου δυναμικού	
1.1 Δημόσια διοίκηση.....	8
1.2 Ιδιωτική διοίκηση (management).....	9
1.3 Ιστορική αναδρομή.....	11
1.3.1 Επιστημονική διοίκηση.....	13
1.3.2 Διαχειριστική Διοίκηση (Γραφειοκρατικοί οργανισμοί).....	14
1.3.3 Διοικητικές αρχές.....	15
Κεφάλαιο 2.	
Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	
2.1 Ορισμός.....	19
2.2 Η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	19
2.3 Αρμοδιότητες και στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	20
2.3.1 Αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων.....	21
2.3.2 Στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων.....	23
2.4 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	25
2.5 Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	27
2.6 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα.....	29
Κεφάλαιο 3.	
Στοχοθέτηση επιχείρησης	
3.1 Καθορισμός και είδη στόχων.....	32
3.2 Κεκτημένη ταχύτητα.....	35
3.3 Στόχοι από την πίσω πόρτα (rear-end objectives).....	37
3.4 Δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων.....	40
3.5 David McClelland: Θεωρία κινήτρου επίτευξης.....	42

Κεφάλαιο 4.

Διοίκηση μέσω στόχων (Management by objectives)

4.1 Ορισμός της διοίκησης μέσω στόχων.....	44
4.2 Εξέλιξη των απόψεων και προσεγγίσεις της Διοίκησης μέσω στόχων.....	45
4.2.1 Έμφαση στην εκτίμηση της απόδοσης, στους βραχυπρόθεσμους στόχους και στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.....	46
4.2.2 Η θεωρητική προσέγγιση του MBO από τον Peter F. Drucker.....	48
4.2.3 Η προσέγγιση του MBO από τον George S. Odiorne.....	51
4.2.4 Το μοντέλο του Heinz Weihrich.....	52
4.2.5 Η μέθοδος μάνατζμεντ του W. Edwards Deming.....	56
4.3 Διαδικασία προγραμματισμού της Διοίκησης μέσω στόχων και εφαρμογή του « S.M.A.R.T. Test ».....	58
4.3.1 Διαδικασία προγραμματισμού.....	58
4.3.2 Εφαρμογή « S.M.A.R.T. Test ».....	61
4.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης μέσω στόχων.....	63
4.4.1 Πλεονεκτήματα της Διοίκησης μέσω στόχων.....	64
4.4.2 Μειονεκτήματα της Διοίκησης μέσω στόχων.....	65
4.5 Εφαρμογή του MBO στον τουρισμό και τις υπηρεσίες φιλοξενίας.....	67
4.5.1 Αμοιβαία ανάπτυξη των μεμονομένων στόχων.....	68

Κεφάλαιο 5.

Έρευνα σχετικά με τη Διοίκηση μέσω στόχων στα ελληνικά ξενοδοχεία

5.1 Ερευνητική μεθοδολογία.....	70
5.2 Ερωτήσεις, στατιστικά στοιχεία και σχόλια αποτελεσμάτων.....	71
Επίλογος.....	81

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία.....	83
Ελληνική βιβλιογραφία.....	85
Διαδικτυακές πηγές.....	86
Αρθρογραφίες.....	86
Εργασίες-Μελέτες-Σημειώσεις.....	87
Παράρτημα Α.....	88
Παράρτημα Β.....	93

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες, λόγω της οικονομικής κρίσης, επιλέγουν τη λύση της πρόσληψης εποχιακού προσωπικού προερχόμενο κυρίως από χώρες υποδοχής τουριστών. Αποτέλεσμα αυτού είναι η στελέχωση του τουριστικού κλάδου από νεαρά άτομα συνήθως ανειδίκευτα με μοναδικό σκοπό απλά την καταβολή ενός, κάτω του ορίου, βασικού μισθού. Με αυτόν τον τρόπο όμως υποβαθμίζονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες για τους πελάτες και δημιουργείται εσφαλμένη εντύπωση για την εξειδίκευση του ανθρώπινου τουριστικού δυναμικού της χώρας. Σε πολλά ξενοδοχεία δεν υπάρχει σχεδόν καμία στρατηγική και καμία στοχοθέτηση από τους διευθυντές-προϊσταμένους που θα προσδώσει άλλο κύρος και άλλη δυναμική στις επιχειρήσεις.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να προσεγγιστεί με θεωρητική ανάλυση η διοίκηση μέσω ανάθεσης στόχων στο ανθρώπινο δυναμικό και να ενισχυθεί η ανάλυση αυτή με στατιστικά στοιχεία και απαντήσεις έρευνας για το «management by objectives» στα ελληνικά ξενοδοχεία. Αρχικά προσεγγίζεται το κομμάτι της διοίκησης της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού στα πρώτα του στάδια. Έπειτα αναπτύσσεται το θέμα των ανθρώπινων πόρων και στη συνέχεια επικεντρώνεται στην ύπαρξη και το σκοπό της στοχοθεσίας. Στο κύριο μέρος αναλύεται εκτενέστερα το μοντέλο της διοίκησης «μέσω στόχων» (management by objectives) όπως αυτό προσεγγίστηκε από αρκετούς επιστήμονες του μάνατζμεντ όπως οι P. Drucker, E. Deming, G. Odiorne, D. McGregor και H. Weihrich.

Στο τελευταίο κομμάτι της πτυχιακής παραθέεται έρευνα που διεξήχθη αποκλειστικά για τη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία δίνοντας χρήσιμα συμπεράσματα για τη διοίκηση «μέσω στόχων» στα ελληνικά ξενοδοχεία. Από την έρευνα προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα όπως η άγνοια μεγάλου μέρους στελεχών πάνω στη διοίκηση μέσω στόχων και η απουσία στοχοθεσίας στο μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχειακών μονάδων. Ακόμα δίνονται απαντήσεις στους πιθανούς λόγους παρεμπόδισης της διοικητικής μεταρρύθμισης με σχεδόν το σύνολο του δείγματος να αποφαίνεται πως η έλλειψη εξειδίκευσης παίζει το σημαντικότερο ρόλο. Τέλος φαίνεται πως μεγάλο ποσοστό θα ήθελε να μάθει περισσότερα για το MBO, δείγμα θετικό για την εξέλιξη της διοίκησης του τουρισμού στη χώρα.

Abstract

During recent years, an increasing number of hotels due to the economic crisis have chosen to hire seasonal staff, mainly from countries where their target tourists come from. The result being that the tourism trade is now hiring unqualified staff, whom they pay below the basic wage. However, by doing so they are undervaluing the quality of service provided to customers and create an inaccurate impression of the Greek tourist industry. In many hotels there is hardly any strategies regarding goals both for the management and heads of department, who should be providing clear guidance in which the business is heading.

The purpose of this thesis is to approach through theoretical analysis of management by objectives in human productivity and supporting this analysis with statistic results based on data in «management by objectives» in Greek hotels. Firstly, it deals with the section of business management and human productivity in its early stages. Continuing with more indepth analysis of human resources and then focusing on the existence and the purpose of setting targets. The main section of the analysis focuses upon the model of management by objectives which had been approached by several management theorists such as P. Drucker, E. Deming, G. Odiorne, D. McGregor και H. Weihrich.

The final section of the thesis deals with the analytical report of the survey which was carried out solely for the purpose of this thesis, analyzing the relevant conclusions to be drawn from management by objectives in Greek hotels. Based on the research several interesting conclusions were revealed such as the unawareness of the greater part of the staff of the management by objective goals and the lack of target settings by the vast majority of hotels. The survey revealed that the management were unable to put into practice structural changes due to the lack of specific targets. Finally, it reveals how a large amount of owners desire to learn more about management by objectives which reveals also a positive step in the development of tourism within the country.

Εισαγωγή

Κάθε νέος επίδοξος διευθύντης θα πρέπει περιοδικά να κάνει κάποιες ερωτήσεις στον εαυτό του :

1. Ποιος είμαι ;
2. Ποιες είναι οι δυνάμεις μου ;
3. Με ποιον τρόπο δουλεύω ;
4. Που ανήκω ;
5. Ποια είναι η συνεισφορά μου ;

Υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις. Να συλλέξει και να αναλύσει τα δεδομένα της ανατροφοδότησης. Κάθε φορά που θα παίρνεται μια απόφαση ή κάθε φορά που θα γίνεται μια πράξη κλειδί θα πρέπει να καταγραφεί ποιό είναι εκείνο το στοιχείο που θα έρθει ως αποτέλεσμα μετά τη χρήση. Έπειτα, λίγους μήνες μετά ανατροφοδοτεί τα αποτελέσματα ως προς τις προσδοκίες που είχε.

Ο αυτοέλεγχος είναι το εργαλείο για την αποτελεσματικότητα και οι αποτελεσματικοί διευθυντές γνωρίζουν ακριβώς ποιοι είναι και πού οδεύουν. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές εξασκούν την αυτο-διοίκηση ξεκινώντας από τη διαχείριση του προσωπικού τους χρόνου. Χρησιμοποιούν αυτό το χρόνο για να μοιράσει τα καθήκοντα και να βάλει προτεραιότητες τοποθετώντας τα πρωτεύοντα πράγματα στη θέση τους και αγνοώντας τα ασήμαντα.

Συντομογραφίες:

MBO = Management by objectives (Διοίκηση μέσω στόχων)

HRM = Human resources management (Διοίκηση ανθρώπινων πόρων)

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση επιχείρησης και ανθρώπινου δυναμικού

Ο όρος **Διοίκηση** ή **Μάνατζμεντ** είναι μία ευρύτατη έννοια δια της οποίας προσδιορίζεται γενικά ο τρόπος καλύτερης οργάνωσης ομάδων ανθρώπων προς ταχύτερη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Συνεπώς ο όρος προσβλέπει μέσω στοχοποίησης στο "optimum" της βέλτιστης και αποδοτικότερης λειτουργίας των ομάδων (ανθρώπινου δυναμικού) στις οποίες και από τις οποίες αυτή εφαρμόζεται.

Ο όρος "Διοίκηση" διακρίνεται σε Δημόσια, (Πολιτική και Στρατιωτική), και σε Ιδιωτική. Για την Δημόσια πολιτική διοίκηση συνηθέστερα ακολουθείται ο όρος "Δημόσια Διοίκηση" (administration), ενώ περισσότερο για την Ιδιωτική χρησιμοποιείται ευρύτατα σήμερα ο ταυτόσημος αγγλικός όρος του "management". Σημειώνεται όμως ότι ο δεύτερος αγγλικός όρος χρησιμοποιείται επίσης και στις δημόσιες επιχειρήσεις. (Wikipedia)

1.1 Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται συνεχώς στην επικαιρότητα πρωτοστατώντας σε συζητήσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ιδιωτικοποιήσεων, την έκταση διαφθοράς, την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, τον βαθμό στον οποίο η τοπική αυτοδιοίκηση συμβάλλει στην αίσθηση της κοινότητας και στην επίλυση των τοπικών προβλημάτων. Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης είναι επίκαιρος όσο ποτέ και οι προσπάθειες όλων που συναλλάσσονται μαζί της πρέπει να συνταχθούν στον ίδιο σκοπό. Αρχίζοντας από τους πολιτικούς που συντήρησαν ένα πελατειακό σύστημα, τους ίδιους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα που βολεύτηκαν σε αυτή την κατάσταση και την κοινωνία που ευελπιστούσε να καταλάβει μια θέση της. Αν και η δημόσια διοίκηση επηρεάζει τη ζωή μας διαρκώς είτε το αντιλαμβανόμαστε είτε όχι, η διατύπωση ενός ακριβούς ορισμού και η σαφής οριοθέτησή της είναι δύσκολη υπόθεση (Fry and Nigro, 1996). Οι Greenwood and Wilson (1989) υποστηρίζουν ότι οποιοσδήποτε απλουστευμένος ορισμός είναι καταδικασμένος εκ των προτέρων σε αποτυχία. Ως αντικείμενο ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος, η δημόσια διοίκηση αναφέρεται στη μελέτη ανάπτυξης

δημόσιας πολιτικής από κυβερνήσεις, δημόσιες υπηρεσίες και υπαλλήλους του δημοσίου τομέα, καθώς και στις διαδικασίες υλοποίησης των μονομερών αποφάσεών τους. Δημόσιος φορέας (ή οργανισμός) είναι αυτός που συγκροτήθηκε και στηρίζεται από το Σύνταγμα ή από κυρίαρχες κυβερνήσεις ενός ή περισσότερων κρατών (Chandler, 2003).

Η δημόσια διοίκηση μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένας κλάδος της πολιτικής ανάλυσης, παρόλο που κάθε γνωστική περιοχή αγγίζει και άλλα επιστημονικά πεδία, όπως στην προκειμένη περίπτωση την οικονομική θεωρία και το management. Η δημόσια διοίκηση ενδιαφέρεται περισσότερο για τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικοί που βρίσκονται στην κυβέρνηση και οι διορισμένοι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα διαμορφώνουν τις δημόσιες πολιτικές, εξασφαλίζουν την απρόσκοπτη λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού και διασφαλίζουν την υλοποίησή τους. Η δημόσια διοίκηση συνήθως ασκείται σε μεγάλη κλίμακα και αφορά πλήθος μεγάλων διασυνδεδεμένων οργανισμών η λειτουργία των οποίων απαιτεί τεράστιους οικονομικούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο της διασφάλισης του βασικού πλαισίου για τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου διαβίωσης για μεγάλους πληθυσμούς (Chandler, 2003).

1.2 Ιδιωτική Διοίκηση (management)

Ορισμοί και απαντήσεις για το τί είναι το management (ιδιωτική διοίκηση) έχουν δοθεί πολλές. Π.χ. :

1. Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.

2. Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Όλες αυτές οι απαντήσεις, ωστόσο, αλλά και όσες ακόμη θα εμφανισθούν στο μέλλον, ουσιαστικά εμπίπτουν στις παρακάτω 5+1 λειτουργίες του μάνατζμεντ (functions of management) από τον Henry Fayol.

Οι λειτουργίες αυτές είναι:

1. Ο προγραμματισμός (planning)
2. Η οργάνωση (organizing)
3. Η στελέχωση (staffing)

4. Η διεύθυνση (leading)
5. Ο έλεγχος (controlling)
6. Ο συντονισμός (coordination)

1. Ο Προγραμματισμός (Planning)

Ο προγραμματισμός (planning) περιλαμβάνει την επιλογή των στόχων και των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν ώστε αυτοί να επιτευχθούν. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός απαιτεί τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή την επιλογή ενεργειών ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές. Υπάρχουν πολλών ειδών σχέδια (plans) από τα πιο γενικά έως τα πιο ειδικά. Το σημαντικό είναι ότι δεν υπάρχει πραγματικό σχέδιο έως ότου παρθεί η απόφαση να αφιερωθούν πόροι (άνθρωποι, χρήματα, υλικά κ.λπ.) σε αυτό. Μέχρι να γίνει αυτό, δεν μιλάμε για πραγματικό σχέδιο αλλά για ανάλυση, μελέτη και τα συναφή.

2. Η Οργάνωση (Organizing)

Η οργάνωση (organizing) είναι εκείνη η λειτουργία του μάνατζμεντ που θέτει μια δομή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Η οργάνωση σημαίνει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το ποιος θα τις αναλάβει. Όπως και με τον προγραμματισμό, έτσι και με την οργάνωση αυτή δεν υφίσταται ουσιαστικώς, αν πέρα από την ανάθεση των εργασιών στους εργαζομένους, δεν τους δίνεται η ανάλογη εξουσία, τα ανάλογα εργαλεία και η ανάλογη πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Ο στόχος της οργάνωσης είναι να ευοδωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκοπός.

3. Η Στελέχωση (Staffing)

Η στελέχωση (staffing) έχει να κάνει με το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα στελεχώσουν τις θέσεις της επιχείρησης. Η λέξη-κλειδί εδώ είναι η “κατάλληλοι”. Πέρα από αυτό, όπως είναι φυσικό, το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι δεν σημαίνει ότι η δουλειά της στελέχωσης έχει τελειώσει. Θέματα όπως είναι οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση κ.λπ. εμπίπτουν στη λειτουργία της στελέχωσης / διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Human Resources Management).

4. Η Διεύθυνση (Leading)

Η διεύθυνση (ή “ηγεσία”) έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων ώστε να προσφέρουν ό,τι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης. Η

διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η έννοια της ηγεσίας υπονοεί ότι κάποιοι ακολουθούν αυτόν που ηγείται και είναι, παράλληλα, αυτονόητο ότι οι άνθρωποι ακολουθούν αυτούς που ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους, γίνεται φανερό ότι η ηγεσία περιλαμβάνει πράγματα όπως είναι η υποκίνηση και η επικοινωνία.

5. Ο Έλεγχος (Controlling)

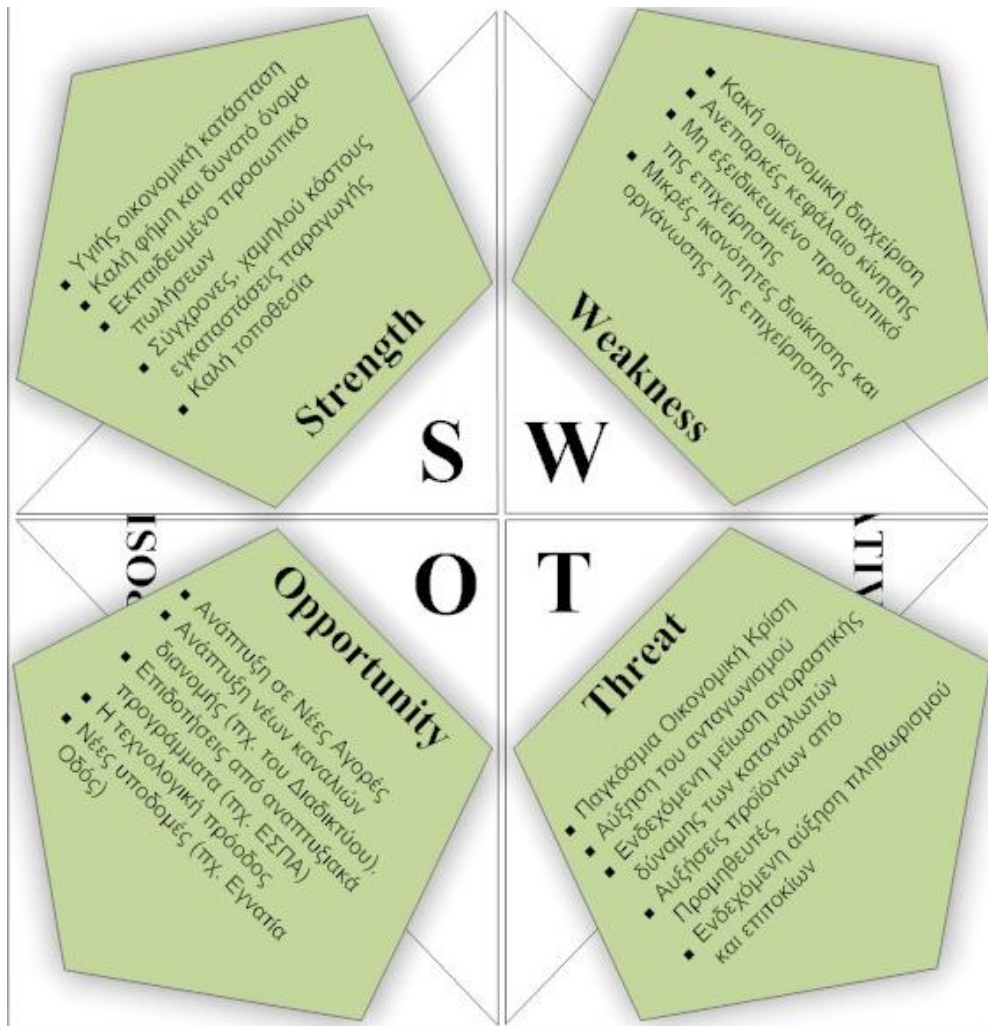
Ο έλεγχος (controlling) έχει να κάνει με το αν τα πράγματα πηγαίνουν σύμφωνα με το σχέδιο. Με τον έλεγχο αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους και, όπου υπάρχει πρόβλημα, γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

6. Ο Συντονισμός (Coordination)

Κάποιοι ειδικοί του μάνατζμεντ θεωρούν τον συντονισμό ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να δούμε τον συντονισμό ως την ουσία του μάνατζμεντ υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ουσιαστικώς μια ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό.

1.3 Ιστορική Αναδρομή

Αν και το μάνατζμεντ μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ήταν πρακτικά παρών πριν από χιλιάδες χρόνια, μόνο λίγα γραπτά κείμενα υπάρχουν που μπορούν να θεωρηθούν ως πρόδρομα της θεωρητικής προσέγγισης του. Ενδεικτικά αναφέρεται το βιβλίο στρατηγικής του Κινέζου Στρατηγού Σουν Τσου «Η Τέχνη του Πολέμου» (Sun Tzu “The Art of War”) όπου γίνεται λόγος για την ανάγκη ανάλυσης και γνώσης από τον στρατιωτικό ηγέτη των δυνατών αλλά και των αδύνατων σημείων του στρατού του, σε αντιπαράθεση με αυτόν του αντιπάλου, για να μπορέσει να δράσει αποτελεσματικά στην μάχη. Ανάλυση που μπορεί να θεωρηθεί πρόδρομος της λεγόμενης ‘SWOT’ ανάλυσης του μάνατζμεντ, δηλαδή της ανάλυσης των δυνατών σημείων ‘Strengths’, αδυναμιών ‘Weaknesses’, ευκαιριών ‘Opportunities’ και κινδύνων ‘Threats’.



Πηγή: <http://www.epixeirin.gr>

Η κλασική αντίληψη της διοίκησης προέκυψε κατά τη διάρκεια του 19^{ου} αιώνα και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Το εργοστασιακό σύστημα που άρχισε να εμφανίζεται το 1800 έθεσε προκλήσεις που οι προηγούμενοι οργανισμοί δεν είχαν αντιμετωπίσει. Προβλήματα προέκυψαν στον εξοπλισμό των εργοστασίων με μηχανήματα, στην οργάνωση της διοικητικής δομής, στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, στον προγραμματισμό σύνθετων βιομηχανικών λειτουργιών και στην αντιμετώπιση αυξανόμενης εργατικής δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα την ύπαρξη απεργιών.

Η κλασική αντίληψη εμπεριέχει 3 υποπεδία, κάθε ένα με ελαφρώς διαφορετική έμφαση : την επιστημονική διοίκηση, τους γραφειοκρατικούς οργανισμούς και τις διοικητικές αρχές (Wren and Claude, 1968)

1.3.1 Επιστημονική Διοίκηση

Οι αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ διατυπώθηκαν από τον μηχανικό Frederick Taylor, που στις αρχές του 20ου αιώνα έγινε ένας από τους κορυφαίους συμβούλους στην βιομηχανική κοινωνία των ΗΠΑ. Ο πρωταρχικός του σκοπός ήταν να αυξήσει την παραγωγικότητα του εργάτη. Πολλοί, ιδιαίτερα στην σημερινή εποχή θεωρούν την προσέγγιση του απάνθρωπη, αλλά για την εποχή που αυτός την ανέπτυξε, ήταν ωφέλιμη για το μάνατζμεντ ενός οργανισμού αλλά και τον εργαζόμενο.

Οι τέσσερις αρχές που διατύπωσε ο Taylor είναι:

α. κάθε εργασία πρέπει να μελετηθεί και αναλυθεί διεξοδικά ώστε να διέπεται από κανόνες για την πραγματοποίησή της, που θα την καθιστούν πραγματοποιήσιμη ανεξάρτητα από το επίπεδο γνώσεων αυτού που την εκτελεί αλλά και από το χώρο που αυτό γίνεται

β. οι δυνατότητες, ικανότητες, δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να προσδιορίζονται όσο το δυνατόν ακριβέστερα, έτσι ώστε να είναι δυνατή η αύξηση της αποδοτικότητας του με συγκεκριμένες ενέργειες

γ. πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν κίνητρα κυρίως οικονομικά για να αποδώσουν περισσότερο και για να συμβεί αυτό προτείνει την εξάρτηση του εισοδήματος των εργαζόμενων από το αποτέλεσμα ή το παραγόμενο προϊόν και

δ. η σημαντικότερη ίσως αρχή, του καταμερισμού των εργασιών μέσα σε ένα οργανισμό. Οι κριτικές στην θεωρία του Taylor έγκεινται κυρίως στο ότι φαίνεται να αγνοεί τελείως τον ανθρώπινο παράγοντα κοινωνιολογικά και ψυχολογικά ως παράγοντα αύξησης της αποδοτικότητας.

Οι κριτικές στη θεωρία του Taylor είναι οι ακόλουθες :

α. Δεν αναγνώρισε τη διαφορά ανάμεσα στα ξεχωριστά άτομα

β. Δεν κατανόησε το κοινωνικό περιεχόμενο της εργασίας και τις υψηλότερες ανάγκες του εργάτη.

γ. Έτεινε να θεωρεί τους εργάτες ως αμαθή και αγνόησε τις ιδέες και τις προτάσεις τους.

δ. Οι επιχειρήσεις συχνά εφάρμοζαν μόνο την μια πλευρά των αρχών του

ε. Η δουλειά γινόταν έντονα μηχανιστική (ρουτίνα)

στ. Δεν επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν δικαιώματα στα υψηλότερα οικονομικά αποτελέσματα

1.3.2 Διαχειριστική Διοίκηση (Γραφειοκρατικοί οργανισμοί)

Ο Max Weber (1864-1920) ασχολήθηκε με το φαινόμενο της γραφειοκρατίας με αφορμή τις αξιώσεις της πρωσικής γραφειοκρατίας να είναι πάνω από την πολιτική, τονίζοντας ότι κάθε γραφειοκρατία έχει καθήκον να είναι αντικειμενική και ουδέτερη και να υπηρετεί την κοινωνία. Όμως στην κορυφή του γραφειοκρατικού οργανισμού, θα πρέπει να υπάρχει οπωσδήποτε ένα στοιχείο το οποίο να μην είναι καθαρά γραφειοκρατικό, αλλά να δίδει κατευθύνσεις πολιτικής.

Όπως ο Weber επισημαίνει, γραφειοκρατικά συστήματα δεν έχουν μόνο οι κυβερνήσεις αλλά και οι στρατοί, τα πολιτικά κόμματα, οι εκκλησίες, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις και πολλοί άλλοι οργανισμοί. Δηλαδή διαθέτουν ένα επαγγελματικό προσωπικό το οποίο τηρεί αρχεία και αποστέλλει γενικούς κανόνες και κατευθύνσεις. Γραφειοκρατικά συστήματα συναντάμε στην αρχαία Αίγυπτο, την αρχαία Ρώμη, στο Βυζάντιο. Ο Weber πίστευε ότι η γραφειοκρατία είναι ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό των σύγχρονων κοινωνιών με διαρκώς αυξανόμενη σημασία.

Ακριβώς όπως ο Adam Smith είδε στον καταμερισμό της εργασίας την αιτία προόδου των σύγχρονων οικονομιών, έτσι ο Weber βλέπει την γραφειοκρατία ως μία από τις πιο σημαντικές αιτίες ανάπτυξης του καπιταλισμού. Ο Weber ορίζει ως «ιδανικό τύπο γραφειοκρατίας» αυτή που χαρακτηρίζεται από ένα ιεραρχικό καταμερισμό της εργασίας, χαρακτηρίζεται από ρητούς κανόνες που εφαρμόζονται απρόσωπα, που στελεχώνεται από υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης, με αποκλειστική πηγή εσόδων τον μισθό της εργασίας τους. Εάν ο υπάλληλος δεν έχει οποιαδήποτε άλλη πηγή εισοδήματος, εκτός από τον μισθό του τότε θα ακολουθήσει αξιόπιστα τους κανόνες, προκειμένου να μη διακινδυνεύσει η θέση του. Ο γραφειοκράτης χρειάζεται χρόνο και εμπειρία για να μάθει τη δουλειά, όχι τόσο επειδή είναι δύσκολο να εκπληρώσει την ιδιαίτερη αποστολή που του έχει ανατεθεί, αλλά επειδή απαιτείται ιδιαίτερος συντονισμός με τα άλλα μέρη του συστήματος. Λόγω της φύσης των γραφειοκρατικών εργασιών, αλλά ίσως και λόγω της σημασίας της κατάρτισης και του συντονισμού των θέσεων εργασίας, τα στελέχη που απαρτίζουν το σύστημα απαιτείται να διαθέτουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση τους θα πρέπει να είναι πιστοποιημένη, έτσι ώστε να εκπληρώνονται τα απρόσωπα κριτήρια πρόσληψης.

Χαρακτηριστικά, όπως:

1. οι τίτλοι σπουδών – πιστοποιήσεις εκπαίδευσης,
2. ο σταθερός μισθός,
3. η προϋπηρεσία,
4. η σταθερότητα του αριθμού του προσωπικού

αποτελούν τον ορισμό του « ιδανικού τύπου γραφειοκρατίας» που απαιτείται για την αποτελεσματική λειτουργία της διοικητικής μηχανής.

Ο Max Weber ορίζει έξι χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας:

1. Οι εξουσίες και οι ευθύνες του υπαλλήλου ορίζονται με απόλυτη ευκρίνεια και νομιμοποιούνται ως επίσημα καθήκοντα.
2. Οι θέσεις εξουσίας οργανώνονται με μια ιεραρχία εξουσίας από πάνω προς τα κάτω.
3. Το προσωπικό επιλέγεται και εξελίσσεται βάση προσόντων, τα οποία εκτιμώνται με εξέταση, με την εκπαίδευση και με την εμπειρία.
4. Οι διοικητικές δράσεις και αποφάσεις καταγράφονται γραπτά. Η φύλαξη των εγγράφων παρέχει οργανωσιακή μνήμη και συνέχεια στον χρόνο.
5. Η διοίκηση είναι διακριτή από την ιδιοκτησία του οργανισμού.
6. Τα διοικητικά στελέχη υπόκεινται σε κανόνες και διαδικασίες, οι οποίες εξασφαλίζουν αξιόπιστη συμπεριφορά. Οι κανόνες είναι απρόσωποι και ομοιόμορφοι και εφαρμόζονται σε όλους τους εργαζομένους.

1.3.3 Διοικητικές Αρχές

Ενώ ο Taylor ασχολήθηκε κυρίως με τα προβλήματα των κατώτερων ιεραρχικά στελεχών και κυρίως με το εκτελεστικό έργο και την διαδικασία παραγωγής, ο Henry Fayol (1841-1925) από τη μεριά του, ασχολήθηκε με θέματα οργάνωσης των υπηρεσιών, που αναφέρονται κυρίως στα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη δίνοντας έμφαση πως να εκτελούν τα διοικητικά τους καθήκοντα μέσα στην οργάνωση πιο αποτελεσματικά. Στην εργασία του "Γενική & Βιομηχανική Διοίκηση", διετύπωσε επιστημονικές αρχές και καθόρισε 14 γενικές αρχές διοίκησης. Το έργο του επηρέασε και επηρεάζει ακόμα και σήμερα τους θεωρητικούς της επιστήμης του management.

Σύμφωνα με τον Fayol οι αρχές του Management είναι:

1.Ανάλυση της εργασίας (division of labor)

Ένα έργο αναλύεται στις βασικές του εργασίες και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργασίας, που μπορεί να έχουν εξειδίκευση στη συγκεκριμένη εργασία. Αυτό οδηγεί στην εξειδίκευση της εργασίας.

2.Εξουσιοδότηση (authority)

Είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στο οργανισμό και απαίτησης υπακοής των εργαζομένων σ' αυτήν. Είναι στενά συνδεδεμένη με την ευθύνη, την υποχρέωση που δημιουργεί η χρήση της εξουσίας. Εξουσιοδότηση και ευθύνη πάνε μαζί, η μια χωρίς την άλλη οδηγεί σε αποτυχία.

3.Πειθαρχία (discipline)

Είναι η επιβολή τιμωρίας για την αποτυχία μιας ενέργειας σύμφωνα με τις επιθυμίες του προσώπου που κατέχει επίσημη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.

4.Ενότητα διοίκησης (unity of command)

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο. Η άποψη αυτή εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει τη σαφή επικοινωνία.

5.Ενότητα κατεύθυνσης (unity of direction)

Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα κοινό γενικό στόχο και να προσπαθεί να τον προωθεί σε όλες του τις δραστηριότητες.

6.Ατομική υπακοή (subordination of the individual)

Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα του οργανισμού είναι σημαντικότερα και έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.

7.Ανταμοιβή (remuneration)

Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα, οι συνθήκες της επιχείρησης, τα προσόντα του

εργαζομένου, η προσφορά και η ζήτηση γι' αυτά και το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.

8. Συγκεντρωτισμός (centralization)

Τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι υπεύθυνα για την λήψη αποφάσεων και λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους αυτές. Στους υφισταμένους εκχωρείται τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.

9. Διοικητική κλίμακα (scalar principle)

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει η διοικητική κλίμακα και είναι βαθμωτή ή ιεραρχική. Η εξουσιοδότηση και η ευθύνη εκχωρούνται προς τα κάτω στην διοικητική κλίμακα και η εκχώρηση γίνεται λιγότερη στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν ευθύνη να ενημερώνουν τα ανώτερα στην κλίμακα με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.

10. Τάξη (order)

Οι πόροι μιας επιχείρησης - πρώτες ύλες και άνθρωποι - πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.

11. Ισότητα (equity)

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους.

12. Σταθερότητα προσωπικού (stability of personnel)

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διατηρούν τα καλά στελέχη τους και αυτό θα πρέπει να αποτελεί στόχο για τον οργανισμό. Το ικανό και πετυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος ενός οργανισμού και οι οργανωτικές πρακτικές θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση του οργανισμού.

13.Πρωτοβουλία (initiative)

Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων η οποία ορίζεται σαν η πρόσθετη αυτοϋποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει κάποιος για το καλό του οργανισμού.

14.Αίσθημα ενότητας (esprit de corps)

Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού..

Επίσης αναγνώρισε 5 βασικές λειτουργίες της διοίκησης : τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διοίκηση, το συντονισμό και τον έλεγχο. Αυτές οι λειτουργίες αποτελούν το θεμέλιο μεγάλου μέρους της γενικής προσέγγισης της σημερινής θεωρίας της διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

2.1 Ορισμός

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (όπως ήδη έχουμε αναφέρει, η αγγλική ορολογία του είναι Human Resource Management -HRM-) είναι σχετικά νέος. Άρχισε να χρησιμοποιείται σε αμερικανικές επιχειρήσεις και σχολές από τη δεκαετία του 1980 (Brewster and Hegewisch 1994). Σήμερα χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο, όσο και στη βιβλιογραφία, ενώ σύμφωνα με τον Guest (1987), οι λόγοι της χρήσης του όρου ποικίλλουν από εφαρμογή συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) ως απάντηση στην ένταση του ανταγωνισμού.

2.2 Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων(Δ.Α.Π.) θεωρεί ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μία υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.(Κανελλόπουλος, 2002)

Το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται σήμερα ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Κι αυτό γιατί, κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, η συμμετοχή, τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη, την εικόνα της επιχείρησης και,

τελικά, την επιβίωσή της. (Χριστοδούλου, 2011). Γίνεται εύλογα αντιληπτό επομένως πόσο σημαντική είναι η διοίκηση των ανθρώπων. Ανεξάρτητα με το πως λειτουργεί και δομείται μια επιχείρηση ή ακόμα και με τη φύση των δραστηριοτήτων της, ένα σημαντικό μέρος της διοικητικής λειτουργίας είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η απαραίτητη προσοχή στη λειτουργία του προσωπικού βοηθά στην βελτίωση και στην αύξηση του εργατικού δυναμικού και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας (Mullins, 1995:171)

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικής σπουδαιότητας, οι ποικίλες πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζει επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, όχι μόνο οικονομικά αλλά και στρατηγικά μέσα από την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999). Έχει διαπιστωθεί ότι είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες. Επομένως χρήζει ιδιαίτερης σημασίας για τις επιχειρήσεις, καθώς πλέον η ανάγκη για διαρκώς εξειδικευμένου προσωπικού, ικανών διευθυντικών στελεχών που θα διαχειρίζονται θέματα διοίκησης είναι επιτακτική. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:62, Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:20).

2.3 Αρμοδιότητες και στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Όταν πρωτοξεκίνησαν οι προσπάθειες για τη συστηματική οργάνωση της ανθρώπινης εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, ο ρόλος της υπηρεσίας προσωπικού ήταν απλά να μεταβιβάζει μηνύματα και εντολές από τη μεριά των εργαζομένων προς την διοίκηση και αντίστροφα. Σήμερα, η ευθύνη της υπηρεσίας αυτής διαφοροποιήθηκε από τον ρόλο του “μεσολαβητή” και υιοθέτησε το ρόλο του “εκτιμητή”, του “συμβούλου”. Η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται πάντα σε μια βοηθητική και συμβουλευτική σχέση με τους άλλους τομείς του οργανισμού, ενώ έχει ως αρωγό στο έργο της την πολιτική προσωπικού, που βοηθάει τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις αλλά και επιτρέπει στους εργαζομένους να γνωρίζουν τα δικαιώματά τους και τις υποχρεώσεις τους μέσα στην επιχείρηση.

Η διοίκηση του προσωπικού ασκείται είτε από έναν μόνο ειδικό είτε από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη. Στην πρώτη περίπτωση, ο διευθυντής είναι το αρμόδιο άτομο για την διεκπεραίωση των παραπάνω λειτουργιών καθώς και την εποπτεία και το συντονισμό διαφόρων εργασιών στο τμήμα προσωπικό. Η άλλη περίπτωση συναντάται κυρίως στις μικρές αλλά και σε αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Πρόκειται για μία

πρακτική, γρήγορη και οικονομική λύση αλλά δεν είναι αποτελεσματική πολιτική στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων. Δε δίνεται πολλές φορές η πρέπει σημασία στις ανάγκες και τα προβλήματα του προσωπικού και δεν διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική, ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς πρόβλεψη για τις μακροχρόνιες συνέπειες. Η σωστή Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων απαιτεί όχι μόνο θεωρητικές γνώσεις. Προϋποθέτει διάλογο, σύγχρονο πνεύμα, ανθρωπιά, μεγαλοσύνη και σωστούς χειρισμούς. Επίσης, η δυνατότητα επικοινωνίας είναι ένα εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα. Χρειάζεται όραμα και πνεύμα δημιουργίας. Ο υπεύθυνος προσωπικού πρέπει να είναι οδηγός και να ανοίγει δρόμους. (Πορφυρίδης, 2008) .

2.3.1 Αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων:

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι:

- Η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας
- Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων
- Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
- Η διευρέυση της κινητικότητας του προσωπικού
- Η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού. Συγκεκριμένα:

- Διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις
- Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
- Πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης
- Διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους

3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού . Συγκεκριμένα:

- Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης
- Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης

- Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων

4 . Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα:

- Καθορίζει τους αξιολογητές
- Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο
- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης
- Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη

5 . Αμοιβή. Συγκεκριμένα :

- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία εκπαίδευσης στελεχών που θα λάβουν μέρος
- Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές
- Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης
- Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζομένους

6 . Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια. Συγκεκριμένα :

- Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες
- Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
- Εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιοτικής ζωής στον εργασιακό χώρο (Βλάχβη, 2011)



Πηγή : <http://hivehq.com.au>

2.3.2 Στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων

Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων: πρωταρχικός στόχος της Δ.Α.Π. είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, τα οποία καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση.

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης: Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί τα άτομα εκείνα τα οποία θα είναι σε θέση να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Η λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν θα αντιγράφεται εύκολα και θα τη βοηθά να αξιοποιεί

τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη πλευρά, εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί επιτυχώς στις απαιτήσεις των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη Δ.Α.Π. Μια επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Οπωσδήποτε θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων και στελεχών, ενδεχομένως να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών και ούτω καθ' εξής.

Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης έως τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τις διαδικασίες απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές «υποχρεώσεις» περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού: Βασικός στόχος της Δ.Α.Π. είναι και η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης σχετικής με τη θέση εργασίας που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο.

(Παπαστεφανάκη Σ. 2006 σελ1-3)

2.4 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Παραδοσιακά τα “τμήματα προσωπικού” ασχολούνταν μόνο με τα καθημερινά προβλήματα, την πρόσληψη / απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή των φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού, που πολλές φορές έμεναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο.

Σήμερα εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών. (Βλάχβη, 2011)

Συγκεκριμένα:

Βραχυπρόθεσμα (λειτουργικό επίπεδο-operational level) :

- καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων
- οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία (π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες ωράριο)
- διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα
- οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού
- επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων, ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού καθεστώτος.

Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο-managerial level) :

- αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού
- αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική
- δημιουργεί «κέντρα αξιολόγησης».Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο-strategic level) :

- Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, δηλαδή την επιχειρησιακή της στρατηγική. Η

επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από :

α) Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η φύση των προϊόντων που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της ανώτατης διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης.

β) Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική του ανταγωνισμού, ο κύκλος ζωής του κλάδου, οι κοινωνικοί νομοθετικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας, οι καταναλωτές.

- Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους. Στη σύγχρονη επιχείρηση το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο:

α) Θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως «πελάτες» (customerization), στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

β) Μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (benchmarking).

- Καινοτομεί. Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων διευκολύνει την εργασία των στελεχών γραμμής και των υπολοίπων εργαζομένων. Αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό, σε κάθε χρονική περίοδο. Προσωπικό που να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και να επιδιώκει με όλες του τις δυνάμεις την επίτευξη των στόχων. (Βλάχβεη, 2011)

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αλλάζει στις μέρες μας δραστικά και πρέπει να επιτύχει τους παρακάτω προκλητικούς στόχους:

- i. Δημιουργία της νέας κουλτούρας / κλίματος, στη διοίκησης που απαιτούν τα νέα δεδομένα.
- ii. Την αλλαγή του ρόλου του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού σε Σύμβουλο / Business Partner.
- iii. Εξασφάλιση της αναβάθμισης του ρόλου της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού – επικέντρωση στο στρατηγικό και αναπτυξιακό ρόλο.
- iv. Προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού για τις συνεχείς αλλαγές που επιβάλλονται (ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων ως φορέα αλλαγής.)
- v. Αύξηση της επιχειρηματικής αξίας (business value) και των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα της εκπαίδευσης.
- vi. Εξασφάλιση Απόδοσης Επένδυσης (return on investment) της εκπαίδευσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- vii. Ξεπέρασμα της εγγενούς δυσκολίας της μέτρησης της προστιθέμενης αξίας των προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και της εκπαίδευσης.

Μόνο εάν μπορέσει να επιτύχει τους παραπάνω στόχους η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων θα κερδίσει τη θέση που της αξίζει. Να ξεφύγει δηλαδή από τον κυρίως υποστηρικτικό και διαχειριστικό ρόλο που έπαιζε μέχρι σήμερα και να επικεντρωθεί σε ένα πραγματικά στρατηγικό ρόλο, ώστε να μπορέσει να συνεισφέρει στην εταιρεία ως εσωτερικός σύμβουλος με επιχειρηματική αντίληψη. (Go success, 2010)

2.5 Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ενώ παλαιότερα το τμήμα ανθρώπινων πόρων αντιμετωπιζόταν μόνο ως πηγή κόστους και εξόδων, τελευταία κυριαρχεί η τάση ανάπτυξης διαφόρων μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ως ένα σύνολο λειτουργιών και πρακτικών. Η αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια δύσκολη αλλά σημαντική λειτουργία.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή η αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- Κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν διάφορους δείκτες: όπως προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, κέρδη ανά εργαζόμενο, ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο, προστιθέμενη αξία προς σύνολο εξόδων μισθοδοσίας.
- Ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης περιεχομένων υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως: μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων, σχέση αριθμού υποψηφίων που ενδιαφέρθηκαν για μια θέση με τον αριθμό του συνόλου θέσεων που προσφέρθηκαν από την επιχείρηση, ετήσιος μέσος όρος ωρών/ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος παροχών ανά υπάλληλο, μετρήσεις βελτίωσης στην απόδοση σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση, συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με κέρδη, κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος, αναλογία αριθμού απασχολούμενων στο τμήμα προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων.
- Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων που περιλαμβάνουν μια κατηγορία ποσοτικών μεθόδων που μετράει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, όπως: δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων, δείκτες απουσιών, προτάσεις υποβαλλόμενες από εργαζομένους για βελτιώσεις ή εξοικονόμηση πόρων, αριθμός ατυχημάτων, απώλεια ωρών εργασίας λόγω απεργιών.
- Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων. Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται από ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από τους εργαζομένους και αφορούν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι: θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά και πιστεύουν στη δίκαιη αξιολόγησή τους, είναι ευχαριστημένοι με τις προσφερόμενες ευκαιρίες και πληροφόρηση, με την εκπαίδευση, τις συνθήκες εργασίας, με τις των συναδέλφων και προϊσταμένων κ.τ.λ.

Εκείνο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι σε καμιά περίπτωση δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες για την αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε επιχείρηση επιλέγει διαφορετικό συνδυασμό κριτηρίων ποσοτικών και ποιοτικών που με την χρήση κατάλληλων μεθόδων και δεικτών, παρακολουθεί και βελτιώνει την λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002:50-54).

2.6 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (HR) ήταν μέχρι πρόσφατα αρκετά υποβαθμισμένος, αφού δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης (management) τον οποίο η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων εξασκούσε. Η είσοδος όλο και περισσότερων πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες εφαρμόζαν μοντέρνες μεθόδους διοίκησης, αύξησε την πίεση στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο αυξημένος ανταγωνισμός άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές εταιρείες, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και κυρίως εάν επιθυμούσαν να διακριθούν στο χώρο τους θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν αυτό το πολύτιμο κεφάλαιο, που στον επιχειρηματικό κόσμο αποδίδεται με τον όρο HR (ανθρώπινο δυναμικό ή άνθρωποι πόροι).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα των ανθρωπίνων πόρων δίνουν έμφαση στην ορθή λειτουργία του τμήματος HR. Η άρτια λειτουργία του τμήματος αυτού περιλαμβάνει τις πρακτικές εκείνες που αφορούν δραστηριότητες σχετικές με τη στελέχωση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές των εργαζομένων κ.λ.π..

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, οι οποίες δεν είναι υποχρεωτικά πολυεθνικές ή μεγάλου μεγέθους, αλλά και μικρότερες, δημιουργούν τμήματα ανθρωπίνων πόρων. Μπορεί βέβαια σε κάποιες, από τις μικρότερες κυρίως εταιρείες, ο ρόλος του τμήματος να περιορίζεται σε ζητήματα στελέχωσης και αμοιβής, όμως δεν μπορεί να αμφισβητηθεί η τάση της διεύρυνσης των αρμοδιοτήτων του τμήματος και της αύξησης της σπουδαιότητάς του στη λειτουργία της επιχείρησης, όχι απλά στην εφαρμογή της στρατηγικής της, αλλά και στο σχεδιασμό της στρατηγικής. Σίγουρα το ρεύμα εκσυγχρονισμού της HRM στην Ελλάδα είναι έντονο (Παπαλεξανδρή, 2001).

Σήμερα, η επιλογή των υπαλλήλων γίνεται με τρόπο σύγχρονο και εξελιγμένο (Papalexandris, 1992). Το τμήμα ανθρώπινων πόρων στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων όταν πρέπει να αναθέσει κάποιες αρμοδιότητες μέσω της δημιουργίας μιας νέας θέσης εργασίας, πρώτα συγκεντρώνει τους υποψήφιους για την πλήρωση της θέσης και στη συνέχεια επιλέγει ανάμεσά σε αυτούς. Σε ό,τι αφορά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας κάθε νέος υπάλληλος λαμβάνει κάποιες σχετικές οδηγίες ή και κάποια εκπαίδευση από το τμήμα.

Η αμοιβή των εργαζομένων ορίζεται συνήθως με βάση την απόδοσή τους, ενώ είναι λίγες οι εταιρείες που θα συνεχίσουν να πληρώνουν αυτούς που δεν αποδίδουν σε ικανοποιητικό επίπεδο. Ο έλεγχος της απόδοσης είναι βέβαια μία δύσκολη υπόθεση, πραγματοποιείται όμως από κάθε επιχείρηση, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, είτε δηλαδή μέσω προσεκτικά σχεδιασμένου και εξελιγμένου συστήματος, είτε απλά με παρακολούθηση των ωρών εργασίας του υπαλλήλου.

Πλέον οι συνολικές αμοιβές δεν ακολουθούν το παραδοσιακό μοτίβο, όπου ο βασικός μισθός κατείχε τον κύριο όγκο, αλλά αυξάνεται το κομμάτι των μεταβλητών αμοιβών (bonus). Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι οι πολυεθνικές στην Ελλάδα παρέχουν πρόσθετες μεταβλητές αμοιβές, όχι μόνο με βάση τα αποτελέσματα της εταιρείας στη χώρα, αλλά και στην ευρύτερη περιοχή δραστηριοποίησης (π.χ. Ανατολική Ευρώπη).

Το σημερινό ανταγωνιστικό κλίμα απαιτεί από τις επιχειρήσεις που θέλουν να εξασφαλίσουν την ύπαρξή τους για πολλά χρόνια ακόμα, να αποδίδουν τα μέγιστα, πράγμα που ουσιαστικά σημαίνει ότι οι υπάλληλοι της είναι αυτοί οι οποίοι ουσιαστικά θα πρέπει να αποδίδουν ό,τι καλύτερο μπορούν. Πρέπει η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αποκτά συνεχώς νέες και καλύτερες γνώσεις και μάλιστα ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να το πετύχει αυτό είναι η συνεχής εκπαιδευτική κατάρτιση των ανθρώπων της. Η εκπαίδευση προσφέρεται σε ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων, των οποίων οι δεξιότητες αναπτύσσονται περαιτέρω, ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. Ως προς την εκπαίδευση των ανθρώπων τους οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις μεγάλες, βρίσκονται σε εμβρυϊκό στάδιο. Αυτό όμως αναμένεται να αλλάξει, καθώς δίνονται κίνητρα προς αυτή την κατεύθυνση από κρατικούς οργανισμούς με την ταυτόχρονη υποστήριξη της Ε.Ε., έτσι ώστε ο περιορισμένος προϋπολογισμός για ανάπτυξη και κατάρτιση στελεχών να πάψει να αποτελεί εμπόδιο στην υλοποίησή τους.

Γενικότερα, οι μικρότερες εταιρείες συνειδητοποιούν τη σημασία της HRM και στρέφονται σε συμβουλευτικές εταιρείες. Συνολικά, η σπουδαιότητα της HRM στην Ελλάδα αυξάνει συνεχώς. Είναι χαρακτηριστικό ότι η θέση των διοικητών ανθρώπινου δυναμικού ισχυροποιείται τρέποντάς τους σε άτομα υψηλού κύρους (Papalexandris, 1992).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Στοχοθέτηση επιχείρησης

Ο στόχος χωρίζεται σε συλλογικό στόχο και σε επιμέρους στόχους, ανά τμήμα ή και ανά εργαζόμενο. Οι επιμέρους στόχοι υποστηρίζουν το συλλογικό στόχο, επομένως η ατομική στοχοθέτηση υποστηρίζει την επίτευξη του συλλογικού στόχου και διευκολύνει τον οργανισμό να παίρνει αντικειμενικές αποφάσεις για το προσωπικό που απασχολεί.

Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ποιος είναι ο στόχος του, πώς ο ατομικός του στόχος συνδέεται με το στόχο της ομάδας του και πώς ο στόχος της ομάδας συνδέεται με το σκοπό της επιχείρησης. (Διαμαντούλης, 2013)

3.1 Καθορισμός και είδη στόχων

Ο καθορισμός στόχων είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στο στρατηγικό μάνατζμεντ μετά την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και αποτελούν δεσμεύσεις των μάνατζερ. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.¹ (Vogiatzis, 2007)

Κατά τη στοχοθεσία, τίθενται στόχοι, συγκεκριμενοποιούνται, συνδέονται με τους διατιθέμενους πόρους και τίθενται δείκτες για τη μέτρηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των εκροών, των πραγματικών αποτελεσμάτων και των συνεπειών τους.

Στο διοικητικό περιβάλλον οι παρακάτω έννοιες είναι σημαντικές :

1. Προσδιορισμός στόχου ή στόχων
2. Κεκτημένη ταχύτητα (momentum)
3. Στόχοι από την «πίσω πόρτα» ή στόχοι που προκύπτουν από το «παράθυρο» (rear end).
4. Ψωνίζοντας στόχους ή βγαίνω στην αγορά για στόχους (shopping)
5. Ασαφείς στόχοι
6. Εναλλακτικοί στόχοι
7. Βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι

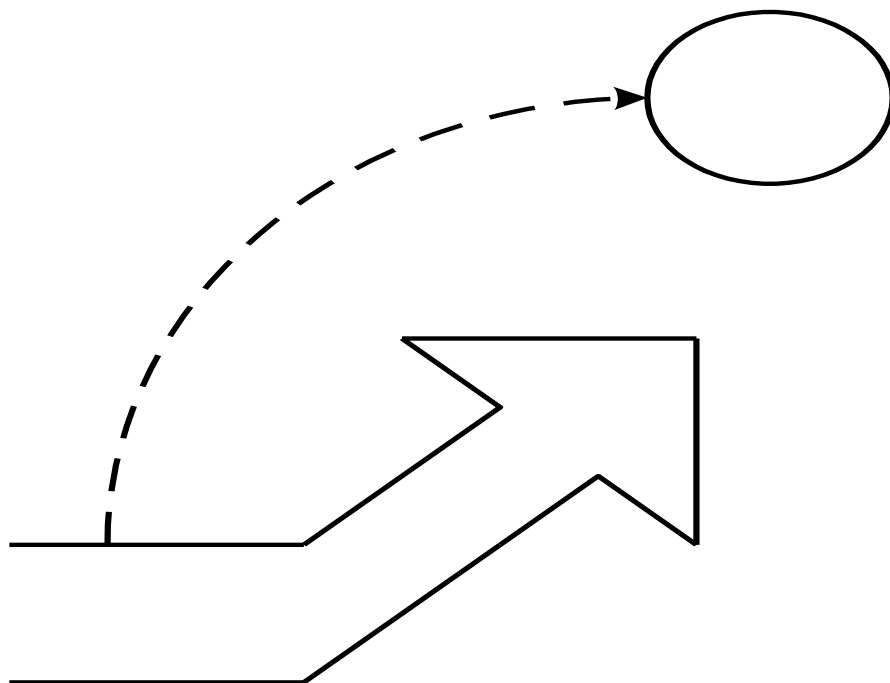
8. Αντιφατικοί στόχοι

(De Bono, 1981)

Θεωρούμε δεδομένο ότι οι οργανισμοί ή επιχειρήσεις έχουν πάντα στόχους. Ακόμη περισσότερο θεωρούμε σα δεδομένο ότι πέρα από τους οργανισμούς και τα επί μέρους τμήματά τους έχουν και αυτά πάντα στόχους. Ο στόχος ενσωματώνει το σημείο που θέλουμε να φτάσουμε, καλύτερα, το προσδιορίζει. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να βρεθεί η κατάλληλη γλώσσα για την περιγραφή του στόχου. Ο πλήρης προσδιορισμός ενός στόχου πρέπει να περιλαμβάνει:

- (α) το σημείο που θέλουμε να φτάσουμε, δηλαδή αυτό που θέλουμε να επιτύχουμε
- (β) το σημείο εκκίνησης, δηλαδή το σημείο που βρισκόμαστε σήμερα
- (γ) τους περιορισμούς που πρέπει να λάβουμε υπόψη προκειμένου από το σημείο εκκίνησης να φτάσουμε εκεί που θέλουμε.

Στην Εικόνα 1 απεικονίζεται η διαδικασία προσδιορισμού στόχου.



Εικόνα 1. Προσδιορισμός στόχου

Πηγή : http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/PostGrad/management_of_goals.doc.

Το παχύ βέλος απεικονίζει την τρέχουσα τάξη των πραγμάτων, αν θέλετε την τρέχουσα κίνηση του οργανισμού. Ο κύκλος απεικονίζει τον στόχο, την τελική θέση. Το βέλος με την διακεκομμένη γραμμή απεικονίζει τη διαδρομή. Η γωνία στην απεικόνιση του βέλους είναι συνειδητά σχεδιασμένη, όπως συνειδητά σχεδιασμένος είναι κι ο κύκλος στην διεύθυνση του βέλους. Κι αυτό γιατί τονίζεται ότι συνήθως ο προσδιορισμός ενός στόχου δεν γίνεται σε άγνωστη κατεύθυνση αλλά ανταποκρίνεται στην κίνηση του οργανισμού. (Μαρεντάκη, 1993)

Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξη τους, τότε η αποστολή είναι σαν μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Δύο είναι τα βασικά στοιχεία των στόχων που τους κάνουν πολύτιμους στο μάνατζμεντ:

- είναι συγκεκριμένα μεγέθη
- περιέχουν κάποια χρονική προθεσμία για την επίτευξη τους.

Στόχοι χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα που οι μάνατζερ θεωρούν σημαντική για την επιχείρηση. Γενικά όμως υπάρχουν δύο είδη στόχων: στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί.

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι σημαντικοί γιατί σχετίζονται με την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα. Παραδείγματα τέτοιων στόχων είναι:

1. το μερίδιο αγοράς
2. το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές
3. η ευρύτερη γκάμα προϊόντων
4. η καλύτερη ποιότητα προϊόντων
5. το καλό “όνομα” στην αγορά
6. η ηγετική θέση στην καινοτομία
7. η δεξιότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων
8. η ισχυρή παρουσία σε διεθνείς αγορές

Οι χρηματοοικονομικοί (χ/ο) στόχοι είναι απαραίτητοι γιατί χωρίς συγκεκριμένη οικονομική απόδοση η επιχείρηση δεν υπάρχει. Παραδείγματα στην περίπτωση αυτή είναι:

1. τα ποσοστά κέρδους
2. η ανάπτυξη εσόδων
3. η ανάπτυξη κερδών
4. η απόδοση επενδύσεων
5. τα μετρητά
6. η τιμή της μετοχής

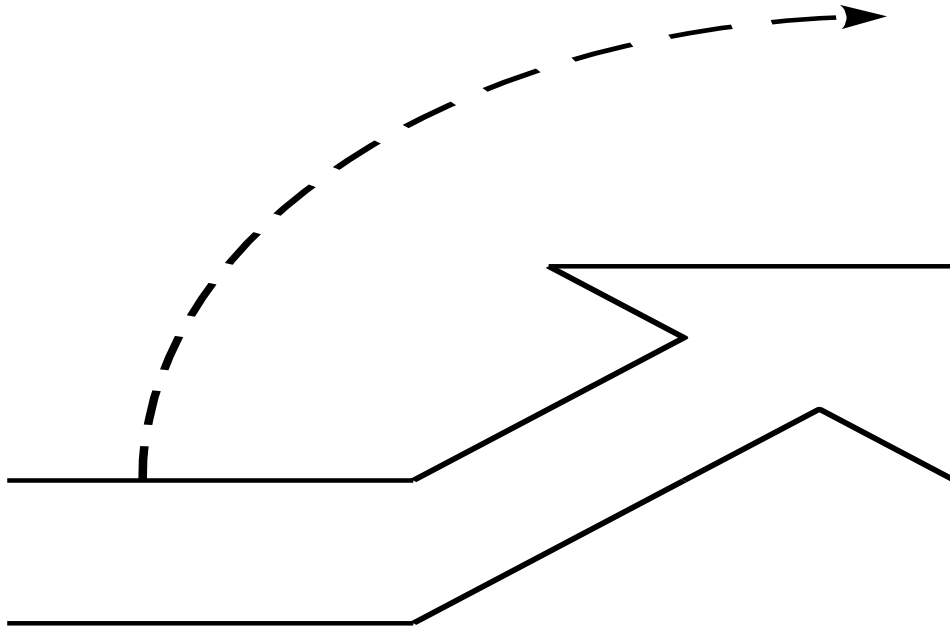
Οι στόχοι μπορεί να είναι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν δύο βασικούς σκοπούς:

- προετοιμάζουν την επιχείρηση σήμερα για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια
- οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αναγκάζουν τους μάνατζερ να παίρνουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη.
- Πολύ συχνά τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις και η ανθρώπινη φύση είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον όταν το παρόν μπορεί να είναι ρόδινο. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε πιο άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Είναι διαφορετικής φύσης με την έννοια ότι παρέχουν κάποια ένδειξη της ταχύτητας με την οποία οι μάνατζερ θέλουν την επιχείρηση να προχωρήσει και της απόδοσης που πρέπει να επιτύχει. Είναι δυνατόν σε ορισμένες περιπτώσεις οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι να συμπίπτουν σε μια επιχείρηση. Συνήθως όμως οι μάνατζερ προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα. (Vogiatzis, 2007)

3.2 Κεκτημένη ταχύτητα (momentum)

Σε πολλές, περιπτώσεις η κίνηση ενός οργανισμού γίνεται χωρίς να έχει προσδιορισθεί κάποιος στόχος ή στόχοι. Γίνεται λόγω κεκτημένης ταχύτητας ή momentum. Για παράδειγμα το σχήμα της Εικόνας 2 υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένος στόχος. Η κεκτημένη ταχύτητα της εταιρείας αποτελεί τον στόχο. Το

βέλος με τη διακεκομμένη γραμμή δεν καταλήγει πουθενά. Απλά υποδηλώνει το momentum.



Εικόνα 2 : Κεκτημένη ταχύτητα (momentum)

Πηγή: http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/PostGrad/management_of_goals.doc.

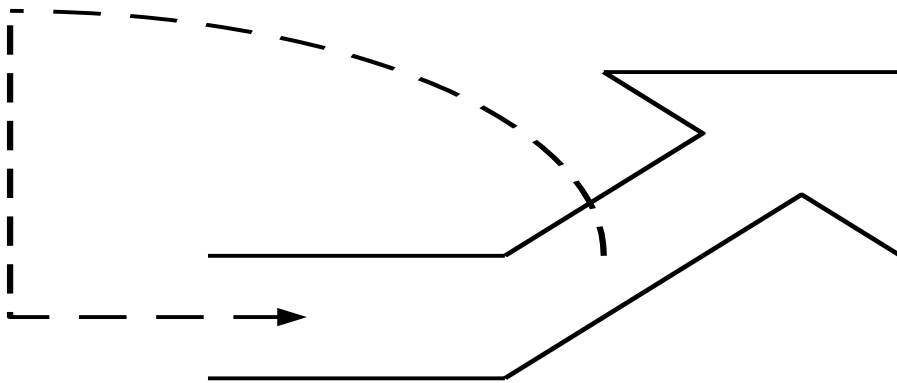
Στην περίπτωση της κεκτημένης ταχύτητας προϋπόθεση είναι η ταχύτητα, δηλαδή δεν μπορούν να δημιουργηθούν προϋποθέσεις κίνησης λόγω κεκτημένης ταχύτητας αν προηγούμενα δεν έχει υπάρξει ταχύτητα. Ταχύτητα που υποδηλώνει κίνηση πάνω σε μία προ-επιλεγμένη πορεία. Αποτελεί με άλλα λόγια η περίπτωση momentum επανάληψη και ανατροφοδότηση της ήδη επιλεγείσας πορείας.

Η κεκτημένη ταχύτητα αποτελεί μία βραχυπρόθεσμη λύση που είναι ικανή ν'αντιμετωπίσει κάτι που επαναλαμβάνεται, κάτι που κινείται σε ένα χώρο προβλέψιμο, ίσως σ'ένα χώρο ελάχιστα μεταβαλλόμενο. Σε καμία περίπτωση δεν θα έπρεπε να ακολουθείται είτε τυφλά είτε με προδιάθεση επανάπαυσης. Αν βοηθά σε κάτι, αυτό είναι η οικονομία δυνάμεων. Κάθε διαδικασία προσδιορισμού νέων στόχων στοιχίζει.

3.3 Στόχοι από την πίσω πόρτα (rear-end objectives)

Εδώ αναζητείται κάποιος στόχος όχι για να κινηθεί η επιχείρηση προς τα μπροστά αλλά για να αποφευχθεί μια δυσάρεστη κατάσταση. Ίσως στοχεύεται να βρεθεί εκεί που βρισκόταν πριν αντιμετωπίσει αυτό που την δυσαρεστεί, αυτό που θέτει σε κίνδυνο όχι την κίνησή της αλλά την ίδια την υπόσταση. Χαρακτηρίστηκαν οι στόχοι αυτοί σαν «από την πίσω πόρτα». Σ' ένα πολεμικό αεροσκάφος που πέφτει ο χειριστής δεν κοιτάει μπροστά, ο χάρτης πορείας του είναι άχρηστος. Το μόνο που του είναι άμεσα χρήσιμο είναι η ενεργοποίηση του μηχανισμού εκτόξευσης του καθίσματός του κι η ενεργοποίηση του αλεξιπτώτου του. Πολλοί οργανισμοί διαθέτουν στόχους που ανταποκρίνονται στις έννοιες της «εξόδου κινδύνου» ή «survival kit». Κάθε σχηματισμός στρατιωτικής ανάπτυξης περιλαμβάνει σχέδιο υποχώρησης κι ανασύνταξης των δυνάμεων. Αυτή τη φορά το διακεκομμένο βέλος δεν «βλέπει» μπροστά αλλά στοχεύει στην επαναφορά στο ασφαλές σημείο εκκίνησης, βλέπε Εικόνα 3.

Ο προσδιορισμός στόχων επαναφοράς είναι απαραίτητος. Μπορεί να μην αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία του έργου, αποτελεί όμως αναγκαία προϋπόθεση για την επιβίωση της εταιρείας. Η επιβίωση αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή κίνηση της εταιρείας στο χώρο που την περιβάλλει. Ενώ το momentum στηρίζει την κίνηση προς τα μπροστά, ο στόχος επαναφοράς είναι το STOP, ανάλογο με αυτό που υπάρχει στους ανελκυστήρες. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ταχύτητα χειρισμού κι υλοποίηση στόχου (ή στόχων) επαναφοράς όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, ή, αν θέλετε η ανταποκριτικότητα του οργανισμού κι η ετοιμότητά του στην χρησιμοποίηση των στόχων αυτών. Ανταποκριτικότητα κι ετοιμότητα διαφέρουν. Η πρώτη αναφέρεται στην ικανότητα της εταιρείας ν' αναγνωρίζει τον κίνδυνο όταν πραγματικά υπάρχει. Η δεύτερη αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να ενεργοποιεί τους κατάλληλους στόχους όταν ο κίνδυνος έχει αναγνωρισθεί. Ιδανικές συνθήκες αποτελεσματικής εφαρμογής στόχων επαναφοράς έχουμε όταν η ανταποκριτικότητα κι η ετοιμότητα ενός οργανισμού βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο. Αν η στάθμη και των δύο είναι χαμηλή τότε χρειάζεται να προβούμε σε ενέργειες διοικητικού σχεδιασμού προκειμένου να εξυψώσουμε τη στάθμη και των δύο.



Εικόνα 3. στόχοι επαναφοράς

Πηγή : http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/PostGrad/management_of_goals.doc.

Χαμηλή ανταποκριτικότητα σημαίνει ότι τα αισθητήρια όργανα της εταιρείας δεν είναι όσο θα έπρεπε αναπτυγμένα. Παραδείγματος χάριν, ο τρόπος με τον οποίο διερευνούμε αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας είναι ελλιπής. Πολλές εταιρείες δεν διαθέτουν κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχου της αγοράς, ή αναγνώρισης τυχόν προβλημάτων μεταξύ του προσωπικού. Χαμηλή ετοιμότητα σημαίνει ότι η ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίζει κρίσεις είναι περιορισμένη. Στο στρατό η ικανότητα για χειρισμό κρίσεων αναπτύσσεται μέσω στρατιωτικών ασκήσεων ή προσομοιωτών μαχίμων καταστάσεων. Πολλές κυβερνήσεις καταφεύγουν σε ανάλογες ασκήσεις προκειμένου να αναπτύξουν την ικανότητά τους για χειρισμό κρίσεων. Στο χώρο των επιχειρήσεων κάτι τέτοιο είναι επίσης δυνατό. Για παράδειγμα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν προσομοιωτές επιχειρηματικών καταστάσεων (business games).

Οι στόχοι οδηγούν στη διαμόρφωση προγραμμάτων. Τα προγράμματα, με τη σειρά τους, συνδυάζονται με την οργανωτική δομή της εταιρείας η δε υλοποίησή τους πολλές φορές ενσωματώνεται στους λειτουργικούς και διαδικαστικούς κανόνες της επιχείρησης. Οι λειτουργικοί κανόνες (επίσημα και ανεπίσημα) προσδιορίζουν τις ελευθερίες και τους περιορισμούς, βάσει των οποίων τα διάφορα μέρη της επιχείρησης συνδυάζονται οργανωτικά και εμπλέκονται εργασιακά, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί

η προβλεψιμότητα των αποτελεσμάτων κάθε διοικητικής πράξης. Οι διαδικαστικοί κανόνες (επίσημοι και ανεπίσημοι) ρυθμίζουν τον τρόπο αλλαγής των λειτουργικών κανόνων. Είναι οι κινητήριοι μοχλοί πίσω από κάθε προσπάθειας ανανέωσης, που αντανακλούν την ικανότητα της επιχείρησης να αυτοδιορθώνεται, δηλαδή να επισημαίνει και να επιλύει τα προβλήματα της.

Οι ικανότητες για ανταποκριτικότητα και ετοιμότητα δεν αναπτύσσονται από το μηδέν (εξάλλου κάτι τέτοιο θα αποτελούσε καταστρατήγηση του πρώτου νόμου της θερμοδυναμικής) ούτε προσφέρονται σαν το μάννα από τον ουρανό αλλ' ούτε θα έπρεπε να τους περιμένουμε σαν τον «από μηχανής θεό» για τη λύση της τραγωδίας. Τουναντίον πρέπει να ενσωματώνονται στο πλέγμα των λειτουργικών και διαδικαστικών κανόνων της επιχείρησης. Τώρα σε ποια κατηγορία ανήκουν αυτό δεν είναι ξεκάθαρο πέρα από το γεγονός ότι εξ' ορισμού η ετοιμότητας αποτελεί διαδικαστικό θέμα και άρα θα μπορούσε άνετα κανείς να την τοποθετήσει στους διαδικαστικούς κανόνες.

Οι διαδικαστικοί κανόνες υπάρχουν ώστε να μπορεί να αλλάξει η ροή της κίνησης του οργανισμού. Πρόκειται δηλαδή για κανόνες που ενεργοποιούνται μόνο όταν υπάρχει λόγος. Αυτό αντιστοιχεί στην έννοια της ετοιμότητας για δράση. Από την άλλη μεριά η ανταποκριτικότητα ή η ικανότητα για αυτή στοιχειοθετεί μια συνεχή διαδικασία. Πρέπει πάντα η επιχείρηση να είναι ανταποκριτική, όχι απλά χθές ή προχθές αλλά και αύριο. Στηριζόμενοι στην παρατήρηση αυτή υποστηρίζεται ότι η ανταποκριτικότητα της επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνεται μέσα από τους λειτουργικούς της κανόνες.

Τέλος, οι διαστάσεις της ανταποκριτικότητας και της ετοιμότητας εξαρτώνται άμεσα από το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης. Ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον λειτουργίας (όπου η σταθερότητα κρίνεται από τη συμπεριφορά της αγοράς καθώς και την τεχνολογική βάση της παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών) δεν απαιτεί υψηλό βαθμό τόσο ανταποκριτικότητας όσο και ετοιμότητας. Από την άλλη, αντίστοιχο περιβάλλον λειτουργίας με έντονα χαρακτηριστικά μεταβλητότητας και δυναμισμού επιβάλλει υψηλή ετοιμότητα κι ανταποκριτικότητα. Αν μη τι άλλο σε ένα δυναμικό περιβάλλον λειτουργίας η είσοδος νέων επιχειρήσεων είναι σχετικά ευκολότερη τόσο λόγω τεχνολογικών εξελίξεων όσο και λόγω ανάπτυξης νέων εφαρμογών στο χώρο της αγοράς. (Μαρεντάκη, 1993)

Ετοιμότητα		Ανταποκριτικότητα	
		<u>Χαμηλή</u>	<u>Υψηλή</u>
Χαμηλή	Διοικητικός σχεδιασμός		Βελτίωση μηχανισμών χειρισμού κρίσεων
Υψηλή	Βελτίωση αισθητηρίων μηχανισμών της εταιρείας	Ικανές και αναγκαίες συνθήκες εφαρμογής στόχων επαναφοράς	

Πίνακας 1: Συνθήκες εφαρμογής στόχων επαναφοράς

Πηγή : http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/PostGrad/management_of_goals.doc.

3.4 Δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων

Κρίσιμη έννοια στη διαδικασία στοχοθεσίας αποτελούν οι δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων (performance indicators), καθώς ο σαφής και εκ των προτέρων προσδιορισμός των επιδιωκόμενων στόχων οφείλει να περιλαμβάνει περιγραφή των αποτελεσμάτων και ασφαλή κριτήρια ή δείκτες επαλήθευσης.(R.Butler)

Διακρίνονται σε ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες:

- Οι ποιοτικοί δείκτες εκφράζουν την ποιότητα των εργασιών που μετρώνται και η αποτύπωσή τους γίνεται με ποιοτικές διαβαθμίσεις (π.χ. καλά, μέτρια)
- Οι ποσοτικοί εκφράζουν το ποσοστό των ορθώς εκτελεσθεισών εργασιών και η αποτύπωσή τους γίνεται με αριθμούς (π.χ. μέτρηση του όγκου εργασίας των υπηρεσιών στην μονάδα του χρόνου).

Σε ένα σύστημα μετρήσεων οι δείκτες μπορούν να εκτιμούν τόσο τις εισροές όσο τις διαδικασίες αλλά και τις εκροές και τις επιπτώσεις.(Carter-Klein-Dag, 1995)
Ως εισροές (inputs) εννοούμε τους πόρους που παρέχονται στην οργάνωση και αφορούν είτε ανθρώπινο δυναμικό είτε υλικό. Οι εκροές (outputs) αποτελούν τα πιο άμεσα αποτελέσματα του οργανισμού, δηλαδή, τις υπηρεσίες που παρέχονται από την οργάνωση στους άμεσους αποδέκτες. Οι εκροές μπορεί να έχουν όχι μόνο ποσοτικές

αλλά και ποιοτικές διαστάσεις. Συχνά περιλαμβάνουν μετρήσεις του αριθμού των αποδεκτών που έχουν πρόσβαση ή εξυπηρετούνται από τον οργανισμό. Ως αποτελέσματα (outcomes) ορίζουμε τις συνέπειες των εκροών στα ενδιαφερόμενα άτομα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τις αντιδράσεις ή την ικανοποίηση των ατόμων από τις υπηρεσίες. Οι δείκτες αποτελεσμάτων μετρώνται σε αριθμητικές ή οικονομικές μονάδες. Τα αποτελέσματα ανιχνεύονται ευκολότερα από τις επιπτώσεις. Οι επιπτώσεις ή επιδράσεις ή αντίκτυπα (impacts) ορίζονται ως η τελική επιδίωξη ανάπτυξης της επίδρασης, στην οποία συμβάλλει η εκάστοτε οργάνωση, αποτελούν, δηλαδή, τις μακροπρόθεσμες και ευρείες αναπτυξιακές μεταβολές στην κοινωνία, την οικονομία ή το περιβάλλον, στο οποίο συμβάλλει ο οργανισμός. (Μπέτση-Σπαθής-Γκούτσιου).

Οι δείκτες επιπτώσεων (impact indicators) διακρίνονται σε :

- ειδικούς δείκτες (specific indicators) , οι οποίοι μετρούν τις επιδράσεις που παρατηρούνται μετά από συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αλλά συνδέονται άμεσα με την δράση που έλαβε χώρα και τους ανθρώπους που επωφελήθηκαν από αυτή
- καθολικούς δείκτες (global indicators) που μετρούν τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις που επηρεάζουν ένα ευρύτερο πληθυσμιακό σύνολο

(Αργυριάδης Δ.- Ντινάκη Φ.- Λιβεράκος Π.- Μαντέ Σ.- Φαλάρας Ε.)

Μια άλλη διάκριση στους ποιοτικούς δείκτες είναι σε δείκτες διαδικασιών, ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και ικανοποίησης πολιτών (J.Font, 1999), ενώ η κατηγοριοποίηση σε ειδικούς ποιοτικούς δείκτες προσαρμοζόμενους στην εκάστοτε υπηρεσία και σε εξωτερικούς δείκτες, δείκτες δηλαδή του ευρύτερου πλαισίου, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη (Ραμματά, 2006). Τέλος, η διάκριση σε διατμηματικούς ή διοργανωτικούς δείκτες αναδεικνύει τη σπουδαιότητα ανάπτυξης συνεργιών, ώστε οι δημόσιες οργανώσεις να «δουλεύουν μαζί» σε μια εποχή, όπου η έννοια των δικτύων αναδεικνύεται σε κυρίαρχη έννοια. Τα δίκτυα δεν αποτελούν κατασκευασμένες δομές αλλά προκύπτουν δια της εξέλιξης, συμπεριφορικά προσαρμοζόμενα συστήματα, αναιρώντας τις παραδοσιακές επιταγές του τυπικού ορθολογισμού. (Alter-Hage, 1993)

Οι δείκτες ως πολύτιμα εργαλεία μάθησης αποτυπώνουν τη διοικητική πραγματικότητα ενθαρρύνοντας τη συνεχή μάθηση² ως μέρος της οργανωτικής της κουλτούρας³ σε μια πορεία δράσης, όπου μέτρηση και μάθηση είναι απολύτως

συνυφασμένες έννοιες.(Ott, 1989) Με αυτόν τον τρόπο, συμβάλλουν αποφασιστικά στην μετεξέλιξη των δημόσιων οργανώσεων από οργανώσεις που δεν μαθαίνουν από τα λάθη τους σε μαθησιακού τύπου οργανώσεις (learning organizations) στο ενδεχομενικό περιβάλλον λειτουργίας τους.

3.5 David McClelland: Θεωρία κινήτρου επίτευξης

Η θεωρία αυτή εστιάζεται γύρω από το κίνητρο επίτευξη. Από την έρευνα που έκανε ο McClelland, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι έχουν σε υψηλό βαθμό την ανάγκη να επιτύχουν διάφορα πράγματα. Τα άτομα τα οποία επιδιώκουν την επίτευξη είναι εκείνα, στην κοινωνία και στις επιχειρήσεις, που τελικά πετυχαίνουν στο να κάνουν τα πράγματα που επιδιώκουν. Είναι τα άτομα που υλοποιούν τους στόχους των οικονομικών μονάδων, λύνουν τα προβλήματα και πετυχαίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Κατά τον McClelland τα άτομα αυτά έχουν τα εξής χαρακτηριστικά :

- Προτιμούν να αντιμετωπίζουν και να λύνουν προβλήματα μόνοι τους. Αποδέχονται ολόκληρη την ευθύνη για τη λύση του προβλήματος ή για την επιτυχία ενός έργου.
- Τα άτομα που αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για επίτευξη, κλίνουν σε έργα και καταστάσεις όπου μπορούν να έχουν άμεση πληροφόρηση για την αποδοχή τους.
- Θέτουν στόχους με σχετικά μέτριες δυσκολίες και κινδύνους, για την επίτευξή τους, ώστε να μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες για ικανοποίηση από την επίτευξη.

Ο McClelland υποστηρίζει ότι υπάρχουν περίπου 10% από τον πληθυσμό, άτομα που νιώθουν την ανάγκη για επίτευξη σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό. Τα άτομα αυτά έχουν αναπτύξει αυτή την κλίση (διάθεση) για επίτευξη, συνήθως, κατά τη νεαρή ηλικία τους. Αλλά μπορεί να αναπτυχθεί και σε εκείνα τα άτομα που δεν αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη σε μεγάλο βαθμό.

Μερικά βήματα για την ανάπτυξη μιας τέτοιας υποκίνησης είναι :

- α. Τα τελικά αποτελέσματα ή στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένα και σαφή.

- β. Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ή στόχοι πρέπει να έχουν ένα μέτριο βαθμό κινδύνου, για τα άτομα τα οποία πρόκειται να επιτύχουν. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να ενέχουν κάποιο στοιχείο κινδύνου άλλα όχι τόσο υψηλό που θα φόβιζε ή θα εμπόδιζε τα άτομα να εμπλακούν στην υλοποίησή τους.
 - γ. Οι στόχοι πρέπει να είναι τέτοιας φύσης που να μπορούν να τροποποιηθούν διαχρονικά, αν το απαιτεί η περίσταση, ιδίως αν οι πιθανότητες υλοποίησής τους κυμαίνονται σε μεγάλο βαθμό.
 - δ. Τα άτομα αυτά πρέπει να λαμβάνουν ακριβή και αμερόληπτη επαναπληροφόρηση για την απόδοσή τους. Πρέπει να υπάρχουν τέτοιοι μηχανισμοί πληροφόρησης ώστε το πιθανό άτομο για επίτευξη να μην εξαρτάται από άλλους για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, αλλά να μπορεί το ίδιο να δει και να εκτιμήσει τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του.
 - ε. Να τους δίνεται η ανάλογη υπευθυνότητα για την επιτυχία των προσπαθειών τους. Η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας ενθαρρυντικής και υποβοηθητικής προς τα άτομα αυτά θα βοηθήσει να γίνουν πιο υπεύθυνα.
 - στ. Οι ανταμοιβές και οι πιο πιθανές τιμωρίες, που σχετίζονται με την επιτυχημένη ή όχι απόδοση, πρέπει να σχετίζονται κατάλληλα με τους στόχους που είχαν καθοριστεί. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δίνεται υψηλή ανταμοιβή για μια σημαντική επιτυχία και αντίστροφα μια μικρή για εκείνες τις αποτυχίες που δεν είναι κρίσιμες-ουσιαστικές.
- (McClelland, 1987)

Συμπερασματικά, όσον αφορά τη θεωρία αυτή, μπορούν να τονιστούν τα εξής σημεία :

- α. Η υποκίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί.
- β. Τα άτομα μαθαίνουν πιο γρήγορα και καλύτερα όταν αυτά υποκινούνται για να πετύχουν ένα έργο.
- γ. Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη, επειδή υποκινούνται σε μεγάλο βαθμό, δέχονται συμβουλές και προτάσεις για το πώς μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διοίκηση μέσω στόχων (Management by objectives)

Ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν ο CEO της πρώτης πολυεθνικής του κόσμου. Είχε 22.000 υπαλλήλους (στρατιώτες), παρουσία σε 40 χώρες και έπρεπε να επιλύσει όλα τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σημερινές πολυεθνικές, όπως "respect cultural diversity", "όραμα και στρατηγική", "διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού", "εύρεση ηγετών", "επικοινωνία με τα κεντρικά", "οικονομική ανάπτυξη", "εφοδιαστική αλυσίδα", "performance management", "καινοτομία και νέες τεχνολογίες". Τα επόμενα 2.000 χρόνια ακολούθησαν πολλές αντίστοιχες στρατιωτικές δυνάμεις (ρωμαίοι, βυζαντινοί, κτλ) και οι πρώτες επιχειρήσεις που προσπάθησαν να έχουν παγκόσμια παρουσία πήραν χρήσιμα μαθήματα από την οργάνωση του στρατού. Λένε μάλιστα ότι τα πρώτα MBAs είχαν ως βάση την στρατιωτική εμπειρία. Υπάρχουν δύο διαδεδομένοι τρόποι για να διοικείς μια επιχείρηση ή έναν μεγάλο οργανισμό: Το MBO (management by objectives) και το MBWA (management by walking around). Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το MBO, ενώ ο στρατός το MBWA. (Δραγανίδης, 2009)

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η διοίκηση μέσω στόχων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία μιας συλλογικής προσπάθειας. (Μαρεντάκη, 1993)

4.1 Ορισμός της διοίκησης μέσω στόχων

Management by objectives (Διοίκηση μέσω στόχων) καλείται η διοικητική πρακτική κατά την οποία όλα τα επίπεδα του ανθρώπινου δυναμικού και κατά επέκταση όλοι οι συντελεστές της παραγωγής ενθαρρύνονται να συγκεκριμενοποιήσουν και να συμφωνήσουν ειδικά ποιοτικά, ποσοτικά κριτήρια ή/και στόχους ή/και στρατηγικές μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο.

Βασική αρχή του MBO είναι η απευθείας αναφορά στην ανώτερη διοικητική βαθμίδα για την πραγματική απόδοση συνεκρινόμενη με την προβλεπόμενη. (Τσιρώνης Γ.). Μια άλλη προσέγγιση περιγράφει το MBO σαν μια διεργασία όπου τα

διάφορα κλιμάκια της διοίκησης ενός οργανισμού από κοινού, προσδιορίζουν τους κοινούς στόχους και τις περιοχές ευθύνης καθενός με καθορισμό των αποτελεσμάτων που αναμένονται. Οι μετρήσεις απόδοσης καθενός εργαζομένου ή ομάδας εργαζομένων είναι και αυτές που καθοδηγούν την λειτουργία του οργανισμού και αξιολογούν την συνεισφορά του καθένα ξεχωριστά ή της ομάδας εργασίας, στην επιτυχία ή αποτυχία της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.(Odiorne, 1965).

4.2 Εξέλιξη των απόψεων και προσεγγίσεις της Διοίκησης μέσω στόχων

Κανένα άτομο δεν μπορεί να αποκαλείται ο δημιουργός μιας προσέγγισης που εστιάζει στους στόχους. Η κοινή λογική για πολλούς αιώνες έχει αποδείξει πως ομάδες και μεμονομένα άτομα φέρνουν σε πέρας κάποια τελικά αποτελέσματα. Παρ' όλα αυτά συγκεκριμένα άτομα έχουν, εδώ και καιρό, εστιάσει στη διοίκηση μέσω στόχων και με αυτόν τον τρόπο έχουν επιταχύνει την ανάπτυξη του μοντέλου με συστηματική πρόοδο.

Οι θεωρητικοί της διοίκησης μιλούν πάντα για τον σκοπό και τους αντικειμενικούς στόχους των οργανισμών. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι το MBO έχει ως πατέρα του τον Peter F. Drucker, με συνεχιστή τον George S. Odiorne ενώ άλλοι λιγότεροι θεωρούν τον Chester Barnard (1886-1961) ως τον πρωτοπόρο. Ο Barnard είναι πραγματικά ο πρώτος που με το βιβλίο του, που κυκλοφόρησε το 1938, «Οι λειτουργίες του Διοικητικού Στελέχους» - «The Functions of the Executive» αναφερόμενος στις τρεις βασικές λειτουργίες των διοικητικών στελεχών, ανέπτυξε ως μία εξ αυτών τον σχηματισμό σκοπού και αντικειμενικών στόχων του οργανισμού.

Όμως, αν και ο Barnard ανέφερε πρώτος της ανάγκη καθορισμού σκοπού και αντικειμενικών στόχων από το μάνατζμεντ των οργανισμών, ο Peter F. Drucker το 1954 λειτούργησε ως καταλύτης δίνοντας έμφαση στους στόχους και πως αυτοί θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλους εκείνους τους τομείς όπου η απόδοση τους επηρεάζει την υγεία της επιχείρησης. Εκείνη την περίοδο η εταιρεία General Electric χρησιμοποιούσε στοιχεία του MBO στις προσπάθειες επαναπρογραμματισμού του τρόπου που παίρνονταν οι αποφάσεις. Η εταιρεία πραγματοποίησε αυτή τη φιλοσοφία

εκτίμησης εντοπίζοντας περιοχές «κλειδιά» μέσα στην επιχείρηση και κάνοντας ενδελεχή έρευνα στη μέτρηση της απόδοσης. (Koonz-Wehrich, 1988)

Ο Peter F. Drucker με το βιβλίο του, που εκδόθηκε το 1955, « Η Πρακτική του Μάνατζμεντ » - «The Practice of Management », ήταν αυτός που έκανε γνωστό τον όρο « Management by Objectives » και ανέλυσε την θεωρία στην οποία βασίζεται η εφαρμογή του. Κατά τον Drucker η ουσία του MBO είναι ο συμμετοχικός καθορισμός στόχων, η συμμετοχική επιλογή κατεύθυνσης και απόφασης. Σημαντικό επίσης μέρος του MBO είναι η μέτρηση και η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης ενός εκάστου των εργαζομένων με τα στάνταρντς, τους στόχους, που έχουν θέσει από κοινού μάνατζμεντ και εργαζόμενοι.

Ο George S. Odiorne περνά από την θεωρητική προσέγγιση του Drucker στην πρακτική εφαρμογή του MBO, με το βιβλίο του που εκδόθηκε το 1965, « Διοίκηση διαμέσου Αντικειμενικών στόχων, ένα σύστημα διοίκησης – ηγεσίας » - ελεύθερη απόδοση στα ελληνικά του « Management by Objectives: A System of Managerial Leadership ». Ο Odiorne περιγράφει το MBO σαν μια διεργασία όπου τα διάφορα κλιμάκια της διοίκησης ενός οργανισμού από κοινού, προσδιορίζουν τους κοινούς στόχους και τις περιοχές ευθύνης καθενός με καθορισμό των αποτελεσμάτων που αναμένονται. Οι μετρήσεις απόδοσης καθενός εργαζομένου ή ομάδας εργαζομένων είναι και αυτές που καθοδηγούν την λειτουργία του οργανισμού και αξιολογούν την συνεισφορά του καθένα ξεχωριστά ή της ομάδας εργασίας, στην επιτυχία ή αποτυχία της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.

4.2.1 Έμφαση στην εκτίμηση της απόδοσης, στους βραχυπρόθεσμους στόχους και στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό

Το 1957, στο κλασσικό του άρθρο στο Harvard Business Review, ο Douglas McGregor, ο βασικός εκπρόσωπος των επιστημών συμπεριφοράς, κριτίκαρα τα παραδοσιακά προγράμματα εκτίμησης και εστίασε στην προσωπικότητα για την αξιολόγηση των υπαλλήλων.(Harvard Business Review, 1957) Στην κλασσική προσέγγιση, οι διευθυντές οφείλουν να ασκούν κριτική στο κάθε άτομο. Με τον καιρό, ο McGregor πρότεινε μια νέα προσέγγιση βασιζόμενος στη θεωρία του Drucker για τη διοίκηση μέσω στόχων. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι λαμβάνουν οι ίδιοι την ευθύνη δημιουργώντας μικρής διάρκειας στόχους γι'αυτούς και τους επανεξετάζουν μαζί με

τους ανωτέρους τους. Φυσικά ο ανώτερος έχει την εξουσία καθορισμού αυτών των στόχων αλλά σε ιδανικές συνθήκες πολύ δύσκολα θα επέμβει.

Η απόδοση έπειτα αξιολογείται με βάση τους στόχους που τέθηκαν από την αρχή από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Σ' αυτή τη νέα προσέγγιση, που ενθαρρύνει την αυτοεκτίμηση και την αυτοβελτίωση, η έμφαση είναι στην απόδοση και όχι στην προσωπικότητα. Ο ενεργός ρόλος των υπαλλήλων διαδικασία της εκτίμησης οδηγεί σε ταύτιση με την επιχείρηση και δημιουργεί ένα περιβάλλον κινήτρου.

Ερευνητές, σύμβουλοι και επαγγελματίες έχουν, εδώ και πολύ καιρό αναγνωρίσει τη σημαντικότητα του να θέτεις ξεχωριστούς στόχους. Πρωταρχικές έρευνες του πανεπιστημίου του Μέριλαντ έδειξαν ότι όταν θέτονταν συγκεκριμένοι στόχοι ήταν συνηφασμένοι με υψηλότερες αποδόσεις των υπαλλήλων από όταν τους ζητούνταν απλά να προσπαθήσουν για το καλύτερο. (Locke-Bryan, 1967) Ακόμα, υψηλού επιπέδου σκοποί ήταν επίσης δείγμα υψηλής αποδοτικότητας. (Locke, 1966) Ένα από τα αρχικά βασικά πεδία πάνω στο MBO μαζί με μία έρευνα ανακάλυψαν μια αξιοπρόσεκτη ανοδική πορεία στο γενικό μέσο επίπεδο των σκοπών. (Raia, 1966) Επίσης, μία πρόοδος στην επίτευξη των στόχων και μια συνεχής αύξηση της παραγωγικότητας εντοπίστηκε σε αυτή την έρευνα. Το να θέτεις στόχους δεν είναι ο μόνος παράγοντας για να κινητοποιήσεις τους υπαλλήλους, παρ' όλα αυτά είναι πολύ σημαντικός. (άλλοι παράγοντες είναι το κίνητρο, η συμμετοχή και η αυτονομία). (Locke, 1978)

Στα προγράμματα MBO που δίνουν έμφαση στην επιδοκιμασία της απόδοσης και στην κινητοποίηση, η προσοχή στρέφεται στους στόχους μικρής διάρκειας. Αυτός ο προσανατολισμός όμως μπορεί να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά τη διοικητική συμπεριφορά. Για παράδειγμα, ένας υπεύθυνος παραγωγής σε μια προσπάθεια να μειώσει το λειτουργικό κόστος μπορεί να αμελήσει τα απαραίτητα έξοδα που χρειάζονται για να λειτουργούν σωστά τα μηχανήματα. Εάν όμως ένα μηχανήμα χαλάσει μπορεί να μην είναι ενδεικτικό μεγάλης ζημιάς εκείνη την ώρα αλλά ίσως οδηγήσει την επιχείρηση σε ζημιογόνες επισκευές αργότερα. Στην προσπάθεια να φανεί πως η επένδυση απέδωσε καρπούς σε μια συγκεκριμένη χρονιά υπάρχει περίπτωση να παραμεληθεί η δημιουργία καλών σχέσεων με τους πελάτες. Ομοίως και ένας διευθυντής ίσως δε θα επενδύσει σε νέα προϊόντα που μπορεί να χρειαστούν πολλά χρόνια για να αποφέρουν κέρδος. Αναγνωρίζοντας αυτά τα μειονεκτήματα, πολλοί οργανισμοί συμπεριλαμβάνουν στρατηγικό σχεδιασμό μακράς διάρκειας για τη διοίκησή τους μέσω στόχων. (Koonz-Wehrich, 1988)

4.2.2 Η θεωρητική προσέγγιση του MBO από τον Peter F. Drucker

Ο Drucker στηρίζει όλη την θεωρία του στον μάνατζερ και το μάνατζμεντ. Ο μάνατζερ είναι το δυναμικό εκείνο στοιχείο που δίνει ζωή σε κάθε οργανισμό και κάθε εργασία. Χωρίς την διοίκηση-ηγεσία του μάνατζερ οι πόροι που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να παράγει το τελικό προϊόν-υπηρεσία θα παρέμεναν πόροι χωρίς προστιθέμενη αξία. Στην βιομηχανική εποχή το μάνατζμεντ, η ομάδα που διοικεί τους οργανισμούς, προσέδωσε κάτι ξεχωριστό. Η εμφάνιση του ως μια ξεχωριστή ηγετική τάξη ήταν ένα κομβικό γεγονός στην ιστορία της ανθρωπότητας, που κατάφερε να γίνει απαραίτητο ως θεσμός ουσιαστικά χωρίς αντιθέσεις και αναταράξεις μέσα στην κοινωνία. Το μάνατζμεντ θα παραμείνει ο κυρίαρχος θεσμός ίσως για όσο ο «Δυτικός πολιτισμός» επιβιώσει ως κοινωνικό – οικονομικό – πολιτικό σύστημα⁴.

Ο καθορισμός ενός μόνο αντικειμενικού στόχου σε ένα οργανισμό και ιδιαίτερα αν αυτός είναι το κέρδος, τότε ουσιαστικά χάνει την ουσία της λειτουργίας του, που είναι η επιβίωση του για το κοινό καλό στο μέλλον. Το μάνατζμεντ ενός οργανισμού πρέπει να επιτυγχάνει την ισορροπία μεταξύ των αναγκών και των στόχων του και άρα θα πρέπει να λειτουργεί στη λήψη αποφάσεων με κριτική σκέψη. Θέτοντας μόνο ένα στόχο ουσιαστικά είναι σαν να θεωρείται από το μάνατζμεντ μη απαραίτητη η κριτική ανάλυση. Γι'αυτό από την φύση του ένας οργανισμός απαιτεί πολλαπλούς αντικειμενικούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να καθορίζονται για κάθε περιοχή δραστηριότητας του οργανισμού, που η επίδοση και τα αποτελέσματα τους επηρεάζουν με ζωτικό τρόπο την βιωσιμότητα του οργανισμού. Αν και διαφορετικές περιοχές δραστηριότητας είναι κρίσιμες, απαιτώντας ιδιαίτερη έμφαση σε διαφορετικούς οργανισμούς, σε γενικές γραμμές οι περιοχές αυτές δεν αλλάζουν σε οποιαδήποτε οικονομική συγκυρία ή/και οποιοδήποτε μέγεθος ή/και φάση ανάπτυξης βρίσκεται ο οργανισμός.

Ο Drucker προτείνει οκτώ περιοχές στις οποίες θα πρέπει το μάνατζμεντ ενός οργανισμού να καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους απόδοσης:

α. Θέση στην «αγορά»

β. Καινοτομία

γ. Παραγωγικότητα

δ. Φυσικοί και Χρηματοοικονομικοί πόροι

ε. Κερδοφορία

στ. Επιδόσεις των μάνατζερς και εξέλιξη αυτών

ζ. Επιδόσεις εργαζομένων και συμπεριφορά

η. Δημόσια ευθύνη

Ο Drucker προτείνει στόχους για κάθε μια από τις πρώτες πέντε περιοχές που αναφέρονται παραπάνω, που αφορούν ιδιωτικούς αλλά και δημόσιους οργανισμούς.

A. Για τη θέση στην «αγορά» :

1. η επιθυμητή θέση των προϊόντων / υπηρεσιών στην παρούσα «αγορά» σε δολάρια (sic τζίρος) και ποσοστό στην συνολική «αγορά» έναντι των άμεσων ή έμμεσων ανταγωνιστών.
2. η επιθυμητή θέση των προϊόντων / υπηρεσιών σε νέες «αγορές» σε δολάρια αλλά και ως ποσοστό έναντι του ανταγωνισμού.
3. τα προϊόντα / υπηρεσίες που πρέπει να πάνε να παράγονται / παρέχονται λόγω τεχνολογικών εξελίξεων ή τάσης της «αγοράς».
4. νέα προϊόντα που είναι αναγκαία στην παρούσα «αγορά», αριθμός αυτών, ιδιότητες των νέων προϊόντων, δυνητικός / εκτιμώμενος τζίρος και μερίδιο «αγοράς».
5. νέες αγορές και νέα προϊόντα που πρέπει να αναπτυχθούν σε δολάρια και ως ποσοστό.
6. οργάνωση διανομής και τιμολογιακή πολιτική για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί ανωτέρω.
7. υπηρεσία αντικειμενικής μέτρησης της ικανοποίησης «πελατών».

B. Για την καινοτομία :

1. νέα προϊόντα / υπηρεσίες που είναι αναγκαία για την διατήρηση των στόχων που αφορούν την θέση στην «αγορά».

2. νέα προϊόντα / υπηρεσίες που θα είναι αναγκαία λόγω τεχνολογικής εξέλιξης που θα καταστήσουν τα υπάρχοντα προϊόντα ξεπερασμένα.
3. βελτιώσεις προϊόντων / υπηρεσιών που είναι απαραίτητα για την διατήρηση των στόχων που αφορούν την θέση στην «αγορά» αλλά και λόγω εκτίμησης αναμενόμενων τεχνολογικών αλλαγών.
4. νέες διαδικασίες και βελτιώσεις σε αντικατάσταση όλων των παλαιών για την ικανοποίηση των στόχων που αφορούν την θέση στην «αγορά».
5. καινοτομίες και βελτιώσεις σε όλες τις κύριες περιοχές δράσεις του οργανισμού για την ικανοποίηση των στόχων που αφορούν την θέση στην «αγορά»

Γ. Για την παραγωγικότητα δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος στόχος μετρήσιμος, γι' αυτό προτείνει την συνεισφερόμενη από τον οργανισμό αξία “contributed value” για το παραγόμενο προϊόν / υπηρεσία είναι η λεγόμενη προστιθέμενη αξία που αργότερα μάλιστα φορολογήθηκε στην Ευρώπη (ΦΠΑ-VAT).

Δ. Για τους φυσικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους θα πρέπει οι οργανισμοί να φροντίζουν / στοχεύουν για την επαρκή και συνεχή προμήθεια τους με φυσικούς πόρους, για την διατήρηση ή/και ανανέωση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού καθώς και για την επαρκή και διαρκή ροή κεφαλαίου με όλους τους χρηματοοικονομικούς τρόπους που είναι διαθέσιμοι.

Ε. Για την κερδοφορία το ερώτημα που συχνά ανακύπτει όσον αφορά την στοχοθέτηση και μέτρηση της είναι πόση κερδοφορία είναι ικανοποιητική. Ο στόχος που συχνά τίθεται και είναι ρεαλιστικός είναι 25% απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου προ φόρων. Όμως θα πρέπει στον στόχο αυτό να συμπεριλαμβάνεται και ο παράγοντας του χρόνου, δηλαδή τα εκτιμώμενα κέρδη για όλο το χρόνο διάρκειας της επένδυσης και μάλιστα εκπεφρασμένα σε παρούσες τιμές. Επειδή για το παραπάνω υπάρχουν πολλές απόψεις και έννοιες που μπορεί να αλλάξουν ριζικά την μέτρηση, ο Drucker τελικά προκρίνει την μέτρηση της κερδοφορίας με την εκτίμηση του καθαρού κέρδους μετά από την απομείωση / απόσβεση λόγω χρόνου, αλλά προ φόρων, έναντι της αρχικής επένδυσης κεφαλαίου στο αρχικό κόστος δηλαδή πριν την απόσβεση λόγω παρελθόντος χρόνου.

ΣΤ. Για τις υπόλοιπες τρεις περιοχές στόχων θεωρείται λογικό να μην μπορούν να έχουν ποσοτικούς στόχους καθώς και οι τρεις έχουν να κάνουν με ανθρώπους και

ανθρώπινες και κοινωνικές συμπεριφορές. Γι' αυτό ο Drucker προχωρά σε βαθύτερη μελέτη και ανάλυση των περιοχών στοχοθέτησης που αφορούν τους μάνατζερς και την εξέλιξη τους, τους εργαζόμενους και την συμπεριφορά τους καθώς και στη δημόσια ευθύνη και συνεισφορά ενός οργανισμού (ιδιωτικού κυρίως)⁵.

4.2.3 Η προσέγγιση του MBO από τον George S. Odiorne

Ο Odiorne θεωρεί ότι από την δεκαετία του 1960 κυριαρχεί στην διοίκηση οργανισμών ο «επιχορηγούμενος καπιταλισμός» “administered capitalism” που είναι κράμα του κλασσικού καπιταλισμού και του κυβερνητικού ελέγχου των ιδιωτικοοικονομικών οργανισμών. Οι μάνατζερς χωρίς προσωπική αναζήτηση και ανάληψη κινδύνου (ρίσκου) για την πιθανότητα αποτυχίας, είναι γραφειοκράτες. Το αποτέλεσμα της γραφειοκρατικής ηγεσίας είναι ο περιορισμός της καινοτομίας. Υπάρχει ένα πράγμα που ο διοικητικός γραφειοκράτης δεν ανέχεται, την ανάληψη κινδύνου και την ανάληψη ευθυνών για αποτελέσματα μη επιτυχή. Το σύστημα αξιών του γραφειοκράτη περιστρέφεται γύρω από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και ειδικά της δικής του.

Το MBO κατά τον Odiorne (1965) βοηθά να ξεπεραστούν κάποια χρόνια προβλήματα της διαχείρισης των μάνατζερς και των επαγγελματιών-επιστημόνων όπως :

- α. Παρέχει το μέσο για την μέτρηση της πραγματικής συνεισφοράς των μάνατζερς και των επαγγελματιών.
- β. Επαυξάνει την πιθανότητα να υπάρξει συντονισμένη προσπάθεια και ομαδική εργασία χωρίς να περιοριστεί η ανάληψη ρίσκου από τον εκάστοτε μάνατζερ, εφόσον έχουν καθοριστεί οι κοινοί στόχοι και είναι μετρήσιμη η προσωπική συνεισφορά του καθενός σε αυτούς.
- γ. Προνοεί για λύσεις στο κρίσιμο πρόβλημα του καθορισμού των κύριων περιοχών ευθύνης για κάθε εργαζόμενο μέσα σε ένα οργανισμό συμπεριλαμβανομένων των κοινών ή μοιρασμένων υπευθυνοτήτων.
- δ. Οι διεργασίες του είναι συνδεδεμένες άρρηκτα με την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, για τον οργανισμό ως σύνολο αλλά και για την συνεισφορά καθενός ξεχωριστά.

- ε. Εξαλείφει την ανάγκη να αλλάξουν οι εργαζόμενοι προσωπικότητα καθώς και να εκτιμώνται αναλόγως των προσωπικών χαρακτηριστικών τους.
- στ. Παρέχει το μέσο καθορισμού του εύρους ελέγχου που αντιστοιχεί σε κάθε μάνατζερ.
- ζ. Βοηθά στο προσδιορισμό της δυναμικής για προαγωγή και ανέλιξη των εργαζομένων που το δικαιούνται με χρήση των μετρήσεων απόδοσης στην επίτευξη των στόχων και της συνεισφοράς του καθενός σε αυτούς.

Ο Odiorne προτείνει την εφαρμογή ενός συστήματος MBO που όπως αναφέρει είναι το απαύγασμα μελέτης και πρακτικής εφαρμογής πολλών οργανισμών. Βέβαια πρέπει στο σύστημα που προτείνει να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές για να ταιριάζει στην περίπτωση κάθε ιδιαίτερου οργανισμού. Η κυριώτερη προϋπόθεση που πρέπει να ισχύει για να γίνει η εφαρμογή του MBO σε ένα οργανισμό είναι η υποστήριξη, ενίσχυση, άδεια του μεγαλύτερου ιεραρχικά μάνατζερ στον οργανισμό.

Κατά τον Odiorne και το MBO δεν είναι τέλειο και έχει αρκετούς περιορισμούς στην εφαρμογή του:

- α. Δεν υπάρχει δυνατότητα να εκτιμηθεί και αναγνωριστεί η δυναμική ενός στελέχους στην εργασία του. Το μόνο που μπορεί να μετρηθεί είναι η παρούσα απόδοση και να μετρηθούν τα αποτελέσματα της.
- β. Το σύστημα θεωρεί δεδομένο ότι στέλεχος και προϊστάμενος θα θέσουν από κοινού τους στόχους που θα υπηρετούν σωστά τον οργανισμό.
- γ. Επίσης υποθέτει ότι ο προϊστάμενος θα κατανοεί μέχρι που είναι τα όρια του.
- δ. Πολλές φορές στην πράξη επιδεινώνει το πρόβλημα που η θεωρία λέει ότι η εκτίμηση θα βοηθούσε στην επίλυση του. Δίνει έμφαση στα αποτελέσματα και μόνο και δεν παρέχει μεθόδους επίτευξής τους.

4.2.4 Το μοντέλο του Heinz Wehrich

Ο Wehrich επηρεασμένος άμεσα από τους Drucker και Odiorne αλλά και την προσωπική του άποψη/θεώρηση σε θέματα εσωτερικών σχέσεων και συμπεριφοράς των εργαζομένων σε οργανισμούς καθώς και την θεωρία συστημάτων και οργανισμών, παρουσιάζει μια νέα προσέγγιση του MBO ή όπως γράφει ο ίδιος μια ενημέρωση της ήδη παρουσιασμένης και τιμημένης από πολλούς στο χώρο του μάνατζμεντ τεχνικής. Το μοντέλο του έχει σκοπό να αποδώσει τη νέα συστηματική προσέγγιση στο MBO

για τους οργανισμούς, συνδυάζοντας τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ με την πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση των εσωτερικών δομών των οργανισμών και το εξωτερικό περιβάλλον τους. Το ονομάζει «Συστημική Προσέγγιση του MBO». (Weihrich, 1985).

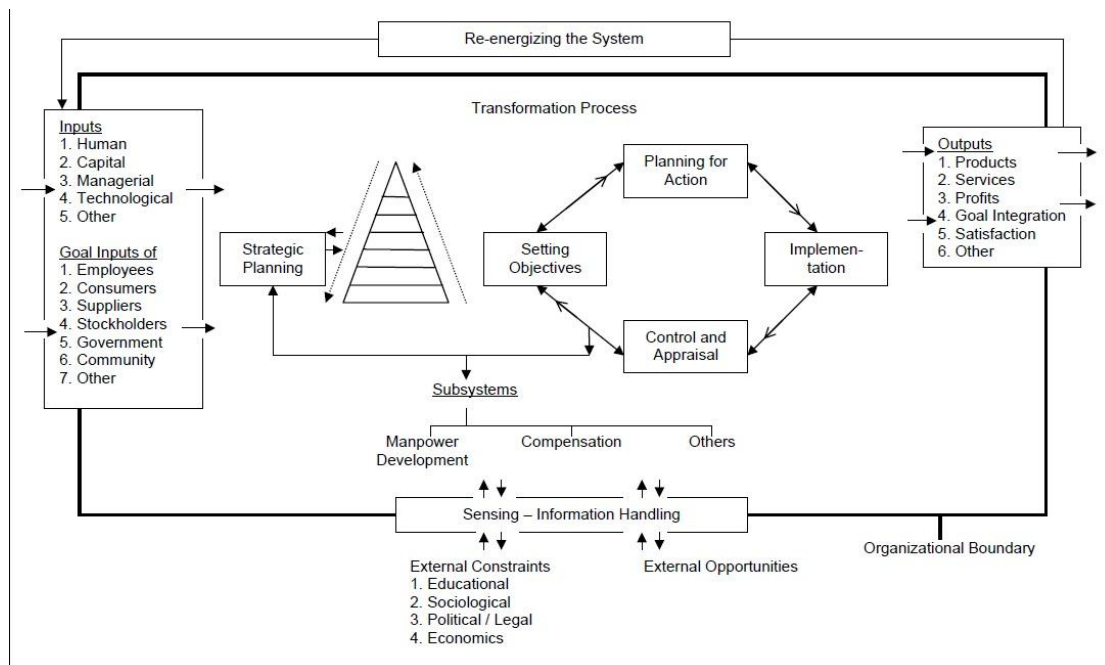
Τα κύρια σημεία του μοντέλου είναι :

- 1) Συσχετισμός του οργανισμού με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Οι οργανισμοί δεν δρουν στο κενό αλλά αντιθέτως δέχονται όλους τους εισερχόμενους πόρους από το εξωτερικό περιβάλλον τους και κρατούν επαφή με αυτό και διαμέσου του συστήματος πληροφόρησης που προσδιορίζει τα εξωτερικά εμπόδια αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον οργανισμό.
- 2) Η διεργασία μετασχηματισμού μέσω MBO “MBO transformation process”. Το MBO είναι μια διεργασία μετασχηματισμού των εισερχομένων πόρων του οργανισμού με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο σε παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η διεργασία αυτή περιλαμβάνει:
 - α. Στρατηγικό σχεδιασμό και ιεράρχηση των αντικειμενικών στόχων. Ο θεμελιώδης σκοπός, η αποστολή, οι στόχοι συνολικά του οργανισμού αλλά και οι πιο ειδικοί στόχοι καθορίζονται από το υψηλότερο μάνατζμεντ με την συμμετοχή και των μάνατζερς των χαμηλότερων επιπέδων σε μια αμφίδρομη επικοινωνία. Οι στόχοι κατόπιν κατανέμονται σε στόχους τομέων, τμημάτων, μονάδων και για τον καθένα από τους εργαζόμενους ξεχωριστά.
 - β. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων. Οι στόχοι πρέπει να προσδιορίζονται από κοινού μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Στο MBO η έμφαση δίνεται στο καθορισμό επαληθεύσιμων στόχων. Επομένως οι στόχοι πρέπει να παρουσιάζονται με σαφήνεια όσον αφορά ποσότητα, ποιότητα, χρόνο και κόστος έτσι ώστε να είναι μετρήσιμοι. Επίσης πρέπει να εστιάζονται στα αποτελέσματα και όχι τόσο στις δραστηριότητες, να καταδεικνύουν την απόδοση και την προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων, να επιδιώκουν την πρόκληση για βελτίωση και καινοτομία αλλά να είναι και με λογική, τέλος να μην παραμελούν αλλά να αναδεικνύουν και εργασίες που είναι δύσκολο να μετρηθούν τα αποτελέσματα τους. Επειδή όλα αυτά ταυτόχρονα είναι δύσκολο να επιτευχθούν κατά την θέσπιση στόχων η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στην χρήση των περισσότερων εξ αυτών των παραμέτρων.

- γ. Σχεδιασμός δράσεων. Καθορίζει ποιες λειτουργίες, ποια έργα, ποιες δράσεις πρέπει να εκτελεστούν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι. Επίσης, πως θα επιτευχθούν οι στόχοι αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα, μέχρι πότε πρέπει τα έργα και οι δράσεις να έχουν ολοκληρωθεί και ποιος θα τις πραγματοποιήσει.
- δ. Εφαρμογή του MBO. Οι αντικειμενικοί στόχοι και τα σχέδια δράσεις δίνουν την κατεύθυνση της λειτουργίας του οργανισμού. Η αποδοτική εφαρμογή τους όμως χρειάζεται να έχει την ενεργή συμμετοχή των προϊσταμένων και το κλίμα στον οργανισμό να είναι καλό όπως η φιλοσοφία του MBO πρεσβεύει. Επιπρόσθετα, επειδή οι στόχοι δεν τίθενται σε κλειστό οργανισμό που βρίσκεται σε απομόνωση, τουναντίον σε ένα οργανισμό ζωντανό στον οποίο υπάρχουν και αλληλεξαρτήσεις, γι' αυτό θα πρέπει να εφαρμόζεται συντονισμός και ομαδική προσέγγιση όπου είναι απαραίτητο για την επίτευξη τους. Επιπλέον, λόγω των αλλαγών που μπορεί να προκύψουν ανά πάσα στιγμή στα δεδομένα που οδήγησαν σε θέσπιση συγκεκριμένων στόχων, οι στόχοι πρέπει να επανεξετάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να αλλάζουν όπου και όποτε απαιτείται, συνεπώς το μάνατζμεντ πρέπει να το γνωρίζει αυτό εκ των προτέρων και να το περιμένει, αλλά και να είναι ευέλικτο σε αλλαγές που μπορεί να φθάσουν και στο οργανωτικό και στο διοικητικό επίπεδο.
- ε. Έλεγχος και αξιολόγηση. Ο έλεγχος έχει να κάνει με την μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού και η αξιολόγηση με την αυτοεκτίμηση της απόδοσης που ο καθένας από τους εργαζόμενους πρέπει σύμφωνα με την φιλοσοφία του MBO να κάνει, για να προχωρά σε βελτίωση της προσωπικής συνεισφοράς του στο σύνολο.
- στ. Υποσυστήματα. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό αρκετά είναι τα υποσυστήματα που θα μπορούσαν να πλαισιώσουν το MBO αλλά σημαντικότερα είναι δύο: ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού και ο μηχανισμός επιβράβευσης ή επίπληξης / τιμωρίας.
- ζ. Οργανωτική και Διοικητική Εξέλιξη που εξετάζει τον οργανισμό ως σύνολο, περιλαμβάνει επίλυση προβλημάτων, ανάπτυξη ομαδικής εργασίας, συνεργασία και οργανωτική ανανέωση. Τέλος είναι

αναπόσπαστο τμήμα των διαφόρων φάσεων υλοποίησης του MBO και
είναι αυτά τα δυναμικά στοιχεία που κάνουν το MBO αποτελεσματικό.

Όλα τα παραπάνω φαίνονται παραστατικά στα σχήματα 1 και 2 που ακολουθούν :



Σχήμα 1. Μοντέλο της συστημικής προσέγγισης του MBO (SAMBO)

Πηγή : http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/docs/newmbo.pdf



Σχήμα 2. Η ιεραρχία των αντικειμενικών στόχων

Πηγή : http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/docs/newmbo.pdf

4.2.5 Η μέθοδος μάνατζμεντ του W.Edwards Deming

Ο Deming⁶, παρουσιάζοντας τη θεωρία του για το μάνατζμεντ οργανισμών μιλά για την ανάγκη μετασχηματισμού των οργανισμών έτσι ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικότερα, με εστίαση στην ποιότητα παρεχομένων προϊόντων-υπηρεσιών. Ουσιαστικά τονίζει τα σημεία που το MBO αφήνει στο περιθώριο κατά την άποψη του, έχοντας όμως την επίτευξη στόχων ως το επίκεντρο. Η πρόταση του Deming συνίσταται στην επιτυχία των στόχων που τίθενται από τους οργανισμούς, με επιμονή και προσεκτική μέτρηση των λεπτομερειών και της βελτίωσης της ποιότητας στο παραγόμενο (προϊόν ή υπηρεσία). Προτείνει την αναγνώριση και απομάκρυνση των ελαττωμάτων, των ατελειών και των εμποδίων που φρενάρουν την ομαλή και αναπτυξιακή λειτουργία των οργανισμών μια και καλή, οπότε το επιτυχές αποτέλεσμα θα είναι επιτεύξιμο αυτόματα.

Ο Deming θεωρώντας ότι το MBO ενδιαφέρεται μόνο για την αύξηση της παραγωγικότητας παραγκωνίζοντας την ποιότητα στέκεται έντονα επικριτικά σε αυτό, τονίζοντας ότι θέτοντας στόχους παραγωγής, ουσιαστικά πιέζει την λειτουργία του

οργανισμού στην κατεύθυνση της χρησιμοποίησης των πόρων με οποιοδήποτε τρόπο για να επιτευχθεί η παραγωγή, οπότε καταλήγεις να προσφέρεις στη κοινωνία μη ποιοτικά προϊόντα-υπηρεσίες.

Ο Deming προτείνει τα «14 σημεία» που οδηγούν στον μετασχηματισμό οργανισμών, σε οργανισμούς που ενδιαφέρονται κυρίως για την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη παρά για την ποσότητα στο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία. (Deming, 1982). Τα 14 αυτά σημεία επιγραμματικά είναι:

- α. Δημιουργία σταθερού στόχου προς την βελτίωση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του οργανισμού.
- β. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας που ενδιαφέρεται για την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του οργανισμού
- γ. Σταμάτημα της εξάρτησης του οργανισμού από τους ελέγχους
- δ. Χρήση ενός μόνο προμηθευτή ανά εισερχόμενο πόρο καθώς η πολλαπλότητα στους προμηθευτές είναι μειονέκτημα στην ποιότητα
- ε. Εξέλιξη-βελτίωση συνεχώς και για πάντα
- στ. Χρήση πρακτικής εκπαίδευσης κατά την εργασία
- ζ. Εφαρμογή-Εξάσκηση Ηγεσίας**
- η. Εξάλειψη του φόβου
- θ. Διάλυση των τυχόν εμποδίων επικοινωνίας των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού.
- ι. Απόσυρση των ασαφών σλόγκαν
- ια. Εξάλειψη του MBO**
- ιβ. Ανάδειξη όλων των εργασιών και των εργαζομένων εντός του οργανισμού.
- ιγ. Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων
- ιδ. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στον μετασχηματισμό του οργανισμού.

Σε δύο από αυτά τα 14 σημεία του ο Deming αναφέρεται επικριτικά προς τα όσα θεωρεί ότι το MBO πρεσβεύει. Συγκεκριμένα στο σημείο 7 που κάνει λόγο για την ηγεσία και τον τρόπο εξάσκησης της όπου θεωρεί ότι ο ηγέτης είναι απαραίτητος και πρέπει πολλές φορές να οδηγεί τον οργανισμό πέρα από τους στόχους και τα μετρήσιμα αποτελέσματα και βέβαια στο σημείο 11 που ζητά την εξάλειψη του MBO γιατί πρέπει οι οργανισμοί να εστιάσουν στην ποιότητα δηλαδή στις διαδικασίες και όχι στους στόχους και στους δείκτες αποτελεσματικότητας. Η διαφοροποίηση του από το MBO

ουσιαστικά συνίσταται στη άποψη που είχε διαμορφώσει για την εφαρμογή του και όχι για το θεωρητικό μοντέλο. Συχνά αναφέρει ο Deming ότι οι μάνατζερς που εφαρμόζουν στους οργανισμούς τους το MBO τελικά μένουν στα νούμερα και τους δείκτες ξεχνώντας ηθελημένα ή όχι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει επίσης να εφαρμόζονται και να ελέγχονται. Όμως, ακόμα και αυτός παραδέχεται ότι υπάρχουν περιπτώσεις που το MBO και οι μετρήσιμοι αριθμητικοί στόχοι είναι απαραίτητοι για μέτρηση αποτελεσματικότητας, όπως για την παρακίνηση των ανθρώπων που ασχολούνται με τις πωλήσεις. (Deming, 1982)

4.3 Διαδικασία προγραμματισμού της Διοίκησης μέσω στόχων και εφαρμογή του « S.M.A.R.T. Test »

4.3.1 Διαδικασία προγραμματισμού

Το MBO αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας συγκεκριμένοι στόχοι θέτονται στα πλαίσια της συνεργασίας μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Αυτοί οι στόχοι μετέπειτα αποτελούν τη βάση για τον προγραμματισμό, την διαχείριση, τον συντονισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης.

Η όλη διαδικασία αποτελείται από πέντε (5) βήματα :

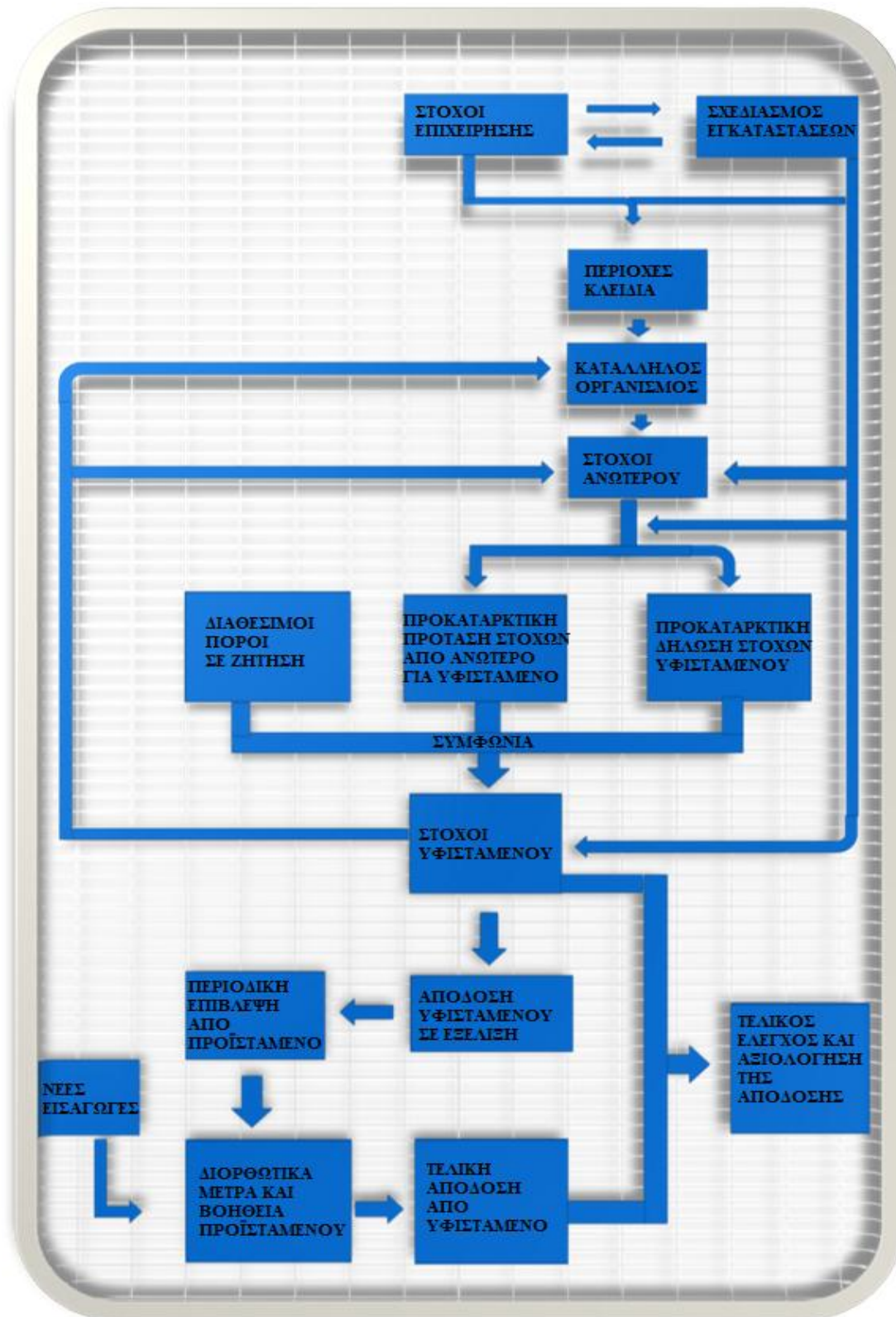
- Καθορισμός των συνολικών στόχων της επιχείρησης. Με βάση την αποστολή της οικονομικής μονάδας και αφορούν στρατηγικούς στόχους οι οποίοι θέτονται από τη διοίκηση (top management).
- Καθορισμός στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια ανά υπηρεσία, τμήμα και υπάλληλο. Οι στόχοι καθορίζονται όχι από την διοίκηση αλλά μέσω συζήτησης που πραγματοποιούν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος (αμφίδρομη επικοινωνία).
- Καθορισμός πλάνων δράσης (action plans). Τα συγκεκριμένα πλάνα δράσης, που και αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται από κοινού από τον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους, εστιάζονται σε απαραίτητες μεθόδους και δραστηριότητες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν καθορισθεί. Το πλάνο δράσης πρέπει να περιγράφει τι πρέπει να γίνει, πώς, πότε, που και από ποιόν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

- Αξιολόγηση του αποτελέσματος (κυρίως πραγματοποιείται σε ετήσια βάση). Η αξιολόγηση αρχίζει από τον υφιστάμενο, ο οποίος αξιολογεί τον εαυτό του με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί στην αρχή της χρονιάς (αυτο-αξιολόγηση). Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του γίνεται μια συνολική γόνιμη συζήτηση πάνω στην έκθεση της αυτο-αξιολόγησης και αναλύουν μαζί τους λόγους των αποκλίσεων από τους επιθυμητούς στόχους και τυχόν άλλα προβλήματα που παρουσιάστηκαν στην πορεία.
- Το τελικό βήμα αφορά τον καθορισμό των νέων στόχων για την επόμενη οικονομική χρήση πάλι μέσα σε πλαίσια συνεργασίας υφισταμένων και προϊσταμένων.

Η συγκεκριμένη μέθοδος πέρα από ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς αποτελεί και ένα μέσο αναπτύξεως, διότι υποκινεί τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και τα προσόντα του έτσι ώστε να πετύχει τους καταγεγραμμένους στόχους. Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που προσφέρει το συγκεκριμένο σύστημα θεωρείται το δυνατό του σημείο το οποίο προσδίδει και αυξημένη αξιοπιστία μετρήσεων. (Παπανικολάου, 2010)

Οι διάφορες έρευνες έχουν αποδείξει ότι το σύστημα αυτό είναι αποτελεσματικό, εφόσον εφαρμοστεί πλήρως. Η πλήρης εφαρμογή του προϋποθέτει την πλήρη εφαρμογή των 5 πιο πάνω διαδικασιών. Το κλειδί για την εφαρμογή τους αποτελεί η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού: Όσο μεγαλύτερη υποστήριξη υπάρχει εκ μέρους της διεύθυνσης του οργανισμού στην εφαρμογή της κάθε διαδικασίας, τόσο αποτελεσματικότερη γίνεται η εφαρμογή της.

Για να ελέγξουμε την αποτελεσματικότητα του συστήματος MBO σε ένα οργανισμό, δύο βασικοί και αλληλένδετοι παράγοντες θα πρέπει να αναλυθούν. Ο πρώτος έχει να κάνει με την αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας του προσωπικού, ενώ ο δεύτερος με την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων για τη δουλειά τους. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να εξεταστούν, τόσο στην κάθε διαδικασία ξεχωριστά, όσο και στο θέμα της υποστήριξης από την διεύθυνση του οργανισμού. (Χαραλαμπίδης, 2008). Η όλη διαδικασία περιγράφεται παραστατικά στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 4. Η διαδικασία της διοίκησης και της αξιολόγησης με βάση τους στόχους
Πηγή : Η.Koontz, Appraising Managers as Managers (New York: McGraw-Hill, 1971), p.78

4.3.2 Εφαρμογή « S.M.A.R.T. Test »

Η προσέγγιση S.M.A.R.T. αποτελεί ένα μνημονικό σύνολο κανόνων και κριτηρίων για το σχεδιασμό και θέσπιση στόχων. Ο όρος αρχικά αναλύθηκε το 1954 από τον Peter Drucker και μετέπειτα από τον G.Doran το 1981.

Συνοπτικά ο όρος S.M.A.R.T. αναφέρεται ως τα αρχικά των παρακάτω εννοιών:

- **Specific-Συγκεκριμένος:** Προσδιορισμός της συγκεκριμένης περιοχής προς μέτρηση.
- **Measurable-Μετρήσιμος:** Προσδιορισμός τρόπων αντικειμενικής μεθόδου μέτρησης της προόδου.
- **Achievable-Επιτεύξιμος:** Προσδιορισμός του συστήματος με το οποίο θα επιτευχθεί.
- **Relevant-Σχετικός:** Προσδιορισμός του ποιες είναι οι προσδοκίες από το στόχο-κριτήριο που θα τεθεί.
- **Time Based-Πραγματοποιήσιμος σε ένα λογικό χρονικό διάστημα:** Προσδιορισμός του χρονικού πλαισίου που θα πρέπει η προσπάθεια να λάβει χώρα, προσδιορισμός προθεσμιών.

Αναλυτικά, τα χαρακτηριστικά ενός στόχου που ικανοποιεί το σύνολο των S.M.A.R.T. κριτηρίων είναι:

Specific - Συγκεκριμένος:

Ο πρώτος όρος τονίζει την ανάγκη για προτίμηση ενός συγκεκριμένου στόχου έναντι ενός πιο γενικού. Αυτός θα πρέπει να μην αφήνει περιθώρια παρερμηνείας και να μην πλατειάζει στην περιγραφή του. Η δημιουργία τέτοιων κριτηρίων είναι εφικτή εφόσον είναι επακριβώς γνωστά τα ακόλουθα: Τι ακριβώς απαιτείται, γιατί είναι σημαντικό να επιτευχθεί, ποιόν αφορά, πού θα λάβει χώρα και ποιες ιδιότητες είναι σημαντικές.

Measureable – Μετρήσιμος:

Ο δεύτερος όρος πραγματεύεται την ανάγκη κριτηρίων αντικειμενικών προς μέτρηση της προόδου προς την επίτευξη του στόχου. Η λογική αυτού του όρου βασίζεται στο ότι σε ένα μη μετρήσιμο μέγεθος δε μπορεί να προσδιοριστεί ο βαθμός προόδου και κατά πόσο αυτό έχει καλύψει τις απαιτήσεις. Η μέτρηση βοηθάει στο να διατηρηθεί η

προσπάθεια προς τη σωστή κατεύθυνση, να υπάρχει συνέπεια σε χρονικές προθεσμίες αλλά ακόμα και στην εμπύχωση για συνέχιση των προσπαθειών για την επίτευξη του απώτερου στόχου. Ένας τέτοιος στόχος ο οποίος ικανοποιεί το παραπάνω κριτήριο μπορεί να προσδιορίσει ποσοτικά ερωτήματα, όπως σε τι βαθμό απόλυτο ή σχετικό έχει συντελεστεί η πρόοδος προς το στόχο αλλά και πώς θα γίνει αντιληπτό-μετρήσιμο ότι ο στόχος έχει τελικά επιτευχθεί.

Achievable-Επιτεύξιμος:

Αυτός ο όρος δείχνει τη σημασία των ρεαλιστικών και εφικτών στόχων. Είναι θεμιτό ένας στόχος να τείνει να πιέσει σε μεγαλύτερα όρια μία ομάδα ανθρώπων αρκεί να μην είναι υπέρμετρος. Αντίστοιχα, δε θα πρέπει να ορίζεται στόχος ο οποίος να απαιτεί πολύ λιγότερη προσπάθεια από το αναμενόμενο, καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις οι στόχοι δεν έχουν νόημα. Σε αυτό το βήμα πρέπει επίσης να προσδιοριστούν οι τρόποι, οι μέθοδοι, οι οικονομικοί πόροι, οι ικανότητες των ανθρώπων, δηλαδή το συνολικό σύστημα το οποίο θα ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθούν. Το κριτήριο αυτό προσδιορίζει ακριβώς τον τρόπο που θα επιτευχθεί ο στόχος.

Relevant – Σχετικός:

Ο όρος αυτός τονίζει τη σημασία του προσδιορισμού ουσιαστικών στόχων με σημασία. Υπάρχουν πάρα πολλές δυνατότητες να οριστούν στόχοι με όλες τις προηγούμενες ιδιότητες, άνευ ουσιαστικής σημασίας ή αποτελέσματος. Οι σχετικοί στόχοι είναι σημαντικοί τόσο από πλευράς απόδοσης στην περίπτωση που θα επιτευχθούν όσο και από πλευράς παρακίνησης της ομάδας, καθώς θα είναι άμεσα αισθητή η ανάγκη και η προτεραιότητα του. Ακόμα, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψιν οι υπόλοιποι εκκρεμείς στόχοι της ομάδας, με σκοπό ο νέος στόχος να λειτουργεί συμπληρωματικά και πολύ περισσότερο όχι αντίθετα στην κατεύθυνση των άλλων στόχων. Ένας στόχος που ικανοποιεί αυτό το κριτήριο δείχνει κατά πόσο αξίζει να επιτευχθεί, πόσο θα είναι το κέρδος από αυτόν και πόσο σχετίζεται με τις υπόλοιπες προσπάθειες της ομάδας.

Time Based-Εντός χρονικών ορίων:

Το τελευταίο κριτήριο τονίζει τη σημασία του να τίθενται οι στόχοι σε χρονικά πλαίσια εντός των οποίων πρέπει να επιτευχθούν. Αυτό είναι σημαντικό τόσο στο ότι λειτουργεί ως μέσο πίεσης στην ομάδα για συντονισμένες και εντατικές ενέργειες για επίτευξη του στόχου –καθώς είναι αναμενόμενο να προκύπτουν έκτακτα γεγονότα τα οποία θα

αναλώνουν χρόνο για την διευθέτηση τους- αλλά και για την εξασφάλιση ότι η προσπάθεια θα γίνεται και θα ολοκληρωθεί την χρονική στιγμή που θα έχει τη μέγιστη αξία, όπως για παράδειγμα σε χρονική περίοδο με μικρό φόρτο εργασίας ή σε χρονική στιγμή πριν από κάποιο εξωτερικό ή εσωτερικό γεγονός που θα έχει σημασία για τον οργανισμό. Οι στόχοι που ικανοποιούν αυτό το κριτήριο μπορούν να προσδιορίσουν χρονικά ερωτήματα όπως το πότε θα ολοκληρωθεί, για πόσο χρονικό διάστημα θα εκκρεμεί αλλά και ποιες είναι οι άμεσες χρονικές απαιτήσεις για την επίτευξη του.(Doran, 1981).

Όπως είναι προφανές από τα παραπάνω, οι κανόνες SMART αποτελούν ένα γενικό τρόπο σχεδιασμού κριτηρίων και όχι ένα στρατηγικό μοντέλο και γι' αυτό στη μέγιστη πλειοψηφία των περιπτώσεων χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες στρατηγικές μεθόδους και προσεγγίσεις.(Δημαράς, 2012)

4.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης μέσω στόχων ⁷

Παρόλο που το προσανατολισμένο μάλιστα στόχων είναι τώρα ένα από τα πιο ευρέως μοντέλα διοικητικής προσέγγισης, η αποτελεσματικότητά του συχνά αμφισβητείται. Συχνά το αποδίδουν στη λάθος εφαρμογή αλλά υπάρχει και ο λόγος που καταδεικνύει το MBO ως μια μηχανιστική τεχνική που εστιάζει σε συγκεκριμένες πλευρές της διοικητικής διαδικασίας χωρίς να τις εντάσσει στο ίδιο το μοντέλο.

Μία ανάλυση από 185 μελέτες έδειξε ότι είναι αρκετά δύσκολο να αξιολογήσεις την αποτελεσματικότητα του MBO. (Kondrasuk, 1981) Το MBO ορίζεται και εφαρμόζεται σε διάφορους οργανισμούς. Για μερικούς απλά σημαίνει « να θέτεις στόχους », για άλλους θεωρείται ένα αναλυτικό σύστημα διοίκησης. Ακόμη, η αποτελεσματικότητα δεν είναι εύκολο να οριστεί και μια αύξηση δεν είναι εύκολο να οριστεί και μια αύξηση ή μείωση της απόδοσης μπορεί να οφείλεται σε άλλους παράγοντες και όχι στο MBO. Ίσως χρειαστούν 2 με 5 χρόνια για να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα MBO, και σ' αυτό το διάστημα πολλοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση. Όπως έχει ειπωθεί πριν πολλά χρόνια, και ισχύει μέχρι σήμερα, αν μια προσανατολισμένη διοικητική προσέγγιση έχει χαραχτεί για να αποφέρει αποτελέσματα, τότε αυτή πρέπει να προσαρμοστεί στην κάθε ξεχωριστή κατάσταση.(Wehrich, 1976)

Παρ'όλα αυτά, κάποιος μπορεί να μάθει από την έρευνα και την εμπειρία, παίρνοντας μια ρεαλιστική οπτική και αναλύοντας κάποια από τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του MBO.

4.4.1 Πλεονεκτήματα της Διοίκησης μέσω στόχων

Όπως τονίστηκε και πιο πάνω, υπάρχουν αξιόλογες αποδείξεις, πολλές από αυτές από εργατηριακές μελέτες, που δείχνουν τις πτυχές κινητροποίησης των καθαρών στόχων, αλλά υπάρχουν και άλλα πλεονεκτήματα.

Καλύτερη διοίκηση :

Θα μπορούσαμε να συμπίξουμε όλα τα πλεονεκτήματα του MBO απλά λέγοντας ότι καταλήγει σε ένα ακόμα πιο εξελιγμένο σύστημα διοίκησης. Οι στόχοι δεν μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς σχεδιασμό και τα αποτελέσματα βάση προγραμματισμού είναι το μόνο που βγάζει νόημα. Το MBO ωθεί του διευθυντές να σκέφτονται τον σχεδιασμό για αποτελέσματα παρά να σχεδιάζουν δραστηριότητες. Για να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι είναι πραγματικοί χρειάζεται ακόμα η νοοτροπία των διευθυντών για να επιτύχουν αποτελέσματα, το προσωπικό που θα χρειαστούν, τους πόρους και τη βοήθεια που απαιτείται. Τέλος, δεν υπάρχει καλύτερο κίνητρο για έλεγχο και καλύτερη μέθοδος για να γνωρίζεις τις ηθικές αξίες του ελέγχου από το να τεθούν καθαρές επιδιώξεις.

Ξεκαθάρισμα δομής :

Ακόμα ένα σημαντικό προνόμιο του MBO είναι ότι ωθεί τους διευθυντές να διευκρινίσουν τους οργανωτικούς τους ρόλους και δομές. Όπου είναι εφικτό, οι θέσεις θα πρέπει να δομηθούν γύρω από τα αποτελέσματα κλειδιά από τα άτομα που είναι υπεύθυνα γι'αυτές. Εταιρίες που έχουν αναλάβει αποτελεσματικά MBO προγράμματα έχουν συχνά ανακαλύψει ελλοπώματα στους οργανισμούς τους. Οι διευθυντές συχνά ξεχνούν ότι για να έχουν αποτελέσματα θα πρέπει να παρέχουν εξουσίες ανάλογα με τα αποτελέσματα που περιμένουν.

Προσωπική δέσμευση :

Ένα πλεονέκτημα της διοίκησης μέσω στόχων είναι ότι ενθαρρύνει τους ανθρώπους να δεσμευτούν με τους στόχους τους. Είναι άνθρωποι με ξεκάθαρους στόχους, κι όχι

πια άνθρωποι που κάνουν απλά τη δουλειά τους, υπακούν σε οδηγίες και περιμένουν για καθοδήγηση και αποφάσεις. Έχουν ευκαιρίες να τοποθετήσουν τις ιδέες τους σε προγράμματα σχεδιασμού όπως επίσης και καταλαβαίνουν την περιοχή της διακριτικής τους ευχέρειας και εξουσίας. Ακόμα, είναι σε θέση να βοηθηθούν από τους ανώτερους τους προκειμένου να διασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων τους. Όλα αυτά είναι στοιχεία που προσδίδουν την αίσθηση της δέσμευσης και κάνουν τους ανθρώπους ενθουσιώδεις όταν ελέγχουν τη δική τους μοίρα.

Ανάπτυξη αποτελεσματικών ελέγχων :

Με τον ίδιο τρόπο που το MBO δημιουργεί μεγαλύτερο αποτελεσματικό σχεδιασμό, συνδράμει επίσης στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ελέγχων. Αυτού του είδους ο έλεγχος περιλαμβάνει μετρήσεις αποτελεσμάτων και ενέργειες διόρθωσης σε τυχόν παρεκλίσεις από το σχεδιασμό προκειμένου να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων. Στο σύστημα και τη διαδικασία του ελέγχου διοίκησης, το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι να μη γνωρίζεις τί είναι αυτό που βλέπεις και οι επαληθεύσιμοι στόχοι είναι ο καλύτερος οδηγός.

4.4.2 Μειονεκτήματα της Διοίκησης μέσω στόχων

Μαζί με όλα τα πλεονεκτήματα το MBO έχει και πολλά μειονεκτήματα. Τα περισσότερα έχουν να κάνουν με σφάλματα στη λειτουργία των εννοιών του MBO.

Αποτυχία στην εκμάθηση της φιλοσοφίας του MBO :

Όσο εύκολο μπορεί να δείχνει το MBO, οι διευθυντές που θα το θέσουν σε εφαρμογή θα πρέπει να έχουν εξαιρετική επίγνωση του αντικειμένου. Εκείνοι από την πλευρά τους θα πρέπει να εξηγήσουν στους υφισταμένους τους, τί ακριβώς είναι, πως λειτουργεί, για ποιο λόγο γίνεται, ποιο ρόλο θα παίζει στην απόδοσή τους και πάνω απ' όλα πώς οι ίδιοι θα ωφεληθούν. Αυτή η φιλοσοφία στηρίζεται σε αντιλήψεις αυτοελέγχου και αυτοκαθοδήγησης και στοχεύει στο να κάνει τους διευθυντές επαγγελματίες.

Αποτυχία καθοδήγησης των στοχοθετών :

Το MBO, όπως κάθε είδους σχεδιασμός, δεν μπορεί να λειτουργήσει αν οι επίδοξοι στοχοθέτες δεν καθοδηγηθούν κατάλληλα. Οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν ποιοι

είναι οι στόχοι της επιχείρησης και πώς οι ενέργειές τους ταιριάζουν με αυτούς. Αν οι στόχοι της επιχείρησης είναι αόριστοι, μη ρεαλιστικοί ή ευμετάβλητοι, είναι κατουσία αδύνατο για τους διευθυντές να συντονιστούν με αυτούς. Οι διευθυντές χρειάζονται επίσης στρατηγικές εγκαταστάσεις και γνώση των πολιτικών λειτουργίας μεγάλων επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν αξιώσεις για το μέλλον τους, κατανόηση των πολιτικών που επηρεάζουν τις περιοχές λειτουργίας τους και επίγνωση των στόχων που συνδέονται προκειμένου να γίνει ο σχεδιασμός αποτελεσματικά. Αποτυχία να εκπληρωθούν οι ανάγκες αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε μοιραίο κενό στο σχεδιασμό.

Δυσκολία στη στοχοθέτηση :

Πραγματικά επαληθεύσιμοι στόχοι είναι δύσκολο να τεθούν. Η στοχοθέτηση μπορεί να μην είναι πιο δύσκολη από τους υπόλοιπους παράγοντες ενός αποτελεσματικού σχεδιασμού αλλά πιθανόν να χρειαστεί πιο πολύ μελέτη και εργασία για να δημιουργηθούν επαληθεύσιμοι στόχοι που θα είναι δύσκολοι αλλά εφικτοί. Οι συμμετέχοντες στα MBO προγράμματα δηλώνουν κατά καιρούς πως οι υπερβολικές ανησυχίες για οικονομικά αποτελέσματα ασκούν πίεση στα άτομα και πιθανόν ενθαρρύνουν συμπεριφορές αμφισβήτησης. (Pringle-Longenecker, 1982) Προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα της λήψης ανήθικων μέτρων για επίτευξη αποτελεσμάτων, οι κορυφαίες διοικήσεις πρέπει να συμφωνήσουν σε λογικούς στόχους, ξεκάθαρες προσδοκίες συμπεριφορών και να δώσουν μεγάλη προτεραιότητα στην ηθική συμπεριφορά, επιβραβεύοντάς την και τιμωρώντας ανήθικες συμπεριφορές.

Έμφαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους :

Στα περισσότερα MBO προγράμματα οι διευθυντές θέτουν στόχους για μικρό χρονικό διάστημα, σπανίως για πάνω από ένα χρόνο και συχνά για 3 μήνες ή/και λιγότερο. Δίνοντας έμφαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους, υπάρχει εμφανώς ο κίνδυνος να είναι εις βάρος των μακροπρόθεσμων. Αυτό σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι πρέπει πάντα να διασφαλίζουν πως οι τωρινοί στόχοι όπως και κάθε είδους βραχυπρόθεσμο πλάνο σχεδιάζεται για να εξυπηρετήσει μακροχρόνιους στόχους.

Κίνδυνος δυσκαμψίας :

Οι διευθυντές συχνά διστάζουν να τροποποιήσουν τους στόχους. Παρόλο που οι στόχοι μπορεί να έχουν δημιουργηθεί για να έχουν νόημα, αν αυτοί αλλάζουν πολύ συχνά και δεν αντιπροσωπεύουν ένα καλά σχεδιασμένο πλάνο είναι αδύνατο να περιμένεις από έναν διευθυντή να μοχθήσει για ένα στόχο που έχει απαρχαιωθεί, έχει αναθεωρηθεί, έχει αλλάξει προϋποθέσεις και έχουν τροποποιηθεί οι πολιτικές του.

Άλλοι κίνδυνοι :

Οι άνθρωποι στην επιθυμία τους να κάνουν τους στόχους επαληθεύσιμους υπάρχει περίπτωση να υπερχρησιμοποιήσουν ποσοτικούς στόχους και να προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν τεχνικές που δε γνωρίζουν ή ακόμα και να υποβαθμίσουν σημαντικούς στόχους. Μια όμορφη εικόνα της επιχείρησης ίσως είναι το κλειδί για την ίδια παρ'όλα αυτά είναι δύσκολο να προσδιοριστεί σε ποσοτικούς όρους. Μερικές φορές οι υπάλληλοι αποτυγχάνουν να χρησιμοποιήσουν τους στόχους σαν κινητήρια δύναμη ακόμα κι αν έχουν πλήρη υποστήριξη από τους ανώτερους τους. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος να ξεχαστεί πως η διοίκηση είναι κάτι παραπάνω από τη στοχοθέτηση.

Ακόμα και με την ύπαρξη δυσκολιών και κινδύνων στο MBO σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, το σύστημα δίνει έμφαση στην πρακτική στοχοθέτηση που είναι ουσιώδες μέρος του σχεδιασμού και της διοίκησης.

4.5 Εφαρμογή του MBO στον τουρισμό και τις υπηρεσίες φιλοξενίας⁸

Ο τουρισμός και οι υπηρεσίες φιλοξενίας έρχονται αντιμέτωποι με πλειάδα προκλήσεων αυτή την εποχή. Ένα κείμενο προτάσεων που εκδόθηκε από τον παγκόσμιο σύλλογο ξενοδόχων το 2000 εντόπισε 7 κλάδους που οδηγούν την παγκόσμια ξενοδοχειακή βιομηχανία. Αυτοί είναι :

- Επενδύσεις και κεφάλαια
- Υγεία και ασφάλεια
- Νέου είδους διοικήσεις
- Μάρκετινγκ και διανομή
- Διαχείριση τεχνολογίας
- Αειφόρος ανάπτυξη

- Κοινωνικά θέματα

Στις υπηρεσίες φιλοξενίας έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν πως για να προσφέρεις υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση θα πρέπει να προσλάβεις όσο καλύτερους υπαλλήλους μπορείς να βρεις, συμπεριλαμβανομένου και διευθυντών που μπορούν να προσφέρουν την ηγεσία και το κίνητρο που χρειάζεται για να διατηρηθεί μια πολύ καλή απόδοση.

Για να αντιμετωπίσουν τις συνεχόμενες προκλήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να εξελίσσουν συστήματα διοίκησης για να διαχειριστούν τους ανθρώπινους πόρους και να αναγνωρίσουν τους ηγέτες εκείνους που θα διατηρήσουν το μέγεθος της επιχείρησης. Οι οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει πως οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν μέσω της συμπεριφοράς τους στη δουλειά και αυτό οδηγεί σε μια μετρήσιμη απόδοση. Η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθάει τη διοίκηση να εκτιμήσει αυτές τις συνεισφορές των υπαλλήλων όπως και να αναγνωρίσει σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Οι υπηρεσίες τουρισμού και φιλοξενίας χρησιμοποιούν αξιολόγηση απόδοσης για να τους βοηθήσει σε διάφορες αποφάσεις όπως θεώρηση συγκεκριμένων εγγράφων, προώθηση, μεταφορά, απόλυση και αποζημίωση. Αυτές οι αποφάσεις ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης με το να βοηθούν τους διευθυντές και τους υπαλλήλους να επιδιώκουν τον ίδιο στόχο.

Μια μέθοδος αξιολόγησης διοικητικής απόδοσης για ένα ξενοδοχείο μπορεί να περιλαμβάνει σημεία όπως :

- Η επικοινωνία
- Το χτίσιμο μιας ομάδας
- Μια διοικητική στρατηγική
- Τις σχέσεις με τον πελάτη
- Την πρόοδο του υπαλλήλου
- Κάποιες ενδεχόμενες αλλαγές στη διοίκηση

4.5.1 Αμοιβαία ανάπτυξη των μεμονομένων στόχων :

Το να θέτει κάποιος μεμονομένους στόχους είναι μια σημαντική πλευρά για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης. Το MBO είναι η πιο κοινή μέθοδος αξιολόγησης στους τομείς του τουρισμού και της φιλοξενίας. (Ghiselli-Chan, 1996) Σε μια έρευνα που διεξήχθη το 1996 σε διαχειριστές των ξενοδοχείων, περισσότερο από

το 80% των ερωτηθέντων είχε αξιοποιήσει το MBO και πιο συχνά αλυσίδες ξενοδοχίων χρησιμοποίησαν τη μέθοδο αυτή απ'ότι μεμονομένα ξενοδοχεία ή ξεχοδοχεία δικαιοχρησίας. (franchise)

Μια εξέταση μερικών μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης που αξιοποιήθηκαν στη βιομηχανία της φιλοξενίας αποκάλυψε ένα συνδυασμό στην αξιολόγηση, περιλαμβάνοντας και μια εκτίμηση των διαστάσεων της εργασίας αλλά και την επίτευξη στόχων. Πολλές έρευνες τα τελευταία 25 χρόνια πάνω στην κινητροποίηση με διοίκηση μέσω στόχων έχουν καταδείξει 2 γενικά ευρήματα :

α . εκείνοι που δουλεύουν πάνω σε δύσκολους, συγκεκριμένους στόχους αποδίδουν καλύτερα από εκείνους που έχουν εύκολους , αόριστους ή/και καθόλου στόχους.

β . η απόδοση τείνει να αυξάνεται ή να μειώνεται ανάλογα με τη δυσκολία του στόχου.

Συνολικά, η χρήση του συστήματος MBO είναι σημαντική στη διαδικασία αξιολόγησης και μπορεί να είναι μια θετική δύναμη προώθησης στην κατάκτηση των οργανωτικών σκοπών και στόχων. Στο επόμενο κεφάλαιο παραθέτεται έρευνα και σχόλια για τη Διοίκηση μέσω στόχων στα ελληνικά ξενοδοχεία με χρήσιμα συμπεράσματα για τη διοίκηση γενικότερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Έρευνα σχετικά με τη Διοίκηση μέσω στόχων στα ελληνικά ξενοδοχεία

5.1 Ερευνητική μεθοδολογία

Αρχικά, δημιούργησα το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από 10 ερωτήσεις. Στις ερωτήσεις αυτές κατέληξα ύστερα από συζήτηση με τον διδάσκοντα καθηγητή μου.

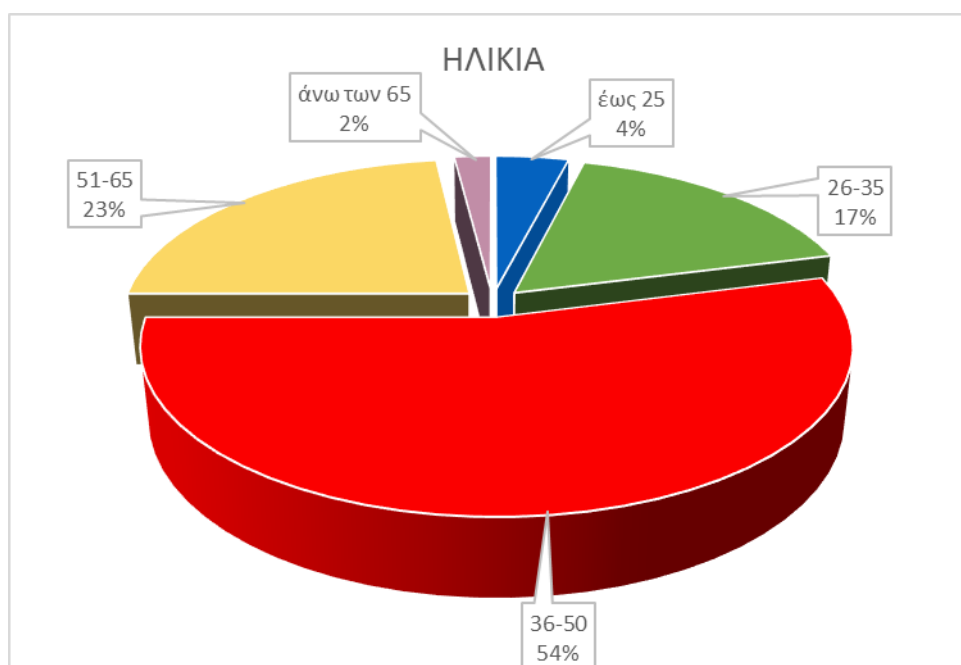
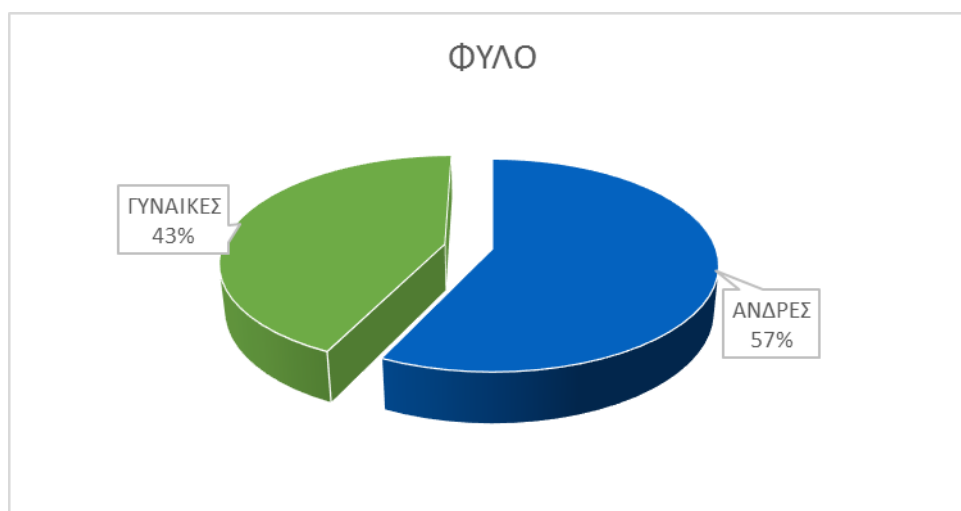
Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 100 στελέχη ξενοδοχείων σε διάστημα 6 μηνών. Απευθύνθηκα σε ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε κυρίως από προϊστάμενα στελέχη αλλά και σε μεγάλο ποσοστό και διευθυντικά, άνδρες και γυναίκες, διότι χρειάζονται τις απόψεις από άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση και έχουν υφισταμένους για να καταλήξω σε σωστά και δίκαια αποτελέσματα.

Μοίρασα στα ξενοδοχεία της πόλης της Θεσσαλονίκης τα ερωτηματολόγια καθώς και απέστειλα δεκάδες e-mail σε ξενοδοχεία όλης της χώρας. Δυστυχώς τεράστιος αριθμός ερωτηματολογίων έμεινε αναπάντητος. Παρ' όλα αυτά πιστεύω πως ακόμα και το δείγμα των 100 ατόμων είναι ικανοποιητικό.

Όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν πρόθυμοι να με βοηθήσουν και σε περαιτέρω έρευνα και θα ήθελα προσωπικά να τους ευχαριστήσω.

Παρακάτω παραθέτονται οι ερωτήσεις, τα στατιστικά στοιχεία και σχόλια των απαντήσεων που δόθηκαν. Το ερωτηματολόγιο στη μορφή που δόθηκε για συμπλήρωση βρίσκεται στο Παράρτημα Α.

5.2 Ερωτήσεις, στατιστικά στοιχεία και σχόλια αποτελεσμάτων.



1.



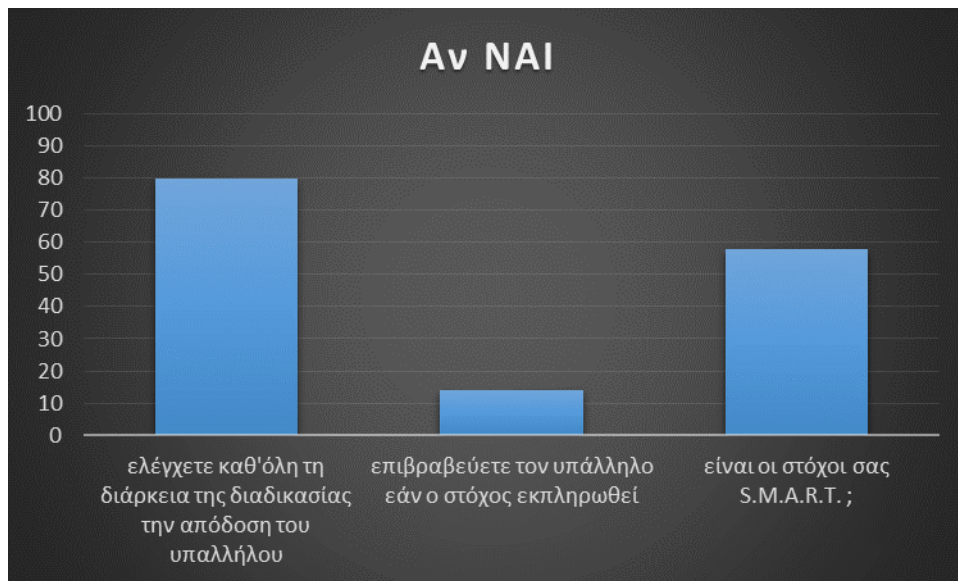
Τεράστιο ποσοστό των ερωτηθέντων δε γνωρίζει για τη διοίκηση «μέσω στόχων». Καταδεικνύεται σε αυτό το σημείο η έλλειψη ικανοποιητικής γνώσης πάνω στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και γενικά στη διοίκηση.

2.



Και σε αυτή την ερώτηση μεγάλο ποσοστό απάντησε «όχι». Διακρίνεται ότι οι προϊστάμενοι δεν προσδιορίζουν στόχους για τους υφισταμένους τους με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να μη φτάνουν σε σημείο να κάνουν ό,τι περνάει από το χέρι τους για να εκπληρώσουν τους στόχους αυτούς και ενδεχομένως να επιβραβευτούν.

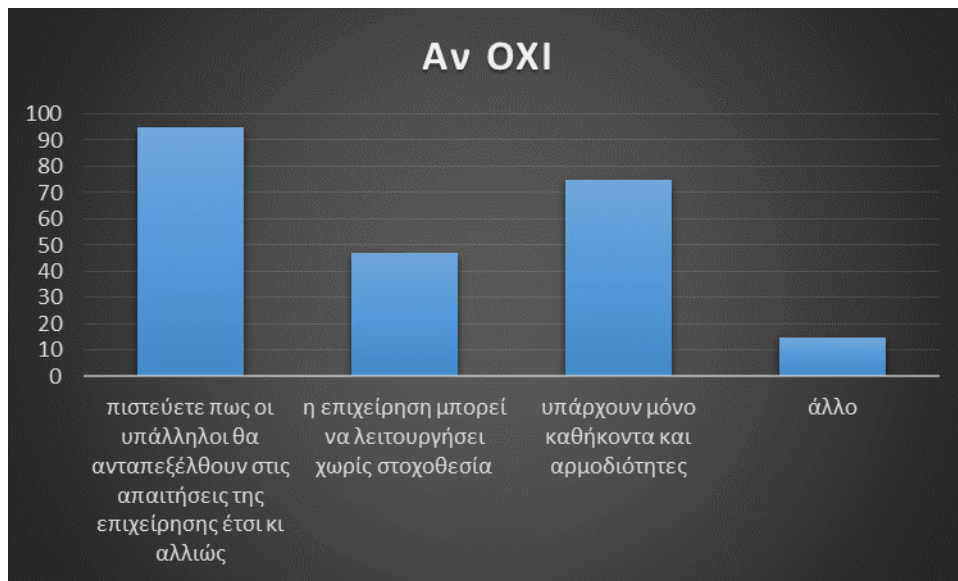
3.



Ενδεικτικό της στοχοθεσίας είναι το μεγάλο ποσοστό ελέγχου που πραγματοποιείται από τα προϊστάμενα στελέχη. Θέλουν να έχουν τον έλεγχο της όλης δουλειάς που κάνει ο υπάλληλος και έχει φροντίσει οι στόχοι που θα δοθούν να είναι τις περισσότερες φορές συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.

Το αρνητικό αυτού του διαγράμματος είναι ότι ο υπάλληλος δεν επιβραβεύεται για την εκπλήρωση των στόχων που του ανέθεσαν και το μικρό ποσοστό περιορίζεται κατά κύριο λόγο μόνο σε επευφημίες και λιγότερο σε οικονομικές απολαβές (bonus).

4.



Το μεγάλο ποσοστό της δεύτερης ερώτησης έρχεται να μας δώσει τους λόγους της ανυπαρξίας στοχοθεσίας της επιχείρησης.

Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων που απάντησαν αρνητικά πιστεύει πως οι υπάλληλοι δε χρειάζεται να έχουν στόχους από τη στιγμή που όπως και να είναι τα πράγματα θα ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Λιγότεροι από τους μισούς κατέδειξαν πως οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν και χωρίς κάποια συγκεκριμένη στοχοθεσία εφόσον υπάρχουν μόνο καθήκοντα και αρμοδιότητες για τους υπαλλήλους.

5.

Η απουσία προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μέρος της ελληνικής διοικητικής πραγματικότητας στα ελληνικά ξενοδοχεία. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Κατά τη γνώμη σας, πού οφείλεται αυτό;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Συμφωνώ διότι :

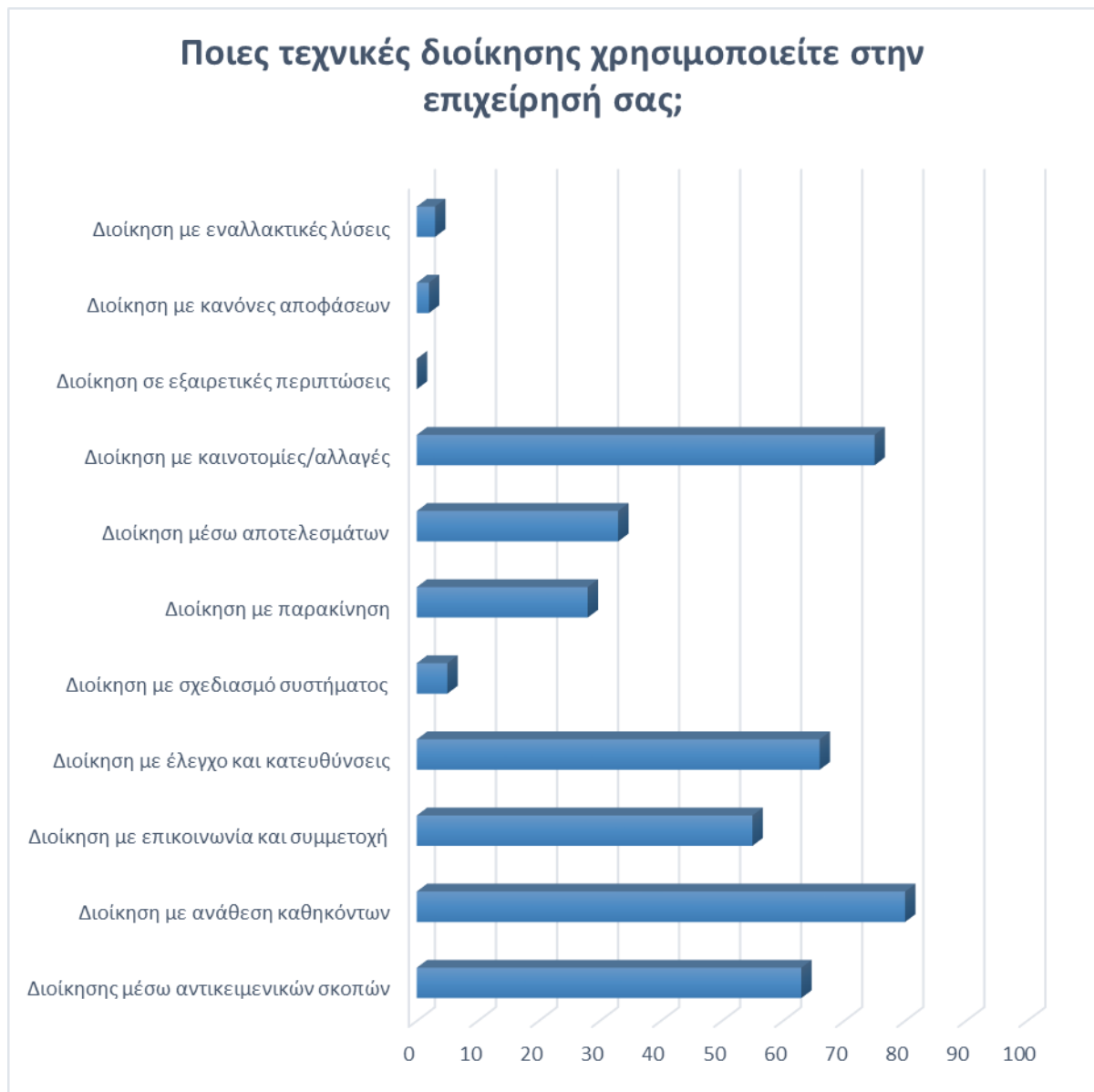
- Οφείλεται στη νοοτροπία σαν λαός
- Υπάρχει έλλειψη γνώσεων οργάνωσης και διοίκησης και υπάρχει σε μεγάλο βαθμό οικογενειακός χαρακτήρας στις επιχειρήσεις.
- Η ρευστή πραγματικότητα καταλύει οποιαδήποτε στοχοθεσία
- Σε πολλά καταλύματα στην Ελλάδα τα μεγέθη είναι τέτοια, ώστε ο επιχειρηματίας (ή και μέλη της οικογένειάς του) εργάζεται πολλές ώρες στο κατάλυμα, έχει γνώση από «πρώτο χέρι» για τα θέματα του ξενοδοχείου και παίρνει ο ίδιος τις αποφάσεις για τιμές, ενέργειες marketing, θέματα εξυπηρέτησης πελατών. Έτσι δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για στοχοθεσία στους υφισταμένους του, που μπορεί να είναι και κάτω από 3 άτομα.
- Υπάρχει έλλειψη ρευστότητας, άρνηση επένδυσης σε εξειδικευμένο προσωπικό, απουσία επαγγελματικής εμπειρίας ιδιοκτησιακής κατάστασης.
- Η έλλειψη οράματος οδηγεί σε έλλειψη στοχοθεσίας στην πλειοψηφία των ελληνικών ξενοδοχείων.
- Ο μόνος στόχος είναι το γρήγορο κέρδος το οποίο δε συμβαδίζει με το μακροχρόνιο στόχο του τουρισμού

Δε συμφωνώ διότι :

- πολλά ξενοδοχεία λειτουργούν με νέες λογικές και διαδικασίες
- δε συμφωνώ απόλυτα με την παραπάνω θέση, παρ'όλα αυτά εάν υπάρχει σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης-σπουδών στο συγκεκριμένο αντικείμενο και ίσως και στην πλήρη ακταλληλότητα των ανθρώπων που διοικούν.

Ο μοναδικός σχολιασμός έγκειται στο ότι μόνο μικρό ποσοστό ξενοδόχων έδωσε παρόμοιες απαντήσεις που αναφέρουν την ύπαρξη νέων και καινοτόμων πρακτικών που λειτουργούν στα ξενοδοχεία δίνοντας ένα θετικό ίσως μήνυμα στην ανάπτυξη νέων μοντέλων διοίκησης.

6.

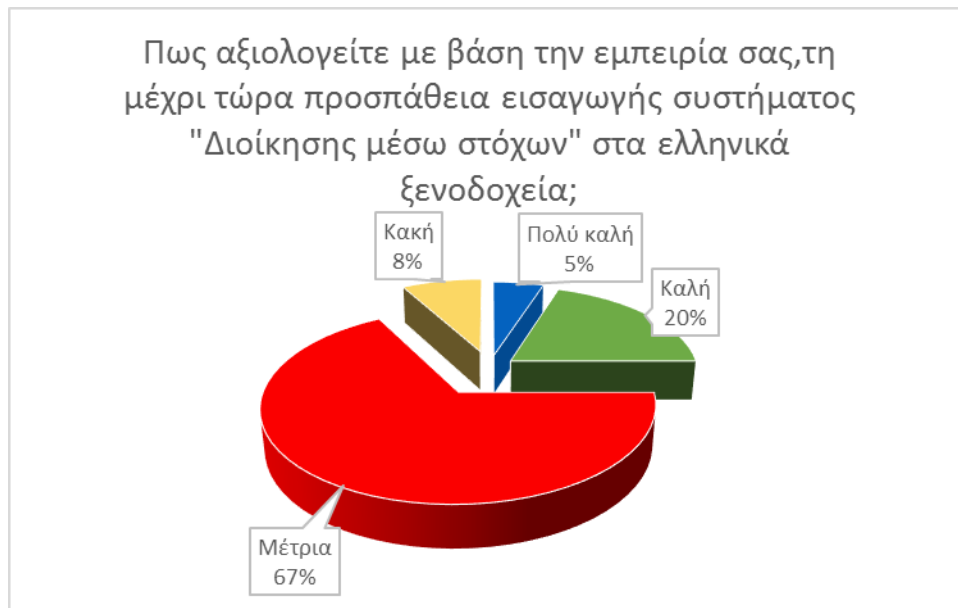


Η πλειοψηφία των ανθρώπων που ασκούν διοίκηση προτιμούν να διοικούν τους υπαλλήλους τους με ανάθεση καθηκόντων κάνοντας έλεγχο και δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές.

Η καινοτομία και η αλλαγή είναι σε μεγάλο ποσοστό ανεπτυγμένη ενώ το 52% επιλέγει να επικοινωνεί με τους υφισταμένους του.

Μηδενικά ποσοστά λαμβάνουν η διοίκηση με κανόνες, με εναλλακτικές λύσεις και η διοίκηση σε εξαιρετικές περιπτώσεις όπου ασκείται διοίκηση μόνο εκεί που χρειάζεται αφήνοντας τους υπαλλήλους να πορεύονται μόνοι τους.

7.



Είναι εμφανές η άποψη των ξενοδόχων πως το σύστημα «διοίκησης μέσω στόχων» δεν εφαρμόζεται και η προσπάθεια εφαρμογής του είναι προς το παρόν μέτριας κλίμακας. Παρ'όλα αυτά το 1/5 του συνόλου υποστηρίζει πως είναι καλή η προσπάθεια δίνοντας ένα ενθαρρυντικό μήνυμα για το μέλλον.

8.



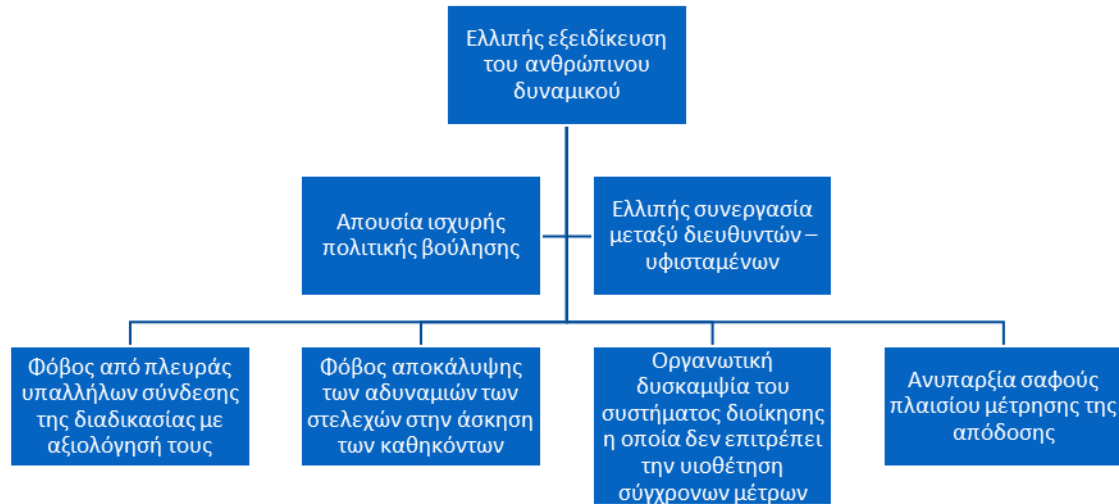
Σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί πως ακόμα και οι ίδιοι οι ερωτηθέντες τοποθετούν ακόμα και τους ίδιους τους εαυτούς τους ως μέρος της παρεμπόδισης της αυτής μεταρρύθμισης.

Σχέδον το σύνολο του δείγματος απάντησε πως το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι καταρτισμένο για να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε ένα σύστημα με στόχους και υποχρεώσεις. Οι μισοί από αυτό το ποσοστό θεωρούν πως ακόμα και οι ίδιοι οι υπάλληλοι δε θέλουν να αξιολογηθούν με φόβο την αρνητική απόδοση και τις επιπτώσεις καθώς και τα $\frac{3}{4}$ του συνόλου του δείγματος θεωρεί πως δε συνεργάζεται και δεν επικοινωνεί με τους υφισταμένους του.

Το μικρό ποσοστό απάντησης σχετικά με την απουσία τρόπων μέτρησης της απόδοσης έρχεται να επισημάνει την ανάπτυξη στο χώρο της διοίκησης που φτάνει σε σημείο με σύγχρονα μέσα και τεχνικές να αυξάνει στο έπακρο την απόδοση της κάνοντας τα πάντα μετρήσιμα.

9.

Ιεραρχήστε τις προηγούμενες επιλογές σας, ξεκινώντας από την σοβαρότερη.



Στην κορυφή βρίσκεται η ανάγκη του τουρισμού να στελεχωθεί από άτομα τα οποία θα γνωρίζουν το αντικείμενο της δουλειάς που τους ανατίθεται .

Χρειάζεται να υπάρξει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων, των προϊσταμένων και των διευθυντών και η πολιτική σκηνή να ξεκινήσει να παίζει ενεργότερο ρόλο στο κομμάτι του τουρισμού.

Τέλος ο κάθε υπάλληλος θα πρέπει να μάθει να αξιολογείται ακόμα και με ρίσκο τα αρνητικά σχόλια τα οποία θα τον κάνουν καλύτερο .

10.



Συντριπτική η πλειοψηφία του δείγματος που έχει επιλέξει να μάθει περισσότερα για τη διοίκηση « μέσω στόχων» . Φαίνεται πως υπάρχει ακόμα και σε περιόδους κρίσης η όρεξη για γνώση και μάθηση πάνω στο κομμάτι της διοίκησης.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία έγινε μια προσπάθεια να προσδιοριστεί ο τρόπος διοίκησης μέσω ανάθεσης στόχων. Ξεκινώντας από τη διοίκηση γενικότερα και προσδιορίζοντας στην συνέχεια τους ανθρώπινους πόρους και τη στοχοθέτηση δόθηκε μια ευρεία γνώση του αντικειμένου. Αυτό έγινε για να μπορέσει ο αναγνώστης να κατανοήσει καλύτερα έννοιες και πρακτικές της Διοίκησης μέσω στόχων που αναλύονται στο κύριο μέρος της εργασίας. Στο τέλος της εργασίας προσδιορίστηκε η Διοίκηση μέσω στόχων στον τουρισμό και τις υπηρεσίες φιλοξενίας και διεξήχθη έρευνα σχετικά με τη Διοίκηση μέσω στόχων στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Αποτελέσματα αυτής της έρευνας προσδιόρισαν την έλλειψη επαρκούς γνώσης πάνω στο θέμα της Διοίκησης μέσω στόχων και την ανυπαρξία στοχοθεσίας από πλευράς των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικός είναι ο έλεγχος που γίνεται στους υπαλλήλους αλλά η απουσία ευσήμων ή επιβραβεύσεων σε περίπτωση υψηλής απόδοσης. Αυτό οδηγεί σε επιπλέον στρες και άγχος για τους υφισταμένους και σαν αλυσιδωτή αντίδραση συχνά σε μεγάλα λάθη. Οι επιχειρήσεις θεωρούν πως ακόμα και με έλλειψη στοχοθεσίας οι υπάλληλοι θα είναι το ίδιο αποδοτικοί και η επιχείρηση θα λειτουργεί με την ίδια αποδοτικότητα κάτι που επιστήμονες του μάνατζμεντ το έχουν διαψεύσει με μελέτες στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία του πλανήτη. Κατόπιν η ελληνική πραγματικότητα έχει οδηγήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις σε απουσία προγραμματισμού και καινοτομίας και αρκετοί από τους ερωτηθέντες κατανόησαν αυτή την τάση δηλώνοντας πως είτε υπάρχει έλλειψη οράματος και γνώσης είτε φταίει η νοοτροπία των Ελλήνων σα λαός, κάτι που διαψεύδεται από τις πρωτοπορίες σε πολλούς τομείς όπως η ναυπηγία, η τεχνολογία, η γεωργία ακόμα και ο ίδιος ο τουρισμός. Υπάρχουν βέβαια και εκείνοι που προσπαθούν να καινοτομήσουν και να στοχοθετήσουν στην επιχείρησή τους αλλά βρίσκουν τροχοπέδη την έλλειψη εξειδίκευσης, την ελλιπή συνεργασία μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων και την απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης. Τέλος, μέσα απο τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ενδεικτική η θέληση για γνώση πάνω στη Διοίκηση μέσω στόχων κάτι που πιθανόν το μεγάλο ποσοστό να απορρίπτει όταν έρθει η ώρα της πρακτικής εφαρμογής και της ανταμοιβής των υπαλλήλων.

Γενικά η Διοίκηση μέσω στόχων οδηγεί την επιχείρηση να φτάσει τη μέγιστη απόδοσή της ακόμα και με όσα αρνητικά μπορεί να έχει. Το να γνωρίζει ο υπάλληλος ότι οι κόποι του θα ανταμειφθούν δεν ευνοεί μόνο τον ίδιο αλλά και τον προϊστάμενο και το διεθυντή και όλη την επιχείρηση γενικότερα γιατί όλα λειτουργούν σαν αλυσίδα. Το να υπάρχει τμήμα ανθρώπινων πόρων σε κάθε επιχείρηση είναι επιβεβλημένο γιατί οι άνθρωποι είναι εκείνοι που λειτουργούν την επιχείρηση ακόμα και με χίλια μηχανήματα. Το να απαξιώνεται ένα τέτοιο τμήμα και να αναλαμβάνει τα καθήκοντά του το τμήμα δημοσίων σχέσεων, το λογιστήριο και ο διευθυντής είναι κάτι τελείως λάθος γιατί δεν υπάρχει η απαραίτητη γνώση πάνω σε αυτόν τον τομέα. Το ίδιο ισχύει και για την στοχοθέτηση καθώς η έλλειψη στοχοθεσίας μια επιχείρησης είναι απλά μια πορεία μέσα από δαιδαλώδεις δρόμους προς μια άγνωστη κατεύθυνση που συνήθως είναι η καταστροφή.

Σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει ένας αρχηγός που θα καθοδηγεί όλους τους συμπαίχτες. Ο διευθυντής είναι ο αρχηγός και θα πρέπει να βλέπει τους υπαλλήλους του ως συμπαίχτες και όχι ως υποδεέστερους. Τα λόγια του P. Drucker είναι χαρακτηριστικά: Ο αρχηγός μιας ομάδας πρέπει να μπορεί να πει: «Αυτό πρέπει να γίνει. Θα το κάνεις εσύ. Μ' αυτόν τον τρόπο». Η επιβίωση της ομάδας εξαρτάται από αυτήν την αδιαμφισβήτητη εξουσία. Χωρίς αυτήν, κανένας δεν αισθάνεται σιγουριά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alter, C. & Hage, J. (1995). *Organizations working together*. Newbury Park: Sage Publications.
- Brewster, C. & Hegewisch A. (1994). *Policy and practice in European human resource management. The Price Waterhouse Cranfield survey*, London: Routledge.
- Butler R. , *Program Evaluation: a central perspective*, Policy Management and Policy Assessment, Peat-Marwick-RIPA p.28, vol.2
- Carter M. & Klein R. & Dag P. , (1995) *How Organizations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government*, London: Routledge, p.36
- Chandler J. (2003), *Comparative Public Administration*, Athens: Papazisis
- Claude G. Jr. (1968). *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, chapter 4
- De Bono E. (1981). *Atlas of Management Thinking*. London: Penguin Books.
- Deming E. W. (1992). *Out of the crisis*. USA: M.I.T. Press. 18th Edition.
- Drucker, P. (1986). *The practice of management*. New York: Perennial Library.
- Fayol, H. (1930). *Industrial and General Administration* Translated by J.A. Coubrough. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Fry, B. & Nigro, L. (1996). *Max Weber and US public administration: the administrator as neutral servant*. MCB UP Ltd.
- Ghiselli R. & Chen B. Y. (1996). *Approaches and responses to evaluating the performance of hotel controllers*. The Bottom Line, pp. 20-24
- Greenwood, J. & Wilson, D. (1989). *Public administration in Britain today*. London: Unwin Hyman, p 362
- Guest, D. (1987). *Human resources management and industrial relations*. *Journal of Management Studies*, 24: 503–521
- Halachmi A. (1999) *Performance and Quality Measurement in Government Issues and Experiences*, Burke, VA: Chatelaine Press.

- Harvard Business Review (May-June 1957) *An uneasy look at performance appraisal* , pp. 89-84
- Kondrasuk J. K. (1981). *Studies in MBO effectiveness*. Academy of management review, pp. 419-430.
- Kusluvan S. (2003). *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. Nova Science Publishers, Inc. , pp. 581-590
- Locke E. A. & Bryan J. F. (1967). *Performance goals as determinants of level of performance and boredom*. Journal of applied psychology, pp. 120-130.
- Locke E. A. (1966). *The relationship of intentions to level of performance*. Journal of applied psychology, pp. 60-66.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Odiorne, G. (1965). *Management by objectives: a system of managerial leadership*. Belmont: Pitman Pub. Corp.. pg 55.
- Ott S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Papalexandris N. (1992), *Human Resource Management in Greece*, Employee Relations, Vol.14, No.4
- Pringle C. D. & Longenecker J. G. (1982). *The ethics of MBO*. Academy of management review, pp. 305-312.
- Raia A. P. (1966). *A second look at management goals and controls*. California management review, pp. 49-58.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. Edited with an introduction by Talcott Parsons. New York: Free Press
- Weihrich H. (1985). *Management excellence, productivity through MBO*. California: McGraw-Hill Inc.
- Weihrich H. (1976). *An uneasy look at the MBO jungle-Toward a contingency approach to MBO*. Management international review, Vol.16, No.4, pp 103-109.
- Wren D. (1972) *The Evolution of Management Thought*. New York: Ronald Press Co. pp. 275-281. 5

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δρ.Αναστασόπουλος Γ. (2006). *F.W. Taylor, ο πρώτος manager*. Αθήνα: Εκδόσεις Checkpoint.
- Κανελλόπουλος Χ.Κ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Κέντρο ευρ.σπουδών μανατζμεντ ΕΠΕ (CEMS)
- Μιχαλόπουλος Ν. (2007) . *Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σ.133
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ(Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές)*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Γ.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Χαλικιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Λ (2001), *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Daft L. R. (2002), *Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος. Μετάφραση : Σοκοδήμος Α.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Διαμαντούλης, Μ. (2013). <http://www.naftemporiki.gr/>. Διαθέσιμο σε: <http://www.naftemporiki.gr/businessstips/622355> (Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου, 2013).
- Δραγανίδης Φ. (2009). http://studentguru.gr. Διαθέσιμο σε: <http://studentguru.gr/b/fotis/archive/2009/04/13/management.aspx> (Ανακτήθηκε 31 Μαρτίου 2013).
- Νότης Α. <http://arisnotis.gr/> . *Max Weber και γραφειοκρατία*. (Ανακτήθηκε 11 Απριλίου 2013).
- Παπανικολάου Ι. (2010). <http://papanikolaou.info/>. *Αξιολόγηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους*. (Ανακτήθηκε 4 Απριλίου 2013)
- Go Success (2010). <http://gosuccess.eu/>. Διαθέσιμο σε: <http://gosuccess.eu/2010/11/rolos-tis-diikisis-anthropinon-poron/>
- Vogiatzis, Z. (2007). <http://www.bluewavemag.com/>. Διαθέσιμο σε: <http://www.bluewavemag.com/blueart283.htm> (Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2013).
- Weihrich, H. (2000). <http://www.usfca.edu/>. Διαθέσιμο σε : http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/docs/newmbo.pdf

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΕΣ

- Πορφυρίδης Γ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε. Διοικητική Ενημέρωση: τεύχος 47
- Ραμματά Μ. (2006). *Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Management*. Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε. . Διοικητική Ενημέρωση: τεύχος 39.
- Χαραλαμπίδης Μ. (2008). *Management By Objectives (MBO): Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού*. Word Press. Σύγχρονη άποψη: τεύχος 4.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.

ΕΡΓΑΣΙΕΣ-ΜΕΛΕΤΕΣ-ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

- Αργυριάδης Δ. & Ντινάκη Φ. & Λιβεράκος Π. & Μαντέ Σ. & Φαλάρας Ε. & Δουλαδέρης Ν. & Καββαθάς Τρ., *Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία*, μελέτη του Διοικητικού Επιμελητηρίου. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου: <http://www.dee.gr/>
- Δημαράς Α. (2012). *Διαχείριση απόδοσης οργανισμών και σύγκριση διαθέσιμων λογισμικών*. Διπλωματική εργασία, Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Δρ. Βλάχβη Α. . *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος MBA στο ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Καστοριά.
- Καρακάσης Α. (2012). *Διοίκηση μέσω αντικειμενικών σκοπών*. Διπλωματική εργασία. Σπουδαστής ΔΙ.ΜΑ. Σχολής Εθνικής Άμυνας.
- Μαρεντάκη Ε. (1993). *Διοίκηση στόχων*. Σημειώσεις τμήματος μηχανικών παραγωγής και διοίκησης Πολυτεχνείου Κρήτης.
- Μπέτση Δ & Σπαθής Ε. & Γκούτσιου Α , *Δημιουργία Δεικτών Αξιολόγησης*, μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, σ.1-9. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου: <http://www.dee.gr/>
- Χριστοδούλου Σ. (2011). *Μέθοδοι κατάρτισης υπαλλήλων σε μία εταιρία*, Πτυχιακή εργασία, Ηράκλειο: Τ.Ε.Ι. Κρήτης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Διοίκηση και κινητοποίηση ανθρώπινου δυναμικού μέσω ανάθεσης στόχων στα
ελληνικά ξενοδοχεία. (Management by objectives)
(Ένα μοντέλο διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους, συλλογικό
κλίμα, για μια συγκεκριμένα ορισμένη χρονική περίοδο, με ανάδραση ως προς την
επίτευξη των στόχων).

ΑΜΟΙΡΙΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ 048/08

ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: (δεν είναι υποχρεωτικό)	
ΦΥΛΟ:	Άνδρας.... <input type="checkbox"/> Γυναίκα.... <input type="checkbox"/>
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:	
ΗΛΙΚΙΑ:	Έως 25 ετών <input type="checkbox"/> 26-35 ετών <input type="checkbox"/> 36-50 ετών <input type="checkbox"/> 51-65 ετών <input type="checkbox"/> άνω των 65 ετών... <input type="checkbox"/>
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, Τ.Κ., ΤΗΛ, E-MAIL) (δεν είναι υποχρεωτικό)	----- ----- ----- -----

1. Γνωρίζετε την τεχνική διοίκησης “μέσω στόχων” ?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Δίνετε στους υφισταμένους σας στόχους που πρέπει να εκπληρώσουν μέσα σε ένα χρονικό περιθώριο?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Αν ΝΑΙ

- ελέγχετε καθ'όλη τη διάρκεια της διαδικασίας την απόδοση του υπαλλήλου ☐
- επιβραβεύετε τον υπάλληλο εάν ο στόχος εκπληρωθεί
☐ Με ποιον τρόπο ;

- είναι οι στόχοι σας S.M.A.R.T.
(συγκεκριμένοι,μετρήσιμοι,επιτεύξιμοι,ρεαλιστικοί,πραγματοποιήσιμοι)
☐

4. Αν ΟΧΙ

- πιστεύετε πως οι υπάλληλοι θα ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της επιχείρησης έτσι κι αλλιώς ☐
- η επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει χωρίς στοχοθεσία ☐
- υπάρχουν μόνο καθήκοντα και αρμοδιότητες ☐
- άλλο ☐ _____

5. Η απουσία προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μέρος της ελληνικής διοικητικής πραγματικότητας στα ελληνικά ξενοδοχεία. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη; Κατά τη γνώμη σας, πού οφείλεται αυτό;

6. Ποιες τεχνικές διοίκησης χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας?

- Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων ☐
- Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων ☐
- Διοίκηση σε εξαιρετικές περιπτώσεις ☐
- Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή ☐
- Διοίκηση με έλεγχο και κατευθύνσεις ☐
- Διοίκηση με κανόνες αποφάσεων ☐
- Διοίκηση με εναλλακτικές λύσεις ☐
- Διοίκηση με καινοτομίες/αλλαγές ☐
- Διοίκηση με σχεδιασμό συστήματος ☐
- Διοίκηση με παρακίνηση ☐
- Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων ☐

7. Πώς αξιολογείτε, με βάση την εμπειρία σας, τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στα ελληνικά ξενοδοχεία;

Πολύ καλή.....☐

Καλή☐

Μέτρια.....☐

Κακή.....☐

8. Σημειώστε ποιες από τις παρακάτω είναι οι κυριότερες εστίες παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης (επιλέξτε από 1 έως 7 απαντήσεις).

α. Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης.....☐

β. Ελλιπής συνεργασία μεταξύ διευθυντών – υφισταμένων.....☐

γ. Φόβος από πλευράς υπαλλήλων σύνδεσης της διαδικασίας με αξιολόγησή τους.....☐

δ. Ελλιπής εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού.....☐

ε. Φόβος αποκάλυψης των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων.....☐

στ. Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης η οποία δεν επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων.....☐

ζ. Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της απόδοσης.....☐

9. Ιεραρχήστε αριθμητικά τις προηγούμενες επιλογές σας, ξεκινώντας από την σοβαρότερη.

1. ____

2. ____

3. ____

4. ____

5. ____

6. ____

7. ____

10. Θα επιλέξετε στο μέλλον να μάθετε περισσότερα για τη διοίκηση «μέσω στόχων» ?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΙΣΩΣ

ΔΕ/ΔΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

1. Ας σημειωθεί παρενθετικά ότι οι όροι στόχοι-targets και αντικειμενικοί σκοποί-objectives χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και διαφορετικά από πολλούς. Συχνά ως στόχοι μπορεί να θεωρούνται οι γενικότερες και πιο μακροπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης και ως αντικειμενικοί σκοποί συγκεκριμένοι και πιο άμεσοι στόχοι που συμβάλλουν στην επιδίωξη των γενικότερων στόχων. Εδώ χρησιμοποιούμε τον όρο στόχοι, τον θεωρούμε ταυτόσημο με τον όρο αντικειμενικοί σκοποί, και καθορίζουμε αν είναι βραχυπρόθεσμοι, μακροπρόθεσμοι ή οτιδήποτε άλλο.)
2. Ως μάθηση, κατά τον Simon, ορίζεται «κάθε αλλαγή σε ένα σύστημα που παράγει μια περισσότερο ή λιγότερο μόνιμη αλλαγή στην ικανότητά του να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του» στο Κ.Π. Αναγνωστόπουλος, «Μάθηση και οι οργανώσεις ως συστήματα μάθησης» στο περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 6, Σεπτέμβριος 1996, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε., Αθήνα, σ. 73
3. Οι Μιχαλόπουλος-Ψυχογιός χρησιμοποιούν τον όρο οργανωτική αντί για οργανωσιακή, πρόκειται όμως για ταυτόσημους όρους. Η οργανωτική κουλτούρα είναι η κοινωνική δύναμη που ελέγχει τα προϊόντα οργανωσιακής συμπεριφοράς σχηματίζοντας τις απόψεις των μελών και τις αντιλήψεις τους για τα νοήματα της πραγματικότητας παρέχοντας ενέργεια και κινητοποίηση και πιστοποιώντας «ποιος ανήκει και ποιος όχι» σύμφωνα με τον J. S. Ott, «The organisational culture perspective», σ. 69, εκδ. Brooks/Cole Publishing Company, California 1989.
4. Peter F. Drucker “The Practice of Management” Butterworth-Heinemann Woburn MA, Reissued 1999, σελ.2-4.
5. Peter F. Drucker “The Practice of Management” Butterworth-Heinemann Woburn MA, Reissued 1999, σελ.78
6. W. Edwards Deming (1900-1993). Αμερικανός στατιστολόγος, καθηγητής, συγγραφέας, σύμβουλος επιχειρήσεων, που έγινε γνωστός για την εργασία του στην Ιαπωνία και για την θεωρία του περί ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες με τα «14 σημεία / αρχές» για τον μετασχηματισμό των οργανισμών που παρουσίασε στο βιβλίο

του « Out of the Crisis ». Αν και δεν χρησιμοποίησε τον όρο θεωρείται ο πατέρας του « Total Quality Management ».

7. Το υποκεφάλαιο είναι βασισμένο στο βιβλίο *Management* των Harold Koontz & Heinz Weihrich, όπου κάνουν και συγκεκριμένες προτάσεις πάνω στα θετικά και αρνητικά σημεία του MBO.

8. Το υποκεφάλαιο είναι βασισμένο στο βιβλίο *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* του Kusulvan Salih αλλά το συγκεκριμένο κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε γι' αυτή την εργασία έχει συγγραφεί από τον Umbreit W. Terry.