



THE LONDON SCHOOL
OF ECONOMICS AND
POLITICAL SCIENCE ■



UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE

STANFORD
UNIVERSITY



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΡΕΥΝΑ 2008

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

3. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

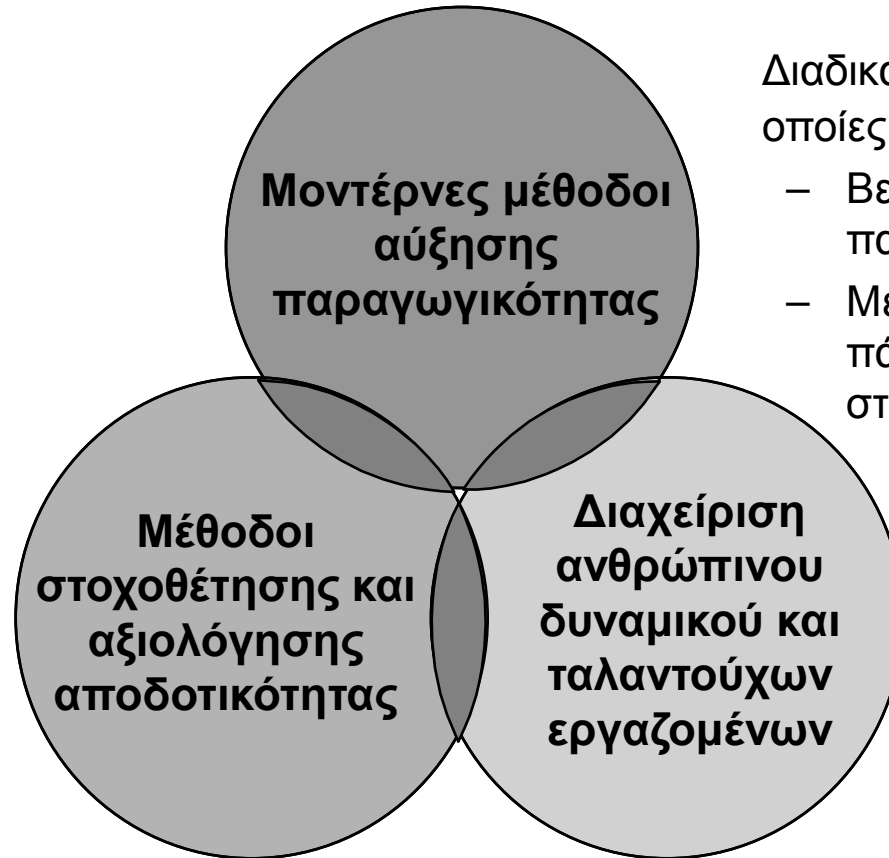
4. ΜΕΡΙΚΕΣ ΑΞΙΟΜΝΗΜΟΝΕΥΤΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

- Πρόκειται για μία πρωτοπόρο επιστημονική μελέτη αξιολόγησης των μεθόδων διοίκησης των επιχειρήσεων σε 15 χώρες που διενεργούν από κοινού τα πανεπιστήμια London School of Economics, Stanford και Cambridge στο Κέντρο Οικονομικής Απόδοσης (Centre for Economic Performance).
- Στόχος της μελέτης αυτής είναι η τεκμηρίωση και κατανόηση των διαφορών στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης στην Ευρώπη, Αμερική και Ασία.
- Λεπτομερείς συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη σχετικά με τις μεθόδους διοίκησης πραγματοποιήθηκαν με περισσότερες από 5000 τυχαία επιλεγμένες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους.
- Όλα τα δεδομένα είναι απολύτως εμπιστευτικά. Δεν κατονομάζονται άτομα ή εταιρείες. Δεν αναλύονται χρηματο-οικονομικά δεδομένα - αποκλειστικά τακτικές διοίκησης.
- Η εν λόγω έρευνα έχει την υποστήριξη 20 Κεντρικών Τραπεζών, Υπουργείων Οικονομικών και Συνδικάτων Εργαζομένων από ολόκληρο τον κόσμο.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις διάρκειας περίπου 45 λεπτών σχετικά με τρεις βασικούς τομείς διοικητικών μεθόδων



Διαδικασίες και συμπεριφορές οι οποίες:

- Βελτιστοποιούν τις γραμμές παραγωγής
- Μεγιστοποιούν την αξία των πάγιων περιουσιακών στοιχείων

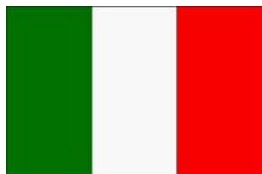
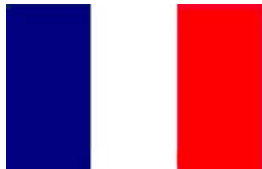
Διαδικασίες και στόχοι που:

- Συνδυάζουν τις φυσικές και ανθρώπινες πτυχές της επιχείρησης
- Εναρμονίζουν τις προσπάθειες ολόκληρης της επιχείρησης

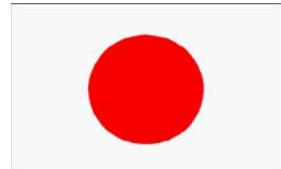
Διαδικασίες και συμπεριφορές οι οποίες:

- Βελτιστοποιούν την ποιότητα του εργατικού δυναμικού
- Μεγιστοποιούν το ανθρώπινο κεφάλαιο

ΔΕΙΓΜΑ 15 ΧΩΡΩΝ ΑΠΟ 4 ΗΠΕΙΡΟΥΣ



Βραζιλία
Καναδάς
Κίνα
Γαλλία
Γερμανία
Ελλάδα
Ινδία
Ιρλανδία
Ιταλία
Πολωνία
Πορτογαλία
Σουηδία
Ιαπωνία
Η.Π.Α.
Ην. Βασίλειο



Η ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

60 φοιτητές MBA, MSc και PhD από διεθνούς φήμης πανεπιστήμια και σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, με ευρεία κατάρτιση και εκπαίδευση στη διοίκηση μονάδων παραγωγής βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Ενδεικτικά μερικά από τα πανεπιστήμια που εκπροσωπήθηκαν:

Cambridge

Harvard

Stanford

Berkeley

London Business School

INSEAD

Oxford

Yale

MIT

Northwestern (Kellogg)

London School of Economics

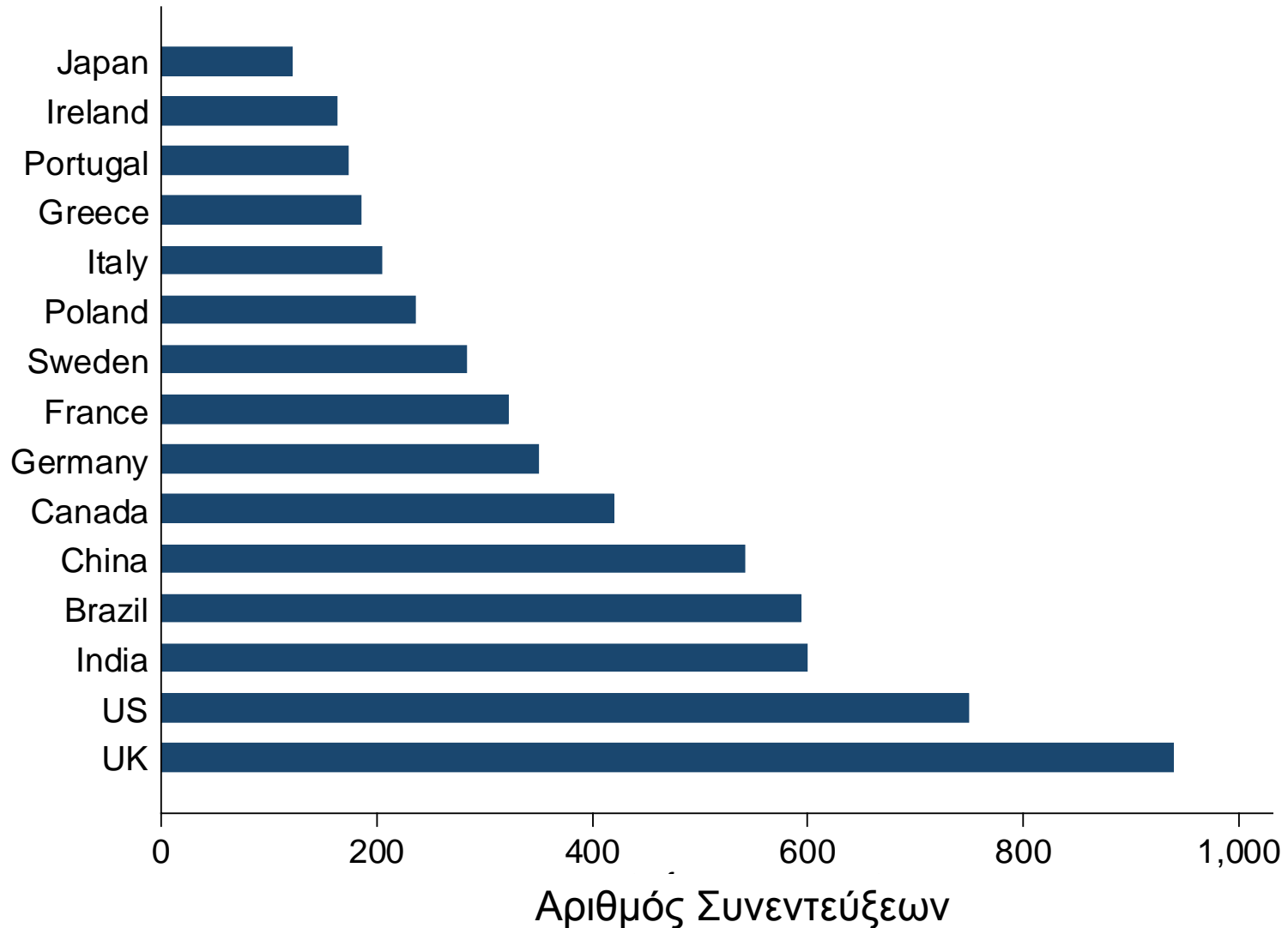
HEC

ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΜΕ ΕΝΑ ΕΥΡΥ ΦΑΣΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Το δείγμα μας περιλαμβάνει βιομηχανικές εταιρείες με διαφορετικό ιδιοκτησιακό καθεστώς, μεταξύ αυτών:

- Ιδιόκτητες
- Εισηγμένες-Πολυμετοχικές
- Εταιρίες κάτω από τον έλεγχο του ιδρυτή τους
- Οικογενειακές επιχειρήσεις που διοικούνται από μέλη της οικογενείας
- Οικογενειακές επιχειρήσεις που διοικούνται από επαγγελματίες διοικητικά στελέχη
- Συνεταιριστικές
- Δημόσιες-Κυβερνητικής ιδιοκτησίας
- Ιδιωτικού Δικαίου ή Εταιρεία Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών (ΕΚΕΣ)
- Πολυεθνικές

ΕΞΕΤΑΣΤΗΚΑΝ ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ ΧΩΡΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΕΜΒΕΛΕΙΑΣ



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

3. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4. ΜΕΡΙΚΕΣ ΑΞΙΟΜΝΗΜΟΝΕΥΤΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΜΙΑ ΤΥΠΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Παράδειγμα ορθής τακτικής

Οι υπάλληλοι μιας ευρωπαϊκής εταιρείας αναλύουν συνεχώς τη διαδικασία παραγωγής, κάτι που αποτελεί μέρος των καθημερινών καθηκόντων τους. Κινηματογραφούν καίριας σημασίας τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να είναι σε θέση να τα αναλύσουν λεπτομερέστερα.

Κάθε πρόβλημα καταγράφεται σε μια ειδική βάση δεδομένων που παρακολουθεί τις καίριες διαδικασίες. Κάθε ζήτημα που ανακύπτει εξετάζεται ενδελεχώς και η ολοκλήρωση του τηρεί υπό την επίβλεψη ενός διευθυντικού στελέχους.

Παραδείγματα ανεπαρκούς τακτικής

Μια αμερικανική εταιρεία δε διαθέτει τυπικό ή άτυπο μηχανισμό κατάλληλο είτε για τη διαδικασία τεκμηρίωσης είτε για τη βελτίωσή της. Ο διευθυντής παραδέχθηκε ότι η παραγωγή λαμβάνει χώρα σε ένα περιβάλλον όπου δεν έχει ληφθεί κανένα μέτρο για την ενθάρρυνση ή την υποστήριξη της καινοτομίας στον τομέα των διαδικασιών.

Ο διευθυντής μια ασιατικής μονάδας αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι στην παραγωγή δεν ενθαρρύνονται να δρουν αυτόνομα. Η προσδοκία είναι ότι θα εκτελέσουν απλώς τα καθήκοντά τους στην παραγωγή. Δεν τους παρέχονται κίνητρα και δεν υφίστανται μηχανισμοί που να στηρίζουν τυχόν βελτιωτικές προτάσεις των παραγωγικών διαδικασιών.

ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΣΕ ΤΑΚΤΙΚΗ ΒΑΣΗ ΟΠΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΜΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Παραδείγματα ορθής τακτικής

Μια αμερικανική εταιρεία έχει οθόνες σε κάθε γραμμή παραγωγής. Οι οθόνες αυτές χρησιμοποιούνται για να παρουσιάζουν την πρόοδο σε σχέση με καθημερινούς στόχους παραγωγής, καθώς και άλλους δείκτες αποδοτικότητας. Ο διευθυντής συναντάται με τους εργαζομένους σε καθημερινή βάση για να συζητήσουν το ημερήσιο πρόγραμμα παραγωγής καθώς και την αποδοτικότητα της προηγούμενης ημέρας. Επίσης έχει τακτικές μηνιαίες συναντήσεις με σκοπό την ανασκόπηση της παραγωγικότητας.

Μια άλλη αμερικανική εταιρεία τυπώνει πάνω στις χαρτοπετσέτες της καντίνας τους κύριους στόχους παραγωγής όταν αυτοί επιτυγχάνονται.

Παραδείγματα ανεπαρκούς τακτικής

Ο διευθυντής μιας αμερικανικής εταιρείας παρακολουθεί διάφορους δείκτες αποδοτικότητας όταν θεωρεί ότι η παραγωγή είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη. Η τελευταία φορά που ζήτησε μετρήσεις σχετικά με τους δείκτες αυτούς ήταν πριν από 8 μήνες. Για μία εβδομάδα παρακολουθούσε στενά την πορεία των δεικτών αυτών, έως ότου η παραγωγή σημείωσε και πάλι αύξηση.

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία καταγράφει ανελλιπώς την ποσότητα παραγόμενου προϊόντος, το χρόνο παραγωγής καθώς και τον αριθμό των εργαζομένων. Τα στοιχεία αυτά όμως κοινοποιούνται σπάνια στους εργαζομένους και συνήθως παραμένουν απλώς στο γραφείο του διευθυντή παραγωγής.

ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΣΕ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΒΑΣΗ ΟΠΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΜΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΘΕ ΣΤΑΔΙΟΥ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Ηλεκτρονικοί πίνακες



Χειρόγραφοι πίνακες



Χειρόγραφη ενημέρωση



Χειρόγραφοι πίνακες



ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΣΑΦΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Παραδείγματα ορθής τακτικής

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία καταγράφει όλους τους δείκτες αποδοτικότητας σε πραγματικό χρόνο (ποσοτικούς, ποιοτικούς, κλπ.). Τα στοιχεία αυτά καταγράφουν την παραγωγικότητα της κάθε βάρδιας στο εργοστάσιο. Κάθε υπάλληλος έχει πρόσβαση στα στοιχεία αυτά από τερματικά που βρίσκονται στις γραμμές παραγωγής. Εάν οι προγραμματισμένοι στόχοι παραγωγής δεν επιτυγχάνονται τότε λαμβάνονται άμεσα μέτρα για την επίλυση των προβλημάτων και την βελτίωση της παραγωγικότητας.

Μια ασιατική εταιρεία πραγματοποιεί τακτικές συναντήσεις στη διάρκεια των οποίων συγκροτούνται σχέδια δράσης που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένο θέμα και έχουν ακριβή χρονοδιαγράμματα. Τα σχέδια δράσης και η υλοποίησή τους συζητούνται επίσης σε καθημερινή βάση με τους υπεύθυνους των ομάδων γραμμών παραγωγής αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Παράδειγμα ανεπαρκούς τακτικής

Ο διευθυντής μιας αμερικανικής εταιρείας βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην εμπειρία και την διαίσθηση του σχετικά με την πορεία της επιχείρησης. Επανεξετάζει στοιχεία σχετικά με το κόστος παραγωγής όταν θεωρεί ότι υπάρχει υπερβολικά πολύ ή λίγο απόθεμα. Παραδέχεται ότι επειδή είναι αρκετά πολυάσχολος, μια τέτοια επανεξέταση γίνεται σε πολύ αραιά χρονικά διαστήματα. Επίσης ανέφερε ότι το προσωπικό νιώθει ότι η αναζήτηση προβλημάτων γίνεται χωρίς σύστημα και συνέπεια με αποτέλεσμα κανείς υπάλληλος να μην συμμετέχει στην προσπάθεια αυτή από το φόβο καταλογισμού ευθυνών. Προκειμένου να αλλάξει την αντιμετώπιση που δείχνουν οι εργαζόμενοι, ο διευθυντής αυτός τώρα επαινεί και τα θετικά στοιχεία που ανακαλύπτει καθώς προσπαθεί να λύσει ένα πρόβλημα.

ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΠΙΛΥΟΥΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟ ΤΑΧΥΤΕΡΟ ΔΥΝΑΤΟ: ΕΠΑΝΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Ή ΑΠΟΛΥΣΗ ΩΣ ΕΣΧΑΤΗ ΛΥΣΗ

Παράδειγμα ορθής τακτικής

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία παίρνει κατάλληλα μέτρα αμέσως μόλις εντοπιστεί μια αδυναμία σε μία ομάδα παραγωγής. Έχει μάλιστα στο παρελθόν προσλάβει ακόμη και ψυχολόγο με σκοπό να βελτιώσει τη συμπεριφορά των μελών μιας δύσκολης ομάδας. Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται συνεχώς με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης τους. Όταν αυτό δεν επιτυγχάνεται, μετατίθενται σε άλλα τμήματα. Η εταιρεία έχει φτάσει ακόμα και στην απόλυση εργαζομένων όταν αυτοί επανειλημένα αποτυγχάνουν την επίτευξη κοινώς συμφωνημένων στόχων.

Παράδειγμα ανεπαρκούς τακτικής

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία δεν παίρνει κανένα μέτρο όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Ο ίδιος ο Πρόεδρος παρεμβαίνει προσωπικά για να προειδοποιήσει τους εργαζομένους, αλλά πέραν αυτού, δε λαμβάνονται αυστηρότερα μέτρα. Η μείωση μισθού ή η απόλυση εργαζομένων λόγω μη ικανοποιητικής απόδοσης εφαρμόζεται πολύ σπάνια.

ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΧΟΥΝ ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΜΕΝΟΥΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Παράδειγμα ορθής τακτικής

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία «μεταφράζει» όλους της τους στόχους -ακόμα και τους στρατηγικούς στόχους της επόμενης πενταετίας- σε βραχυπρόθεσμους στόχους, έτσι ώστε να ελέγχεται η πρόοδος της επίτευξής τους. Η εταιρεία θεωρεί ότι μόνο όταν καταστήσεις κάποιον υπεύθυνο για την ολοκλήρωση μίας σειράς συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων στόχων μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα μπορεί να πραγματοποιηθεί ένας μακροπρόθεσμος στόχος. Πιστεύει ότι είναι πολύ πιο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους να έχουν ένα συνδυασμό άμεσων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Παράδειγμα ανεπαρκούς τακτικής

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία είχε επί σειρά ετών διαρκείς αλλαγές στο επίπεδο των ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Κατά συνέπεια, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους αποκλειστικά στην πρόοδο της εταιρείας κάθε μήνα συγκριτικά με τον προηγούμενο, θεωρώντας ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι θα επιτευχθούν χωρίς περαιτέρω προσπάθεια.

ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΘΕΤΟΥΝ ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΟΥΣ, ΑΛΛΑ ΕΠΙΤΕΥΞΙΜΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΑΜΕΣΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΟΥΣ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Παράδειγμα ορθής τακτικής

Ο διευθυντής μιας ευρωπαϊκής εταιρείας επέμενε ότι πρέπει να θέτει απαιτητικούς στόχους για όλους - ακόμα και για την ομάδα ασφαλείας. Αν οι εργαζόμενοι επιτύχουν όλους τους στόχους τους, ανησυχεί ότι οι στόχοι δεν ήταν αρκετά απαιτητικοί. Κάθε δείκτης αποδοτικότητας συνδέεται με το γενικότερο επιχειρηματικό πρόγραμμα και όλοι πρέπει να εργάζονται σκληρά για τη γρήγορη προώθηση του παραγόμενου προϊόντος τους.

Παραδείγματα ανεπαρκούς τακτικής

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία χρησιμοποιεί πολύ εύκολους στόχους για να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και να τονώσει το ηθικό τους. Δυσκολεύεται να θέσει υψηλότερους στόχους, επειδή οι εργαζόμενοι παύουν να προσπαθούν και οι διευθυντές τμημάτων αρνούνται να πιέσουν το προσωπικό να εργαστεί εντατικότερα.

Μια ασιατική εταιρεία θέτει πολύ εύκολους στόχους που είναι σε κάθε περίπτωση επιτεύξιμοι με το σκεπτικό ότι κύριος στόχος τους είναι η ανάπτυξη. Ο διευθυντής παραγωγής χαρακτηριστικά δήλωσε ότι: «Δεν νιώθουμε ότι οι στόχοι μας ωθούν να προσπαθήσουμε περισσότερο. Αντίθετα εμείς ελκύουμε τους στόχους προς το μέρος μας ώστε να αντανakλούν την αποδοτικότητα μας.»

ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ - Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΜΕΙΒΕΤΑΙ

Παραδείγματα ορθής τακτικής

Μια αμερικανική εταιρεία πιέζει τους εργαζόμενους θέτοντας απαιτητικούς εταιρικούς στόχους αποδοτικότητας. Η αποδοτικότητα ανταμείβεται μέσα από πρόσθετες οικονομικές παροχές, ομαδικά γεύματα που μαγειρεύουν ανώτερα διοικητικά στελέχη, οικογενειακές εκδρομές, κουπόνια για σινεμά και δείπνο σε τοπικά εστιατόρια, κλπ. Προσφέρονται επίσης κίνητρα στο προσωπικό με βραβεία για ανελλιπή παρουσία, για την καλύτερη πρόταση βελτίωσης, κλπ.

Μια αμερικανική εταιρεία έχει διαδικασίες τακτικής αλλά και τυχαίας αξιολόγησης για όλους τους εργαζόμενους της. Οι εργαζόμενοι ανταμείβονται με ποσοστά από τα κέρδη της εταιρείας και πολλές από τις επιβραβεύσεις χαρακτηρίζονται από ενδιαφέρον για περιβαλλοντικά ζητήματα. Για παράδειγμα, τα χρήματα που εξοικονομούνται από το πρόγραμμα ανακύκλωσης που ακολουθεί το εργοστάσιο διατίθενται στο ταμείο των υπαλλήλων για δραστηριότητες όπως εκδρομές για ψάρεμα.

Παραδείγματα ανεπαρκούς τακτικής

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία πληρώνει εξίσου όλους τους υπαλλήλους της ανεξάρτητα από την απόδοσή τους. Δεν υπάρχουν κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η ίδια πολιτική ισχύει και στα διευθυντικά στελέχη, τα οποία πληρώνονται ωρομίσθια, χωρίς πρόσθετες οικονομικές παροχές.

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία δεν διαθέτει καμία διαδικασία αξιολόγησης ή επιβράβευσης για τους ωρομίσθιους εργαζομένους. Η ανταμοιβή τους συνίσταται περιστασιακά σε ένα κασόνι μπύρες.

ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΑΜΕΣΑ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Παραδείγματα ορθής τακτικής

Σε μια αμερικανική εταιρεία, ο διευθυντής απέλυσε τέσσερις εργαζομένους τους τελευταίους δύο μήνες λόγω ανεπαρκούς αποδοτικότητας. Η εταιρεία ελέγχει διαρκώς την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, αναζητώντας τις γενεσιουργές αιτίες όταν παρατηρούνται φαινόμενα χαμηλής παραγωγικότητας.

Ένας Αμερικανός διευθυντής μας εξήγησε λεπτομερειακά την πολιτική της εταιρείας (η οποία υπάρχει στο εταιρικό εγχειρίδιο) σχετικά με τις αδικαιολόγητες απουσίες. Αν ένας εργαζόμενος παραβίαζε την εν λόγω πολιτική ή οποιαδήποτε άλλη, θα λάμβανε προφορική προειδοποίηση, ενώ θα γινόταν αξιολόγηση της συμπεριφοράς του μετά από 30 ημέρες. Αν η συμπεριφορά του δεν είχε βελτιωθεί, θα γινόταν άμεσα διακοπή της σύμβασής του.

Παράδειγμα ανεπαρκούς τακτικής

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία είχε έναν προϊστάμενο, ο οποίος κατανάλωνε τακτικά οινόπνευματώδη ποτά σε ώρα εργασίας, αλλά καμία μέριμνα δεν ελήφθει προκειμένου να τον βοηθήσουν με το πρόβλημα αλκοολισμού του ή να τον μεταθέσουν σε κάποια άλλη θέση χαμηλότερης υπευθυνότητας. Στην πραγματικότητα κανένας υπάλληλος δεν είχε ποτέ απολυθεί στο εν λόγω εργοστάσιο. Σύμφωνα με το διευθυντή παραγωγής, το Τμήμα Προσωπικού ξεσήκωνε τον κόσμο κάθε φορά που η διεύθυνση ήθελε να διώξει κάποιον υπάλληλο, και επισήμανε στους διευθυντές ότι η δουλειά τους ήταν η παραγωγή, όχι τα θέματα προσωπικού. Ο μόνος τρόπος που μπορούσε να «απαλλαγεί» από συγκεκριμένους υπαλλήλους του εργοστασίου του ήταν να τους μεταθέσει σε άλλο εργοστάσιο της ίδιας εταιρείας.

ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΣΤΕΝΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΒΑΛΛΟΥΝ ΚΑΘΕ ΔΥΝΑΤΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΝΑ ΤΟΥΣ ΚΡΑΤΗΣΟΥΝ

Παραδείγματα ορθής τακτικής

Μια αμερικανική εταιρεία γνωρίζει ποιοι είναι οι καλύτεροι υπάλληλοί της και αν κάποιος από αυτούς παρουσιάσει ενδείξεις ότι θέλει να αποχωρήσει από την εταιρεία, τότε καλούνται τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να του μιλήσουν και να προσπαθήσουν να τον πείσουν να παραμείνει. Κατά περίπτωση προβαίνουν ακόμα και σε αυξήσεις μισθού αν αυτό κριθεί απαραίτητο και αν αξιολογηθεί ότι το συγκεκριμένο άτομο αμείβεται χαμηλότερα από τους αντίστοιχους μισθούς της αγοράς. Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι προκειμένου να κρατήσουν στην εταιρεία όλους τους ικανούς εργαζομένους.

Μια ασιατική εταιρεία καλύπτει μέχρι και 100% των δαπανών για εκπαιδευτικούς σκοπούς στους αποδοτικότερους εργαζομένους της.

Παράδειγμα ανεπαρκούς τακτικής

Μια ευρωπαϊκή εταιρεία αφήνει τους υπαλλήλους της να αποχωρούν από την επιχείρηση αν το επιθυμούν. Δεν προβαίνει σε καμιά ενέργεια για να κρατήσει αυτά τα άτομα, εφόσον θεωρεί ότι μία τέτοια προσπάθεια δεν έχει κανένα νόημα. Η διεύθυνση δεν πιστεύει ότι μπορεί να κρατήσει υπαλλήλους αν αυτοί επιθυμούν να εργαστούν σε άλλη εταιρεία. Εξάλλου, η εταιρεία δεν προβαίνει σε διαπραγματεύσεις για μισθολογικά ζητήματα προκειμένου να κρατήσει τους καλύτερους υπαλλήλους της.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

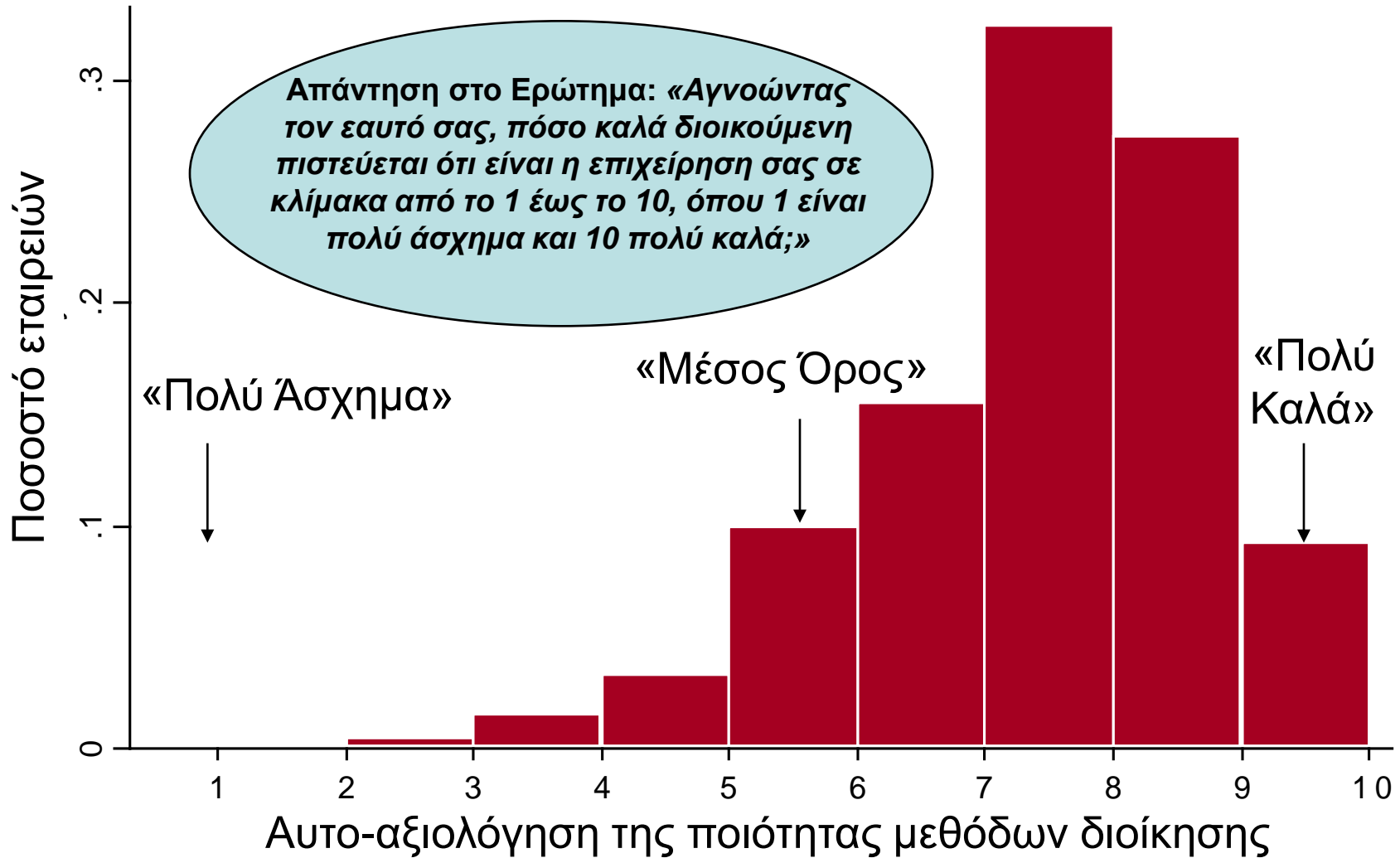
3. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4. ΜΕΡΙΚΕΣ ΑΞΙΟΜΝΗΜΟΝΕΥΤΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

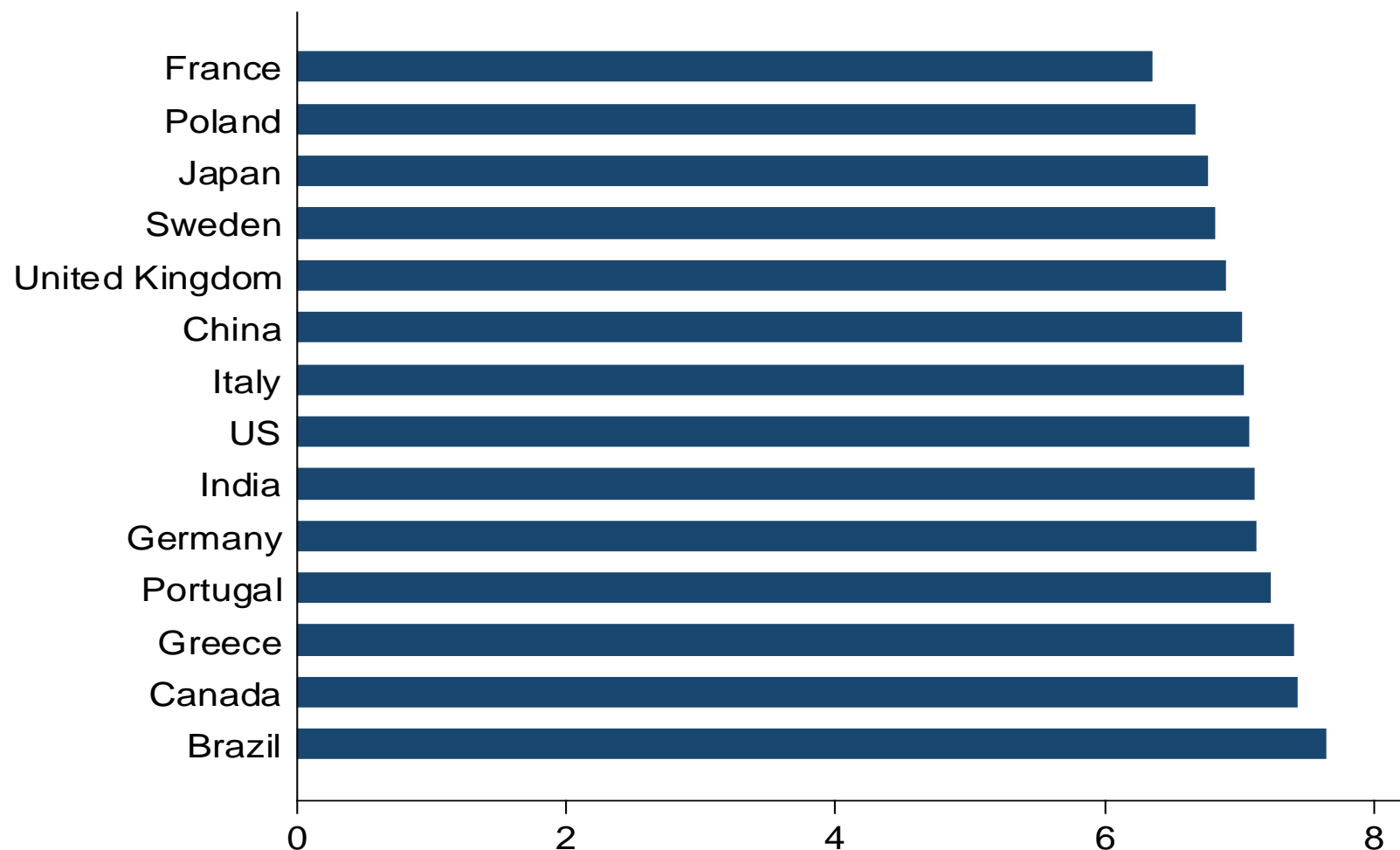
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΑΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΧΩΡΕΣ

- Η έρευνα αποκαλύπτει ένα μεγάλο φάσμα απαντήσεων σχετικά με τις μεθόδους διοίκησης που ακολουθούνται στις 15 χώρες υπό μελέτη
- Υπάρχουν σαφείς πολιτισμικές διαφορές και σημαντική διαφοροποίηση στη νοοτροπία και τον τρόπο διοίκησης
- Η διεθνής ομάδα μας από ειδήμονες ακαδημαϊκούς αλλά και ειδικούς στην βιομηχανική οργάνωση και διοίκηση παραγωγής κατέβαλε τεράστια προσπάθεια για να οργανώσει και να κωδικοποιήσει τις απαντήσεις αυτές
- Πρωταρχικός στόχος είναι η χρήση των στοιχείων αυτών για μία διακρατική αντιπαραβολή διοικητικών και οργανωτικών τακτικών που θα πραγματοποιηθεί σε τέτοιο λεπτομερές επίπεδο για πρώτη φορά
- Η μελέτη αυτή θα συμβάλει στην κατανόηση των ισχυρών και αδύνατων σημείων που ενέχονται στην υιοθέτηση και εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών μεθόδων σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους
- Παράλληλα δε, θα βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη να αναγνωρίσουν ευκαιρίες και απειλές μέσα στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία

ΟΛΟΙ ΘΕΩΡΟΥΝ ΟΤΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ



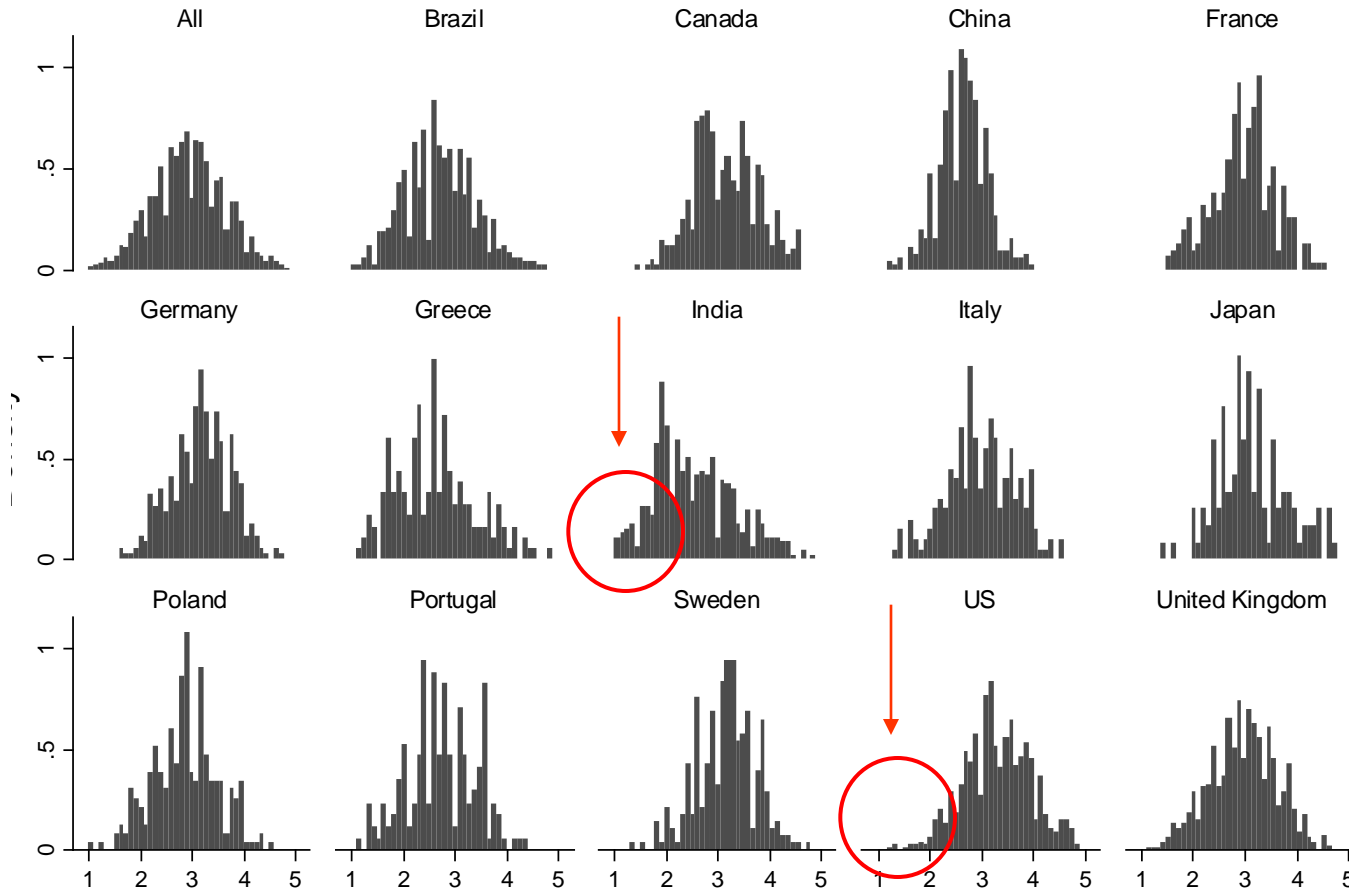
ΚΑΙ ΑΥΤΗ Η ΥΠΕΡΜΕΤΡΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΑΠΑΝΤΑΤΑΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΧΩΡΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΣ



Παρατήρηση: Απάντηση στο Ερώτημα: «Αγνοώντας τον εαυτό σας, πόσο καλά διοικούμενη πιστεύεται ότι είναι η επιχείρησή σας σε κλίμακα από το 1 έως το 10, όπου 1 είναι πολύ άσχημα και 10 πολύ καλά;»

Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΟΔΕΙΚΝΥΕΙ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΕΡΑΣΤΙΑ ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Κατανομή αξιολόγησης ποιότητας διοικητικών μεθόδων εταιρειών, ανά χώρα*

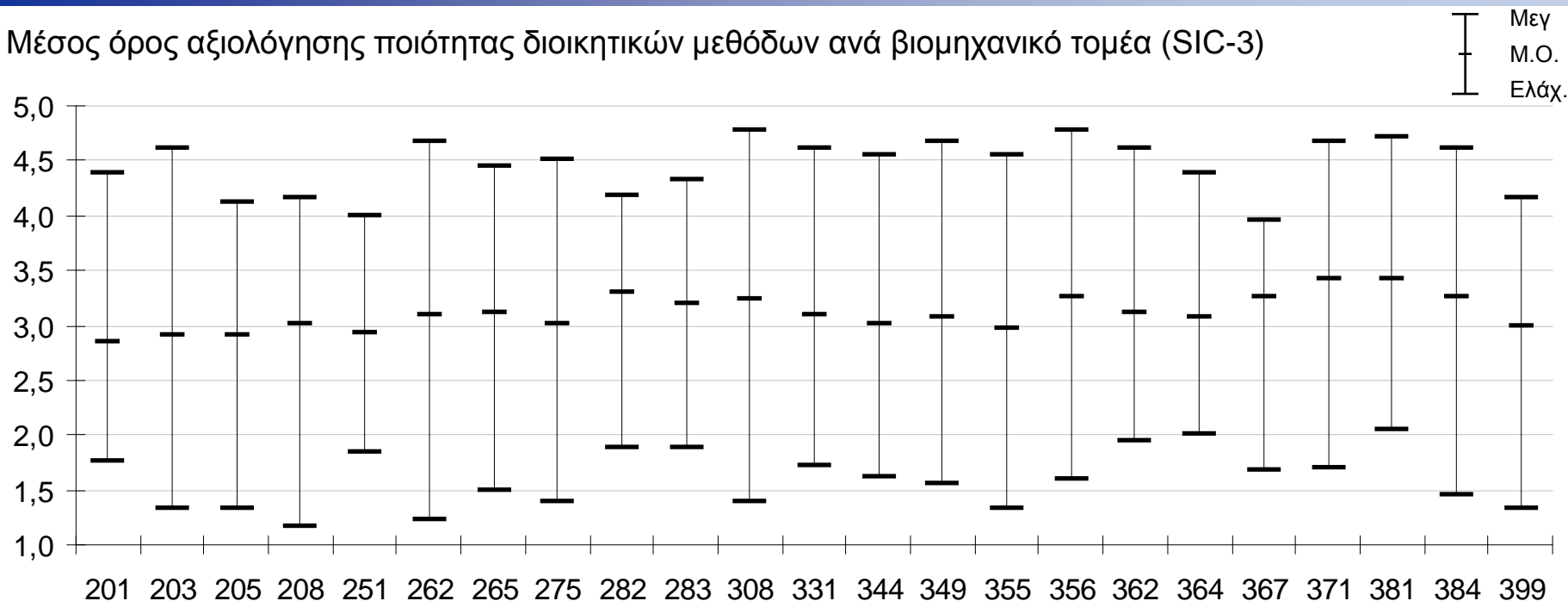


Υπάρχουν λιγότερες κακώς διοικούμενες εταιρείες σε χώρες οι οποίες είναι καλύτερα διοικούμενες κατά μέσο όρο (πχ. ΗΠΑ σε σύγκριση με Ινδία)

*Παρατήρηση: Με βάση μια κατά προσέγγιση βαθμολόγηση σε κάθε ερώτηση της έρευνας.

ΜΕΓΑΛΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΕΠΙΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΤΟΜΕΩΝ

Μέσος όρος αξιολόγησης ποιότητας διοικητικών μεθόδων ανά βιομηχανικό τομέα (SIC-3)



Οι 5 κορυφαίες

Sic Code	Industry
371	Motor Vehicles and Equipment
381	Search and Navigation Equipment
282	Plastics Materials and Synthetic
356	General Industrial Machinery
384	Medical Instruments & Supplies

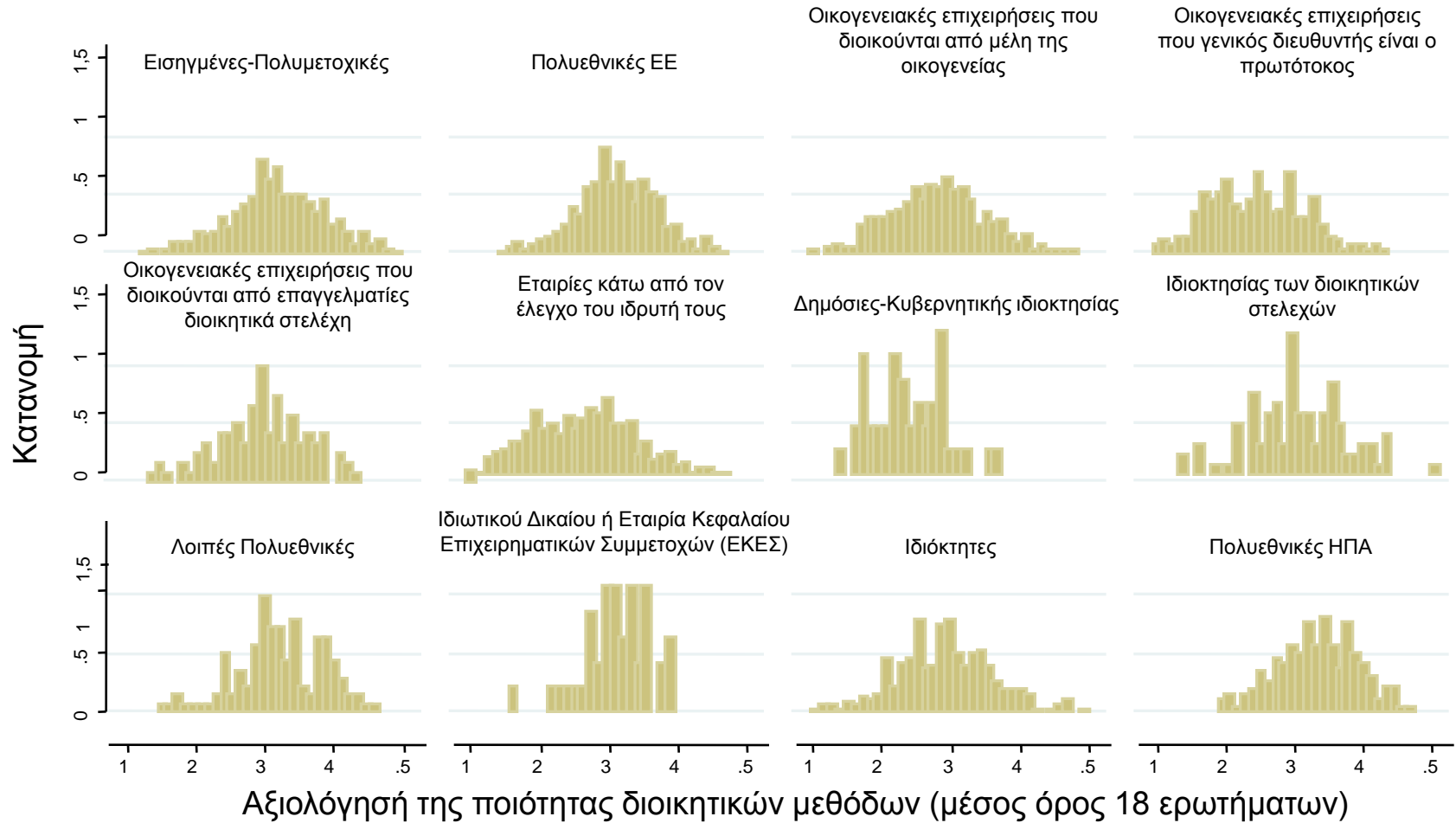
Οι 5 τελευταίες

Sic Code	Industry
355	Special Industry Machinery
251	Household Furniture
205	Bakery Products
203	Preserved Fruits and Vegetables
201	Meat Products

Παρατήρηση: Με βάση μια κατά προσέγγιση βαθμολόγηση σε κάθε ερώτηση της έρευνας.

ΜΕΓΑΛΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΕΞΑΛΛΟΥ ΣΕ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟΥ ΚΑΘΕΣΤΩΤΟΣ

Κατανομή αξιολόγησης ποιότητας διοικητικών μεθόδων, ανά ιδιοκτησιακό καθεστώς*



*Παρατήρηση: Με βάση μια κατά προσέγγιση βαθμολόγηση σε κάθε ερώτηση της έρευνας.

ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

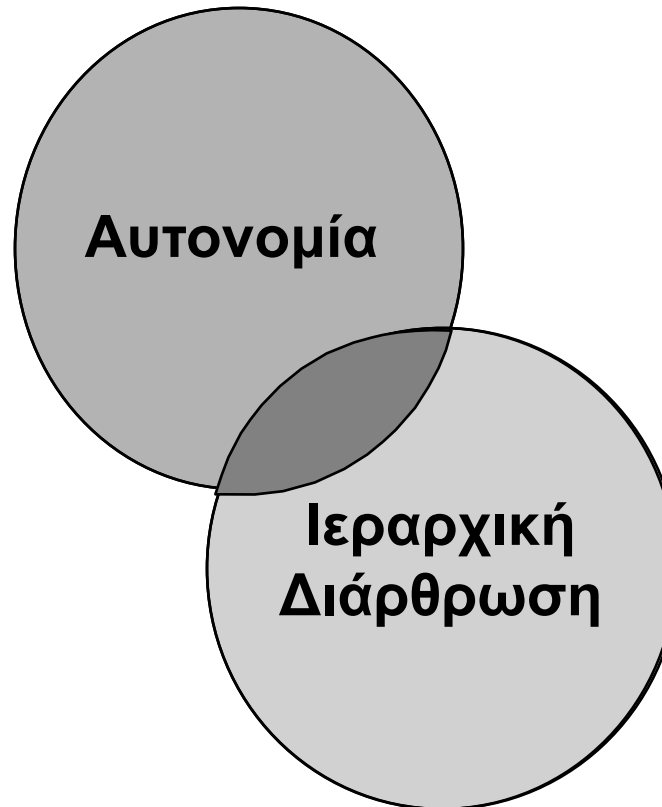
Στο δεύτερο τμήμα της έρευνάς μας, διατυπώσαμε ερωτήματα σχετικά με τις οργανωτικές πρακτικές των εταιρειών:

Διευθυντές εργοστασίου:

- Αυτονομία πρόσληψης και απόλυσης
- Εισαγωγή νέων προϊόντων
- Μέγιστη κεφαλαιακή επένδυση χωρίς την προηγούμενη έγκριση της κεντρικής διοίκησης
- Αυτονομία πωλήσεων και μάρκετινγκ

Εργαζόμενοι:

- Ποιος ορίζει το ρυθμό εργασίας;
- Ποιος αποφασίζει για τον καταμερισμό των καθηκόντων;



- Αριθμός διοικητικών επιπέδων κάτω και πάνω από το διευθυντή εργοστασίου
- Μεταβολές στα διοικητικά αυτά επίπεδα τα τελευταία τρία χρόνια
- Εύρος ελέγχου (Πόσοι αναφέρονται άμεσα στο διευθυντή εργοστασίου;)

ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΕΡΜΗΝΕΥΣΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΣΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ;

➤ Παγκοσμιοποίηση + Ανταγωνισμός

- ο έντονος ανταγωνισμός και οι επενδύσεις από πολυεθνικές εξωθούν εταιρείες που πάσχουν από κακοδιαχείριση, είτε να βελτιωθούν είτε να κλείσουν

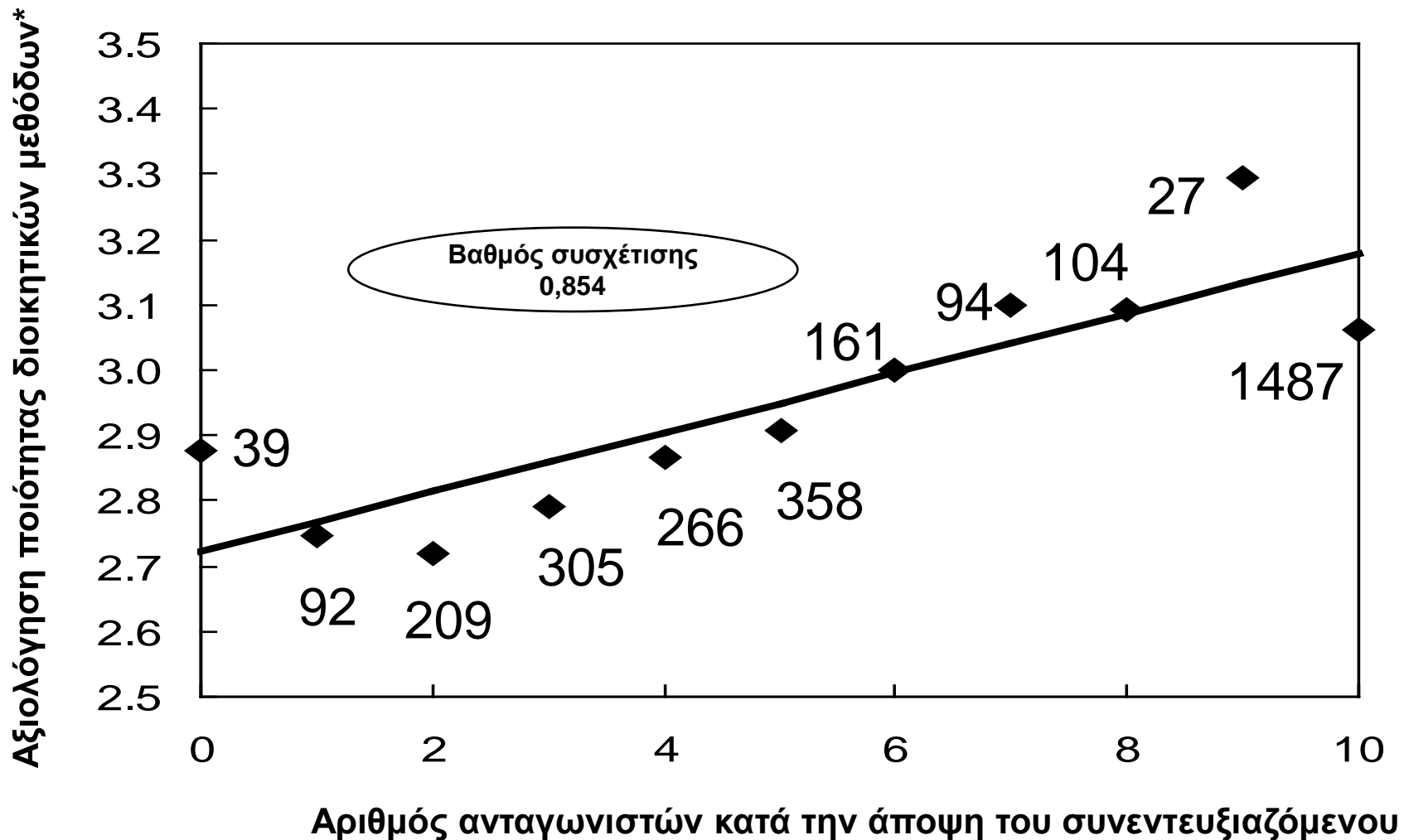
➤ Εκπαίδευση

- διευθυντών και υπαλλήλων

➤ Νομοθεσία

- νομοθετικό πλαίσιο που αφορά τόσο την αγορά εργασίας όσο και τις διαδικασίες πτώχευσης και επανασύστασης εταιρειών

ΥΨΗΛΟΤΕΡΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ

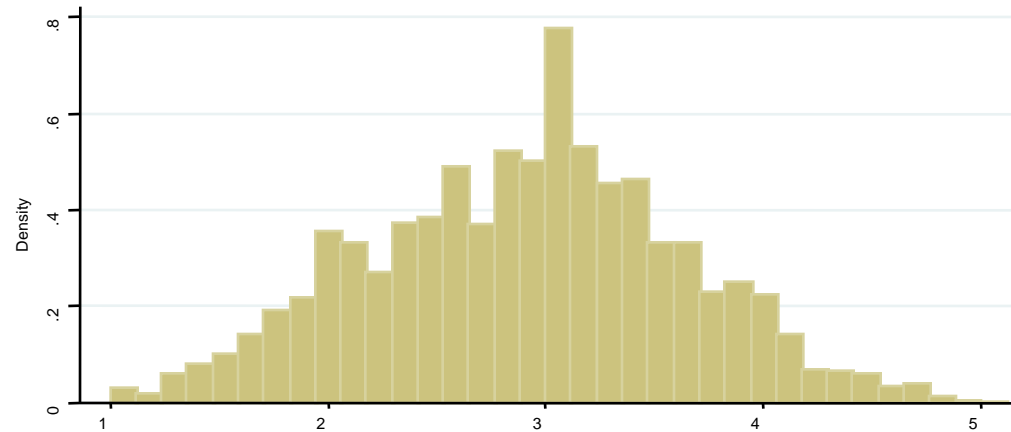


*Παρατήρηση: Με βάση μια κατά προσέγγιση βαθμολόγηση σε κάθε ερώτηση της έρευνας.

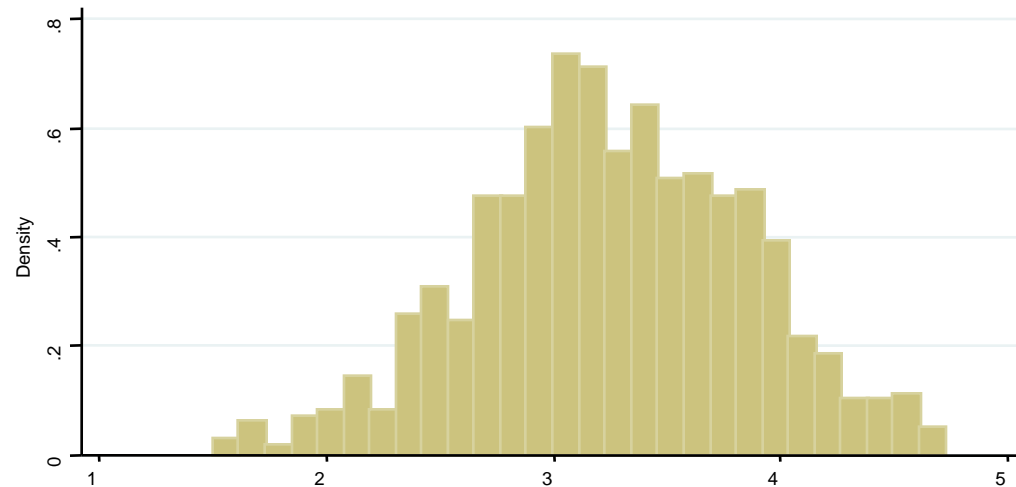
Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ ΣΟΒΑΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΚΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΜΙΚΡΟΤΕΡΟΣ

Κατανομή αξιολόγησης ποιότητας διοικητικών μεθόδων*

Εγχώριες Εταιρείες



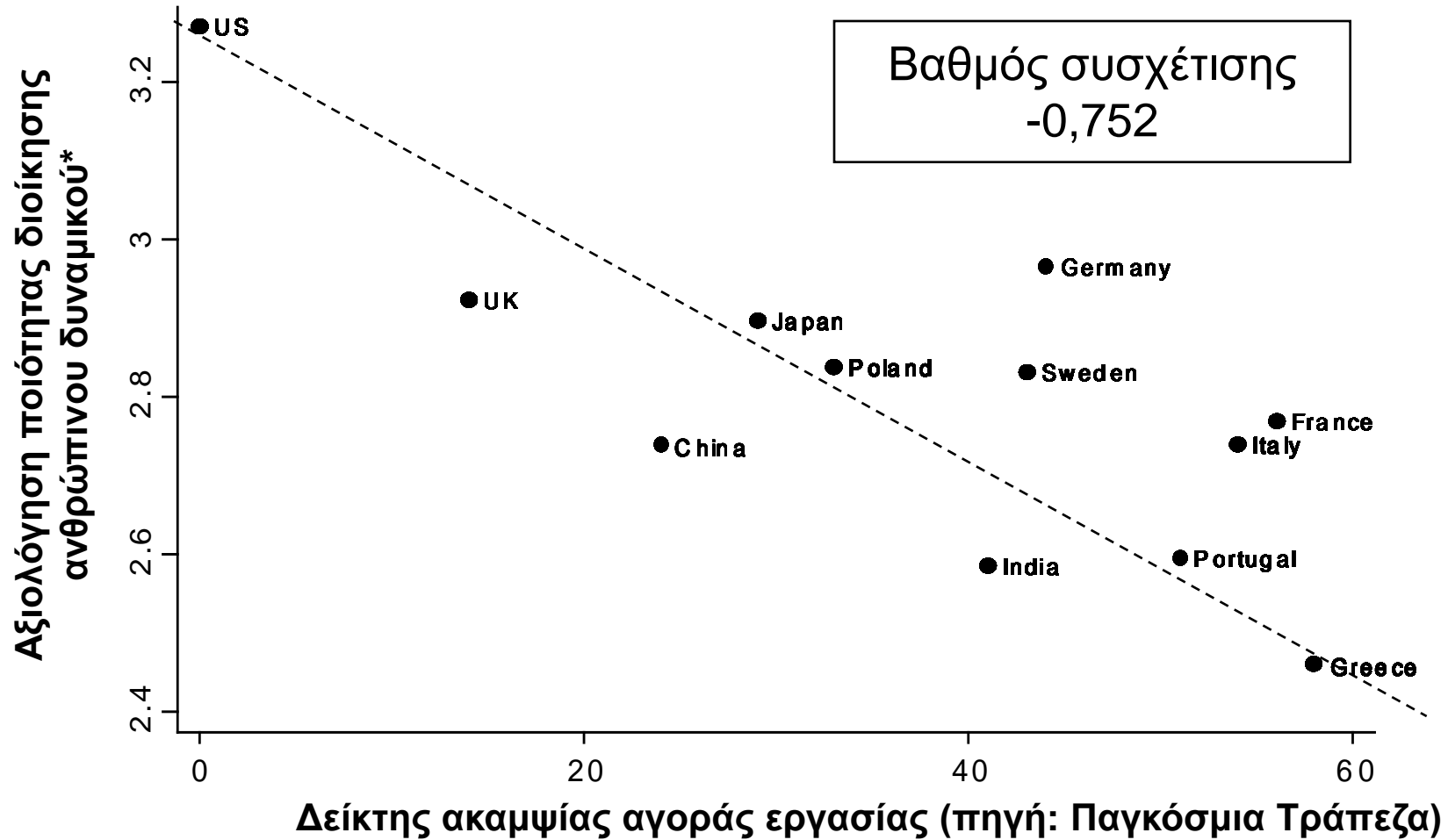
Αλλοδαπές Πολυεθνικές



ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΧΟΥΝ ΠΙΟ ΜΟΡΦΩΜΕΝΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



Ο ΒΑΘΜΟΣ ΑΚΑΜΨΙΑΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

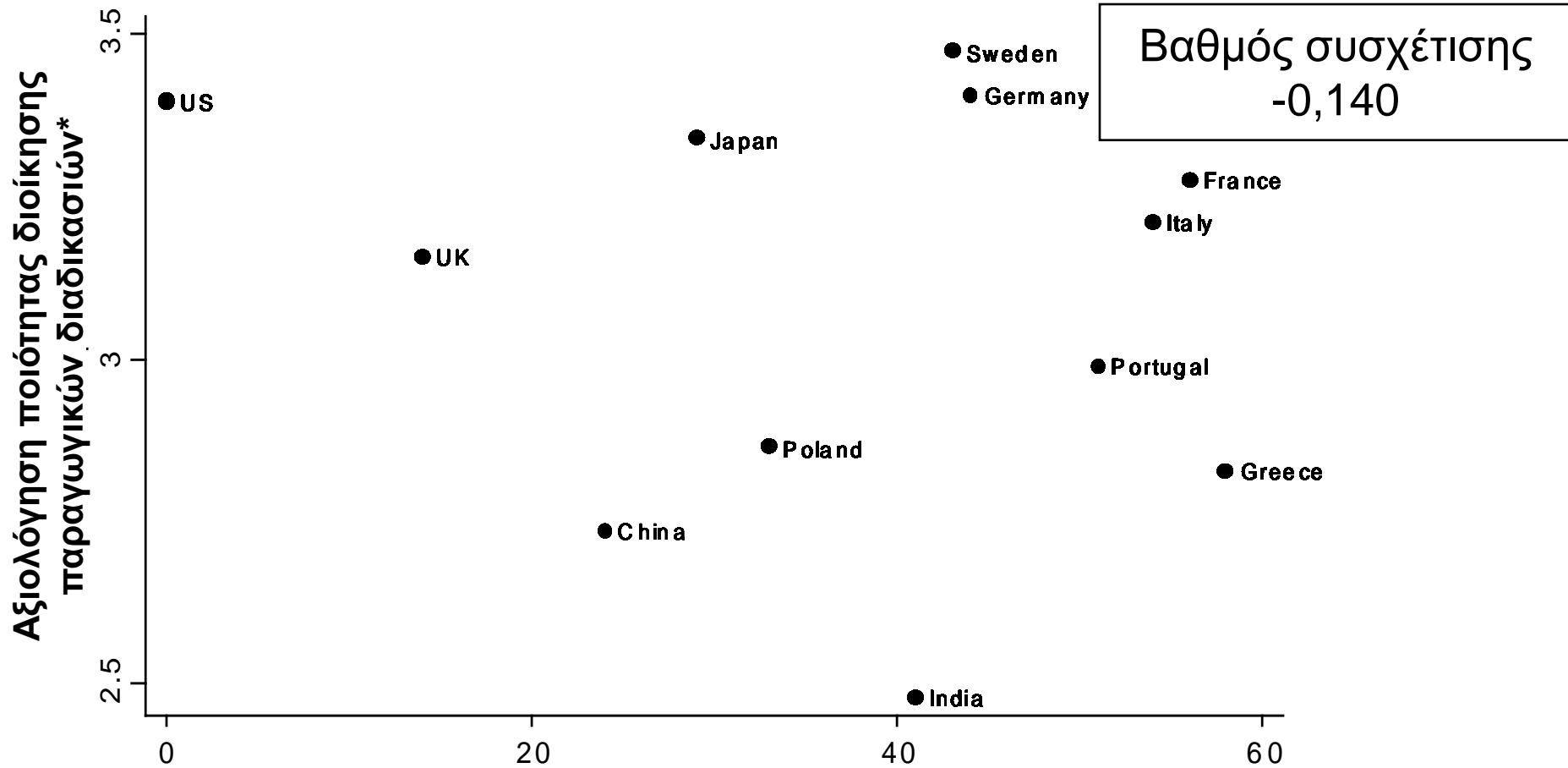


(0 = Πλέον ευέλικτη αγορά εργασίας)

(100 = Πλέον άκαμπτη αγορά εργασίας)

*Παρατήρηση: Με βάση μια κατά προσέγγιση βαθμολόγηση σε κάθε ερώτηση της έρευνας.

...ΕΝΤΟΥΤΟΙΣ, Ο ΒΑΘΜΟΣ ΑΚΑΜΨΙΑΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΝ ΣΥΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ



Δείκτης ακαμψίας αγοράς εργασίας (πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα)

(0 = Πλέον ευέλικτη αγορά εργασίας)
(100 = Πλέον άκαμπτη αγορά εργασίας)

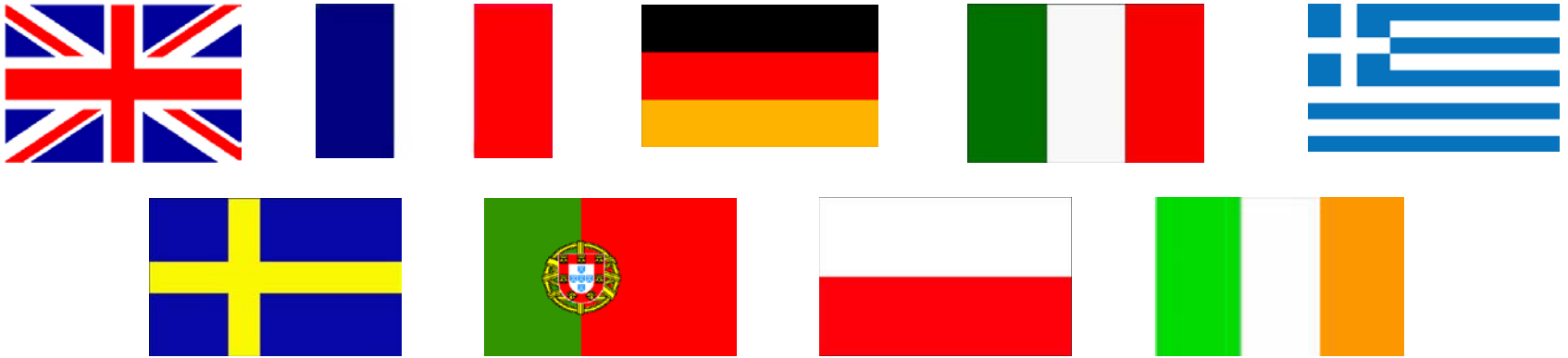
*Παρατήρηση: Με βάση μια κατά προσέγγιση βαθμολόγηση σε κάθε ερώτηση της έρευνας.

ΜΕΡΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΗΣ ΒΟΡΕΙΑΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ



- Κατά μέσο όρο πολύ καλές διοικητικές τακτικές και ιδιαίτερα όσον αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και των ταλαντούχων εργαζομένων
- Υψηλό επίπεδο αυτονομίας των διευθυντών εργοστασίων (κεντρική διοίκηση παραχωρεί πολλές αρμοδιότητες σχετικά με προσλήψεις εργατικού δυναμικού και επενδύσεις)
- Μικρός αριθμός ιεραρχικών επιπέδων (επίπεδες ιεραρχικές δομές)

ΜΕΡΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ



- Εξαιρετικά μεγάλη διαφοροποίηση στις διοικητικές μεθόδους
- Πολυεθνικές σε όλη την Ευρώπη διαθέτουν υψηλό επίπεδο διοικητικών πρακτικών, διατηρώντας παράλαυτα βασικά χαρακτηριστικά της μητρικής εταιρείας στη γενέτειρά τους (δηλαδή, οι αμερικανικές εταιρείες διαθέτουν υψηλά επίπεδα διοικητικής αυτονομίας, ενώ οι ιαπωνικές εταιρείες υστερούν σ' αυτόν τον τομέα)
- Μεγαλύτερη διοικητική αυτονομία σε χώρες της Βόρειας Ευρώπης, περισσότερος κεντρικός έλεγχος σε χώρες της Νότιας Ευρώπης

ΜΕΡΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΒΡΑΖΙΛΙΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΙΝΔΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ



- Εταιρείες σε ευπορότερες περιοχές εμφανίζουν καλύτερα επίπεδα διοίκησης (π.χ. στο Ταμίλ Ναντί ή το Μαχαράστρα της Ινδίας)
- Πολυεθνικές εταιρείες από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ μεταφέρουν μαζί τους τις διοικητικές τους πρακτικές στις χώρες αυτές
- Εντούτοις, οι καλύτερες εγχώριες επιχειρήσεις διοικούνται εξίσου καλά όπως αντίστοιχες στην Ευρώπη, ΗΠΑ ή Ιαπωνία
- Περιορισμένη διοικητική αυτονομία με ισχυρό κεντρικό έλεγχο

ΜΕΡΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ



- Υψηλό επίπεδο διοίκησης παραγωγικών διαδικασιών, με εφαρμογή όλων των μοντέρνων μεθόδων αύξησης παραγωγικότητας και διαδικασίες διαρκούς βελτιστοποίησης σε όλους σχεδόν τους κλάδους της βιομηχανίας
- Όσον αφορά την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και ταλαντούχων εργαζομένων τα αποτελέσματα είναι λιγότερο θετικά - εταιρείες συχνά φαίνεται να πασχίζουν στην αντιμετώπιση των χαμηλής αποδοτικότητας εργαζομένων
- Αυστηρές ιεραχικές δομές - διευθυντές εργοστασίων έχουν περιορισμένη αυτονομία, ενώ υπάρχουν πολλά ιεραρχικά επίπεδα

ΜΕΡΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΙΝΕΖΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ



- Ενώ πολυεθνικές εταιρείες εμφανίζονται να μεταφέρουν τις άριστες μεθόδους διοίκησης στην Κίνα, εταιρείες που έχουν δημιουργηθεί κατόπιν σύμπραξης με εγχώριες εταιρείες (foreign joint ventures) δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικές
- Μικρότερη διαφοροποίηση μεταξύ εταιρειών στην ποιότητα διοικητικών μεθόδων, ειδικά σε σύγκριση με άλλες ασιατικές χώρες
- Οι εταιρείες εμφανίζονται να έχουν πολλά επίπεδα ιεραρχίας, με περιορισμένη αυτονομία για τους διευθυντές εργοστασίων

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

3. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4. ΜΕΡΙΚΕΣ ΑΞΙΟΜΝΗΜΟΝΕΥΤΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΞΙΟΜΗΜΟΝΕΥΤΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ (1)

Το να σας πείσουμε να μιλήσετε μαζί μας τηλεφωνικά (αγαπητοί διευθυντές) δεν ήταν και τόσο εύκολη υπόθεση...

[Ερευνήτρια μιλώντας σε Αμερικανό διευθυντή]
Ερευνήτρια: «Θα μπορούσατε να διαθέσετε 30-40 λεπτά για να μου μιλήσετε για τις παραγωγικές διαδικασίες που ακολουθείται στην επιχείρησή σας;»
Αμερικανός διευθυντής: "Μεγαλύτερες πιθανότητες θα είχατε αν ερχόσαστε εδώ μ' ένα ξυράφι και σκίζατε τις φλέβες μου παρά να με καταφέρετε να μιλήσω στο τηλέφωνο για 40 ολόκληρα λεπτά!!!"

Διατήρηση προσωπικού
κατά την αγγλική εκδοχή...

Γαλλίδα γραμματέας: "Θέλετε να μιλήσετε με το διευθυντή εργοστασίου; Είναι υπό δικαστική δίωξη, γι' αυτό βιαστείτε!!"

Στόχοι αποδοτικότητας εργαζομένων
στη Σουηδία...

Διευθυντής παραγωγής: "Προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων;
Αυτοί το μόνο που θέλουν είναι να γυρίσουν σπίτι τους!"

Ερευνητής: "Πώς θα πείθατε τους πιο παραγωγικούς υπαλλήλους σας να παραμείνουν στην εταιρεία;"
Άγγλος Πρόεδρος Εταιρείας: "Το σεξ είναι κάτι φανταστικό! Αν ο υπάλληλος βρει καινούρια φιλενάδα κάπου αλλού, εγώ δεν μπορώ να κάνω τίποτα!"

ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΞΙΟΜΝΗΜΟΝΕΥΤΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ (2)

Η Ινδία είναι είναι ένα τόσο ενδιαφέρον μέρος...

Διευθυντής Εργοστασίου: «Σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής; Ναι, ακουστά τις έχω, αλλά δεν έχουν και τόσο μεγάλη σημασία, έτσι δεν είναι;»

Ερευνητής: «Πώς κρατάτε τους πιο αποδοτικούς εργαζόμενους σας;»

Διευθυντής: «Εγώ έχω εξαιρετική απόδοση και θέλω να φύγω από την επιχείρηση!»

Ερευνητής: «Πώς ξεχωρίζετε τους πιο αποδοτικούς εργαζόμενους σας;»

Διευθυντής: «Εδώ είναι Ινδία, όλοι πιστεύουν ότι έχουν τη βέλτιστη απόδοση!»

ΕΝΑ ΜΕΓΑΛΟ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΕΣΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΜΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΜΑΣ ΑΦΙΕΡΩΣΑΤΕ!!!



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

Rebecca Homkes (LSE)

r.l.homkes@lse.ac.uk

Nick Bloom (Stanford)

nbloom@stanford.edu

Χρήστος Γκενάκος (Cambridge)

cg370@cam.ac.uk

Raffaella Sadun (LSE)

r.sadun@lse.ac.uk
