

**MANAGEMENT MATTERS**

---

**ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ  
2014**

The background of the lower half of the page is a vibrant blue with a complex, abstract pattern. It features a grid of small, light blue squares that are slightly offset and blurred, creating a sense of depth and movement. Diagonal streaks of light blue and white cut across the grid, adding a dynamic, high-tech feel to the design.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΤΙ ΜΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ?.....</b>	<b>6</b>
<b>Η ΕΡΕΥΝΑ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>8</b>
Λιτές Διαδικασίες.....	8
Διαχείριση Απόδοσης και Στόχων .....	8
Διαχείριση Ταλέντου .....	9
Οργανωτική Δομή .....	9
<b>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ .....</b>	<b>10</b>
<b>ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΔΙΟ.....</b>	<b>13</b>
<b>ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΞΗΓΗΣΟΥΝ ΑΥΤΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ; .....</b>	<b>16</b>
Ιδιοκτησιακό Καθεστώς.....	16
Ανταγωνισμός.....	18
Παγκοσμιοποίηση.....	19
Ανθρώπινο Κεφάλαιο .....	20
Εργατική Νομοθεσία.....	21
Ίδια Αντίληψη της Κατάστασης.....	22
<b>ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ.....</b>	<b>23</b>
<b>ΕΥΡΩΠΗ .....</b>	<b>25</b>
Απόδοση Επιχειρήσεων ανά Τομέα: Ευρώπη .....	27
Απόδοση Επιχείρησης ανά Παραγωγικό Τομέα: Ευρώπη.....	29
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>30</b>

## ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

### **Αγαπητέ Διευθυντά,**

Με το παρόν θα θέλαμε να σας ευχαριστήσουμε για την πολυτιμότερη βοήθειά σας σε αυτήν τη σημαντική έρευνα.

Η Παγκόσμια Έρευνα Διοικητικών και Διαχειριστικών Πρακτικών (World Management Survey) αποτελεί μία διεθνή ερευνητική πρωτοβουλία, η οποία μελετά τις διαφορές στις πρακτικές διοίκησης ανά επιχείρηση και ανά χώρα. Με βάση το Κέντρο Οικονομικής Επίδοσης (Centre for Economic Performance) στο Βρετανικό πανεπιστήμιο του London School of Economics (LSE), το πρόγραμμα αυτό αποτελεί μία από κοινού πρωτοβουλία ερευνητών από το LSE, το Stanford University και το Harvard Business School. Υποστηρίζεται δε από μία πληθώρα εθνικών κεντρικών τραπεζών, υπουργείων οικονομικών και εργοδοτικών ενώσεων παγκοσμίως, καθώς και μεγάλων διεθνών οργανισμών, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα (World Bank) και η Διαμερικανική Τράπεζα Ανάπτυξης (Inter-American Bank of Development). Από το 2004 έχουμε προβεί σε περισσότερες από 15,000 εις βάθος συνεντεύξεις σε τουλάχιστον 33 χώρες με διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε τέσσερις τομείς (δευτερογενής τομέας, λιανικό εμπόριο, υπηρεσίες υγείας και εκπαίδευση).

Σας διαβεβαιώνουμε ότι όλες οι πληροφορίες που μας δώσατε θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικές. Θα αναφερθούν και θα δημοσιευθούν συγκεντρωτικά αποτελέσματα αλλά σε καμία περίπτωση όνομα επιχείρησης ή στελέχους. Τα δεδομένα των συνεντεύξεων μας φυλάσσονται υπό αυστηρότατους κανόνες εχεμύθειας, οι οποίοι έχουν τεθεί από τις επιτροπές δεοντολογίας ερευνών των τριών αυτών πανεπιστημίων. Επιπροσθέτως, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων δεν ερωτήθηκαν οικονομικά νούμερα παρά μόνο οργανωτικές δομές, διοικητικές και διαχειριστικές πρακτικές.

Ελπίζουμε ότι θα απολαύσετε την ανάγνωση αυτής της έκθεσης και για μια ακόμη φορά θα θέλαμε να σας ευχαριστήσουμε για το χρόνο που μας διαθέσατε και για την πολύτιμη συνεισφορά σας στην έρευνά μας.

Θεωρούμε σημαντική κάθε κριτική για την έρευνά μας και οποιαδήποτε παρατήρηση ή πρόταση μπορείτε να μας την αποστείλετε στην ηλεκτρονική διεύθυνση [cep.managementproject@lse.ac.uk](mailto:cep.managementproject@lse.ac.uk).

Με εκτίμηση,

**Η Ερευνητική Ομάδα**

**Centre for Economic Performance  
London School of Economics**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Παγκόσμια Έρευνα Διοικητικών και Διαχειριστικών Πρακτικών αποτελεί ένα ερευνητικό πρόγραμμα το οποίο διευθύνεται από ακαδημαϊκούς των πανεπιστημίων London School of Economics (LSE), Stanford University, Harvard Business School, Oxford University και Cambridge University από κοινού. Μελετά τις πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης εντός των επιχειρήσεων και τον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Οι μέχρι τώρα ερευνητικές προσπάθειες, λαμβάνοντας υπόψη τους μόνο τη συνεισφορά των συνηθισμένων εργασιακών, κεφαλαιακών και χρήσης πόρων παραγόντων, δεν έχουν πετύχει να εξηγήσουν τις μεγάλες αποκλίσεις που παρουσιάζονται στις επιδόσεις επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς και γεωγραφικούς χώρους.

Παραδοσιακά, ένα μέρος αυτής της ανεξήγητης διαφοράς έχει αποδοθεί στα διαφορετικά επίπεδα ποιότητας των διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών μεταξύ των επιχειρήσεων. Ωστόσο, μέχρι τώρα, δεν υπήρχε κάποια βάση δεδομένων με συστηματικά συλλεχθέντα και συγκρίσιμα αριθμητικά στοιχεία επί των πρακτικών αυτών σε επίπεδο επιχείρησης. Ο στόχος της έρευνάς μας είναι να συμπληρώσει αυτό το κενό. Από το 2001 έχουμε διεξάγει περισσότερες από 15,000 συνεντεύξεις σε 33 χώρες της Βορείου και Νοτίου Αμερικής, της Ωκεανίας, της Ευρώπης, της Ασίας και της Αφρικής, σε μία πρώτη παγκοσμίως διεθνή προσπάθεια συλλογής στοιχείων, βάση των οποίων ερευνούμε το ενδεχόμενο να εξηγείται αυτή η διαφορά παραγωγικότητας μέσω των πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης.

Έχουμε συμπεράνει ότι οι διοικητικές και διαχειριστικές πρακτικές διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό τόσο ανά επιχείρηση όσο και ανά χώρα και ότι είναι στενά συνδεδεμένες με τις επιδόσεις τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Βασικοί παράγοντες που δείξαμε ότι σχετίζονται με αυτό που θα ονομάζαμε καλές πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης και που πιο λεπτομερώς θα περιγράψουμε παρακάτω, είναι ο ανταγωνισμός της αγοράς, η πολυεθνική δράση, οι δεξιότητες των εργαζομένων καθώς και ο τύπος ιδιοκτησίας και διοίκησης.

Τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει μέχρι σήμερα δεν είναι χρήσιμα μόνο σε διευθυντικά στελέχη και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων αλλά έχουν χρησιμοποιηθεί και σε πλήθος ακαδημαϊκών εργασιών όπως και σε μεγάλο αριθμό εκθέσεων με σκοπό την ενημέρωση του κοινού περί σχετικών πολιτικών, ώστε να μπορέσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο η υιοθεσία και εφαρμογή μοντέρνων πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης προωθούν την παραγωγικότητα και την καινοτομία.

Αυτήν την εποχή διανύουμε την πλέον γεμάτη προκλήσεις περίοδο των τελευταίων δεκαετιών όσον αφορά στις οικονομικές συνθήκες και την αύξηση της παραγωγής σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτή η έρευνα αποτελεί ένα καίριο εργαλείο για τη μελλοντική ανάπτυξη πολιτικών για τον δευτερογενή τομέα και έχει ευρείες παγκόσμιες επιπτώσεις. Έχει δε, όπως προαναφέρθηκε, υποστηριχθεί ενεργά από έναν αριθμό Κεντρικών Τραπεζών, πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και βιομηχανικών σωματείων. Η συνεισφορά και συνεχής υποστήριξή σας αποτελούν καίριους παράγοντες για την επιτυχημένη συνέχειά του προγράμματός μας καθώς και για την ανάπτυξη σχετικών πολιτικών και για αυτό θέλουμε ξανά να σας ευχαριστήσουμε θερμά.



## ΤΙ ΜΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ?

Η υπόθεση πάνω στην οποία βασίστηκε το πρόγραμμα κατά την έναρξή του το 2001 ήταν ότι οι διοικητικές και διαχειριστικές πρακτικές ήταν πιθανό να σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.

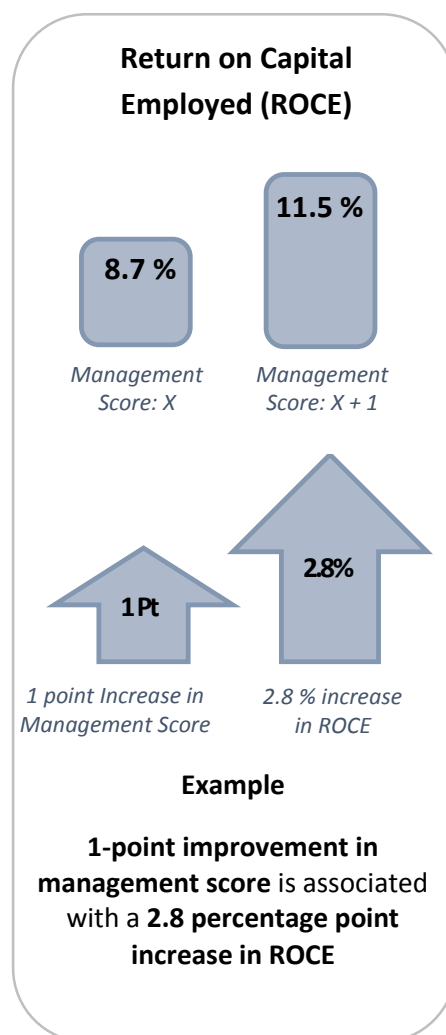
Για την έρευνα αυτής, η διεθνής μας ομάδα ακαδημαϊκών και βιομηχανικών εμπειρογνομόνων ανέπτυξε, σε συνεργασία με κορυφαίες επιχειρήσεις και γραφεία συμβούλων, ένα εργαλείο συλλογής διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών εταιρειών και βιομηχανιών βασισμένο στη μέθοδο της συνέντευξης.

Με τη χρήση του εργαλείου αυτού, καταγράψαμε, αξιολογήσαμε και αναλύσαμε ένα ευρύ φάσμα σχετικών απαντήσεων των οποίων η οργάνωση και κωδικοποίηση, μία εξαιρετικά επίπονη εργασία, έκανε δυνατή την κατανόηση των διαφορών μεταξύ των πρακτικών αυτών.

Οι πρότερες μελέτες μας πάνω σε βιομηχανικές επιχειρήσεις έδειξαν μία στενή σχέση μεταξύ των διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών και της αποδοτικότητας, όπως για παράδειγμα στους τομείς της παραγωγικότητας, της απόδοσης απασχολούμενου κεφαλαίου, της αύξησης των πωλήσεων, της αύξησης του μεριδίου αγοράς και της χρηματιστηριακής αξίας. Βρήκαμε ότι βελτίωση θέσης στην κλίμακα βαθμολογίας διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών σχετίζεται με παράλληλη βελτίωση σε έναν αριθμό δεικτών αποδοτικότητας, όπως φαίνεται στα αντίστοιχα διαγράμματα.

Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης συνεισφέρουν σε αυτές τις μεταβολές είναι καίρια στην προσπάθειά μας να ονομάσουμε τους παράγοντες που καθορίζουν την παραγωγικότητα. Η μέχρι τώρα μελέτη μας καταδεικνύει ότι η βελτίωση των πρακτικών αυτών αποτελεί έναν θετικό και μη ισόρροπο τρόπο αύξησης της αποδοτικότητας του εργατικού και κεφαλαιακού δυναμικού μίας επιχείρησης. Αύξηση της ποιότητας διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών, όπως εμείς τη μετράμε, κατά έναν πόντο, ισοδυναμεί με 65% αύξηση κεφαλαίου και 25% αύξηση απόδοσης εργασίας. Το γεγονός αυτό επαληθεύεται για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης, κερδοφορίας, μεγέθους και προηγούμενων ρυθμών ανάπτυξης.

Το συμπέρασμα αυτό είναι σημαντικό επειδή η αύξηση ενός πόντου στην κλίμακα μέτρησής μας, αν και δεν είναι αποτέλεσμα που μπορεί να επιτευχθεί σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, αποτελεί μία διαδικασία κατά βάση πολύ οικονομικότερη από την αντίστοιχη, με συμβατικά μέσα, αύξηση εργασίας και κεφαλαίου.

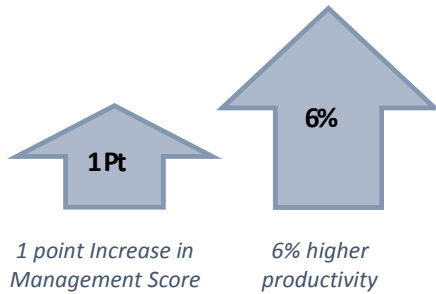


## Better management practices are associated with better company outcomes\*

### Productivity<sup>1</sup> (Indexed)

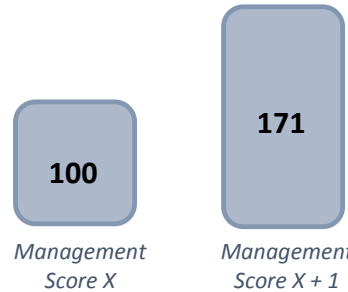


**1-point improvement in management score is associated with 6% higher productivity**

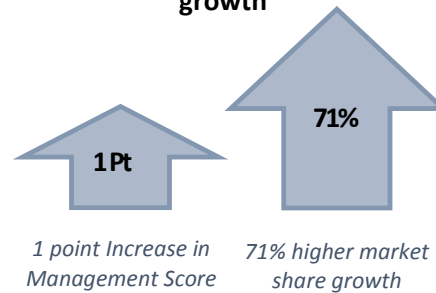


<sup>1</sup>Sales per employee

### Market Share Growth (Indexed)



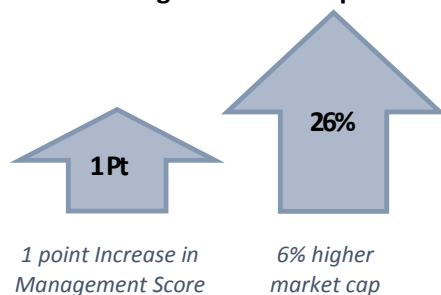
**1-point improvement in management score is associated with 71% higher market share growth**



### Market Capitalization<sup>2</sup> (Indexed)

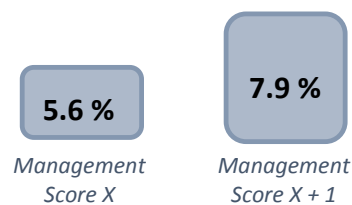


**1-point improvement in management score is associated with 26% higher market cap**

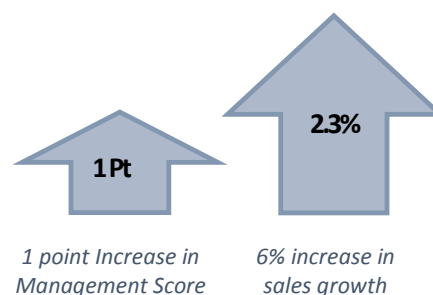


<sup>3</sup>Tobin's Q assuming constant book value

### Sales Growth



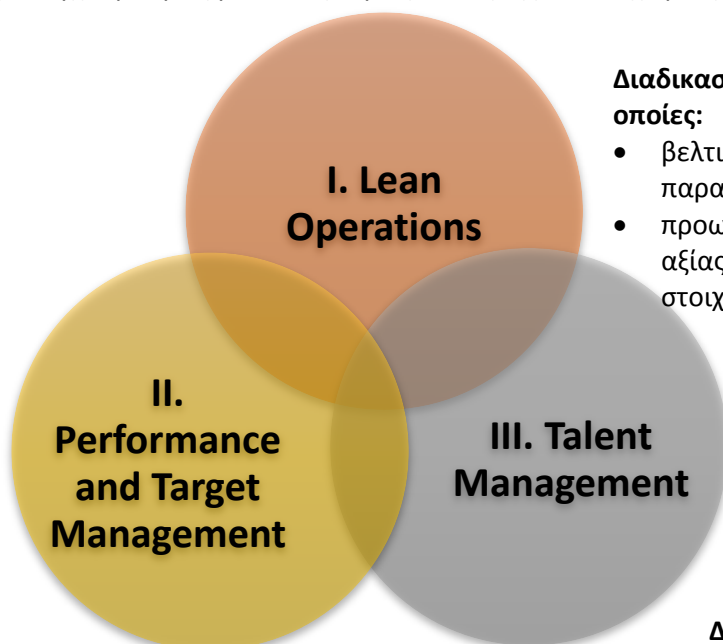
**1-point improvement in management score is associated with a 2.3 percentage point increase in sales growth**



\* The data in this graph uses over 6,000 firms from our sample

## Η ΕΡΕΥΝΑ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για τη μελέτη των διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών πραγματοποιούμε συνεντεύξεις διάρκειας 45-60 λεπτών με στελέχη υπεύθυνα για τη διεύθυνση της παραγωγικής διαδικασίας μονάδων παραγωγής. Ελέγχουμε τρεις βασικούς τομείς διοίκησης και διαχείρισης:



### Διαδικασίες και συμπεριφορές οι οποίες:

- βελτιστοποιούν τις γραμμές παραγωγής
- προωθούν την παραγωγή μέγιστης αξίας από τη χρήση των υλικών στοιχείων ενεργητικού

### Διαδικασίες και συμπεριφορές οι οποίες:

- αλληλοσυνδέουν υλικούς και ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης
- διευθύνουν τη συνδυασμένη προσπάθεια όλων των δομών της επιχείρησης

### Διαδικασίες και συμπεριφορές οι οποίες:

- βελτιστοποιούν την ποιότητα του εργατικού δυναμικού
- μεγιστοποιούν το ανθρώπινο κεφάλαιο

Οι τρεις αυτοί τομείς διακρίνονται και αναλύονται περαιτέρω σε 18 αντικείμενα που μας επιτρέπουν να μελετήσουμε τις διοικητικές και διαχειριστικές πρακτικές που ακολουθούνται σε πιο συγκεκριμένα τμήματα της μονάδος παραγωγής.

### Λιτές Διαδικασίες

Το πρώτο μέρος της συνέντευξης καλύπτει τις λειτουργίες της μονάδος και ειδικότερα τις μοντέρνες διαδικασίες και συμπεριφορές που έχουν υιοθετηθεί με σκοπό τη βελτιστοποίηση της παραγωγής. Τα τρία βασικά αντικείμενα που καλύπτονται σε αυτό είναι:

- το πως εισήχθησαν οι όποιες λιτές ή μοντέρνες διαδικασίες
- το γιατί εισήχθησαν αυτές
- η στάση της επιχείρησης ως προς την έννοια της συνεχούς βελτίωσης

### Διαχείριση Απόδοσης και Στόχων

Ο τομέας αυτός διακρίνεται σε 2 υποτομείς. Ο πρώτος ερευνά τη διαχείριση απόδοσης στη μονάδα και ειδικότερα τις μεθόδους μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησής της.

Τα βασικά αντικείμενα αυτού του τομέα είναι:

- το πως παρακολουθείται η απόδοση
- το πως αξιολογείται η απόδοση
- η διαχείριση διαφορετικών επιπέδων απόδοσης



Ο δεύτερος υποτομέας ερευνά τους στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης:

- τους τύπους στόχων και αντικειμενικών σκοπών
- το πως οι στόχοι αναλύονται και επικοινωνούνται στους εργαζομένους
- τα χρονοδιαγράμματα των στόχων
- τα κίνητρα πίσω από τους στόχους

### Διαχείριση Ταλέντου

Ο τρίτος τομέας των ερωτήσεων ερευνά τη διαχείριση ταλέντου εντός της επιχείρησης. Τα βασικά αντικείμενα στα οποία αναλύεται είναι:

- το πως η επιχείρηση προσελκύει και αναπτύσσει ταλαντούχους εργαζομένους
- το πως εντοπίζεται, αναπτύσσεται και αμείβεται η καλή απόδοση
- το πως αντιμετωπίζεται η χαμηλή απόδοση

### Οργανωτική Δομή

Ερευνούμε την οργανωτική δομή της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη την ιεραρχική δομή της καθώς και την όποια αυτονομία μπορεί να χαιρούν διευθυντικά στελέχη και εργάτες από τον κεντρικό διευθυντικό έλεγχο.

Για τα **διευθυντικά στελέχη** επιδιώκουμε να κατανοήσουμε:

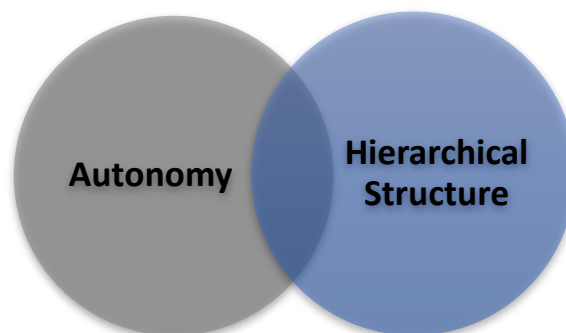
- το επίπεδο αυτονομίας που έχουν όσον αφορά στην πρόσληψη και απόλυση εργαζομένων
- το ρόλο τους στην εισαγωγή νέων προϊόντων
- το μέγιστο ποσό που μπορούν να διαθέσουν χωρίς άδεια από την κεντρική διοίκηση
- το επίπεδο αυτονομίας που έχουν όσον αφορά στην πολιτική πωλήσεων και μάρκετινγκ

Για τους **εργάτες** επιδιώκουμε να κατανοήσουμε:

- το ποιος θέτει τους ρυθμούς εργασίας στη μονάδα
- το ποιος αποφασίζει τον τρόπο με τον οποίο ανατίθενται οι εργασίες σε αυτούς και τις ομάδες τους

Σε αυτά λαμβάνουμε υπόψη:

- τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων κάτω και πάνω από το διευθυντή της μονάδος
- τις αλλαγές στον αριθμό των επιπέδων ιεραρχίας στα τελευταία 3 χρόνια
- την έκταση του ελέγχου (τον αριθμό των ατόμων που αναφέρονται άμεσα στο διευθυντή)



## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

### Λιτές διαδικασίες

Παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής: Σε κάθε τομέα της επιχείρησης εφαρμόζονται πλήρως λιτές διαδικασίες εδώ και χρόνια. Αποτελούν μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης και εισήχθησαν με στόχο να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της ένας από τους οποίους είναι το να συγκαταλέγεται στις κορυφαίες στον κλάδο της. Οι εργαζόμενοι συνεχώς αναλύουν τις διαδικασίες παραγωγής ως μέρος των καθημερινών εργασιακών καθηκόντων τους. Βασικοί τομείς της παραγωγής αναλύονται ενδελεχώς σε τακτικές συσκέψεις οι οποίες σκοπεύουν στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Κάθε πρόβλημα καταχωρείται σε ειδική βάση δεδομένων η οποία παρακολουθεί τις βασικές διαδικασίες και κάθε ζήτημα πρέπει να αξιολογείται και να προσυπογράφεται από ένα διευθυντικό στέλεχος.

Παράδειγμα μέσης αποτελεσματικότητας πρακτικής: Η επιχείρηση έχει εισάγει κάποιες λιτές διαδικασίες αλλά αυτές περιορίζονται σε ένα συγκεκριμένο τομέα της ή βρίσκονται σε αρχικό στάδιο εφαρμογής. Η υιοθεσία τους πραγματοποιήθηκε με γνώμονα τη μείωση του κόστους και τη με αυτόν τον τρόπο αύξηση της απόδοσης της διαδικασίας παραγωγής. Τα προβλήματα στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται από τους εργαζομένους και πιθανές λύσεις συζητούνται σε τακτικές συναντήσεις στις οποίες παρευρίσκονται εργαζόμενοι και ένα διευθυντικό στέλεχος.

Παράδειγμα κακής πρακτικής: Η επιχείρηση δεν έχει εισάγει καμία λιτή ή μοντέρνα διαδικασία, διατηρώντας μία παραδοσιακή μορφή διαχείρισης. Δεν υπάρχει κανένας επίσημος ή ανεπίσημος μηχανισμός που να σκοπεύει στην τεκμηρίωση και βελτίωση των διαδικασιών. Το διευθυντικό στέλεχος που πήρε μέρος στη συνέντευξη ανέφερε ότι η παραγωγή λαμβάνει χώρα σε ένα περιβάλλον στο οποίο τίποτα δεν έχει γίνει για να ενθαρρυνθούν ή να υποστηριχτούν νέες διαδικασίες.

### Διαχείριση Απόδοσης

Παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής: Η επιχείρηση παρακολουθεί τις παραγωγικές επιδόσεις με τη χρήση μίας πληθώρας δεικτών, οι οποίοι καταγράφονται επισήμως και συνεχώς. Τα στοιχεία ενημερώνονται αυτόματα μέσω υπολογιστικών συστημάτων και είναι προσβάσιμα σε όλους τους εργαζομένους. Διάφορα συστήματα οπτικής ενημέρωσης σε πολλά σημεία της μονάδος επιτρέπουν στους εργαζομένους να συγκρίνουν την απόδοσή τους με τους δείκτες αυτούς. Η παραγωγική απόδοση συζητείται παρουσία της ανώτερης διοίκησης σε τακτικές συσκέψεις, στις οποίες λαμβάνονται σχέδια δράσης για κάθε θέμα που προκύπτει. Τα αποτελέσματα όλων των συσκέψεων και οι λεπτομέρειες των σχεδίων δράσης επικοινωνούνται στο σύνολο του προσωπικού. Η πορεία των σχεδίων δράσης παρακολουθείται συνεχώς για να είναι σίγουρο ότι προχωρά κανονικά.

Παράδειγμα μέσης αποτελεσματικότητας πρακτικής: Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μία ποικιλία δεικτών μέτρησης απόδοσης, οι οποίοι παρακολουθούνται καθημερινά και αναλύονται σε τακτικές συσκέψεις παρουσία της ανώτερης διοίκησης. Το προσωπικό έχει πρόσβαση στα δεδομένα των δεικτών, τα οποία κοινοποιούνται στο τοπικό δίκτυο και ανανεώνονται σε μηνιαία βάση. Η πορεία των σχεδίων δράσης που προκύπτουν στις συσκέψεις ελέγχεται τακτικά από το υπεύθυνο στέλεχος και λαμβάνονται μέτρα για να αντιμετωπιστούν τα όποια πιθανά προβλήματα.

Παράδειγμα κακής πρακτικής: Η επιχείρηση παρακολουθεί τις παραγωγικές επιδόσεις με μόνο δείκτη τον όγκο παραγωγής. Η ανώτερη διοίκηση βλέπει τα δεδομένα, τα οποία όμως δεν επικοινωνούνται στο υπόλοιπο προσωπικό. Οι παραγωγικές επιδόσεις συζητούνται ανεπισημώς σε συναντήσεις που πραγματοποιούνται για να αντιμετωπιστούν συγκεκριμένα προβλήματα που προέκυψαν στην παραγωγή. Προβλήματα ή καθυστερήσεις στην εφαρμογή ενός σχεδίου δράσης δεν αντιμετωπίζονται ή αντιμετωπίζονται σπασμωδικά.

### **Διαχείριση Στόχων**

Παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής: Η επιχείρηση έχει ένα καλώς ισορροπημένο φάσμα οικονομικών και μη οικονομικών στόχων, οι οποίοι αντιμετωπίζονται ως καίριοι για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Ανάλογα με τις αλλαγές στις γενικότερες οικονομικές συνθήκες, οι στόχοι αυτοί αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξή τους. Αναλύονται και σπάνε σε επιμέρους στόχους όσο κατεβαίνουν τα ιεραρχικά επίπεδα και φτάνουν μέχρι τον κάθε εργάτη. Οι στόχοι επικοινωνούνται ξεκάθαρα για να ενθαρρύνονται οι εργάτες στο να συγκρίνουν την ατομική τους επίδοση με αυτούς και να προωθείται έτσι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους.

Παράδειγμα μέσης αποτελεσματικότητας πρακτικής: Η επιχείρηση έχει συγκεκριμένους μη οικονομικούς στόχους, οι οποίοι αποτελούν μέρος της αξιολόγησης των στελεχών αν και δε θεωρούνται προτεραιότητες. Οι δείκτες παραγωγικότητας και οι στόχοι είναι ευκρινείς και αναλύονται ως το επίπεδο τμήματος. Οι επιμέρους στόχοι τίθενται βάση μίας πληθώρας παραγόντων που επηρεάζουν την επίτευξή τους, όπως η διαθεσιμότητα πρώτων υλών και οι δυνατότητες των μηχανημάτων. Οι επιδόσεις σε επίπεδο ομάδας ή τμήματος δημοσιοποιούνται και είναι προσβάσιμοι σε όλο το προσωπικό.

Παράδειγμα κακής πρακτικής: Οι στόχοι της επιχείρησης είναι αποκλειστικά οικονομικοί και λειτουργικοί, συνήθως δε και βραχυπρόθεσμης φύσης. Σε γενικές γραμμές δεν αναλύονται στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα και το προσωπικό κατά βάση δε γνωρίζει για επιμέρους στόχους. Οι στόχοι τίθενται κυρίως βάση της εμπειρίας της διοίκησης και συνήθως ξεπερνώνται.

### **Διαχείριση Ταλέντου**

Παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής: Η προσέλκυση και ανάπτυξη ταλαντούχων εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης επισημοποιείται μέσω στόχων και ανταμοιβών. Τόσο τα στελέχη όσο και οι απλοί εργαζόμενοι αμείβονται βάση απόδοσης με οικονομικά και μη οικονομικά μπόνους επίτευξης στόχων. Τακτικές αξιολογήσεις λαμβάνουν χώρα ώστε να εκτιμηθεί η απόδοση του κάθε υπαλλήλου και να εντοπιστούν οι περισσότερο και οι λιγότερο αποδοτικοί εργαζόμενοι. Όσοι αποδίδουν κάτω του αναμενόμενου τίθενται αμέσως σε πρόγραμμα βελτίωσης ενώ οι καλύτεροι εισάγονται σε ατομικό πρόγραμμα εξέλιξης, ώστε να αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να αναπτυχθούν επαγγελματικά εντός της επιχείρησης. Η προσφορά εξαιρετικών ευκαιριών στους πιο αποδοτικούς καθώς και σε ιδιαίτερα ταλαντούχους εργαζομένους αποτελεί πολιτική της επιχείρησης.

Παράδειγμα μέσης αποτελεσματικότητας πρακτικής: Η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης πιστεύει ότι η προσέλκυση και η εξέλιξη ταλαντούχων εργαζομένων είναι σημαντικό ζήτημα, ωστόσο, τα στελέχη δε φέρουν καμία ευθύνη για αυτό. Ολόκληρο το προσωπικό αξιολογείται τακτικά και ο καθένας αμείβεται ανάλογα με την απόδοσή του. Οι υπάλληλοι χαμηλής αποδοτικότητας εντοπίζονται μέσω αυτών των αξιολογήσεων και απομακρύνονται ή

μετακινούνται σε θέση χαμηλότερης ευθύνης. Οι υπάλληλοι υψηλής αποδοτικότητας εντοπίζονται ομοιοτρόπως και σημειώνονται σαν πιθανοί υποψήφιοι για προαγωγή.

Παράδειγμα κακής πρακτικής: Η επιχείρηση δεν έχει κάποιο σύστημα προσέλκυσης και εξέλιξης ταλαντούχων υπαλλήλων. Τόσο τα διευθυντικά στελέχη όσο και οι εργάτες αμείβονται το ίδιο χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η απόδοσή τους. Η χαμηλή αποδοτικότητα δεν οδηγεί σε απόλυση και δεν αντιμετωπίζεται με τρόπους πέραν της λήψης πειθαρχικών μέτρων. Η επιχείρηση δεν έχει κάποιο σύστημα προαγωγών μιας που οι δυνατότητες ανάπτυξής της είναι μικρές και κανείς δεν προήχθη για χρόνια.

## ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΔΙΟ

Οι πρώτες χώρες που ερευνήσαμε ήταν η Γερμανία, η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Ηνωμένες Πολιτείες. Σταδιακά, ο αριθμός των ερευνημένων κρατών αυξήθηκε σε 33 με δείγματα από όλες τις ηπείρους. Για να εξασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, ξεκινούμε κάθε φορά με μία πλήρη λίστα επιχειρήσεων ανά χώρα και παραγωγικό τομέα και μετά τυχαία επιλέγουμε αυτές που θα λάβουν μέρος στη μελέτη μας. Για το δευτερογενή τομέα, το δείγμα μας περιλαμβάνει επιχειρήσεις με 50 έως 5,000 εργαζομένους. Εξασφαλίζουμε την ποιότητα των αποτελεσμάτων και, επειδή η συμμετοχή είναι εθελοντική, καταγράφουμε το ποσοστό θετικών απαντήσεων. Από το 2004, έχουμε διεξάγει συνεντεύξεις με περισσότερα από 15,000 διευθυντικά στελέχη.

*Γεωγραφικό Πεδίο της Έρευνας*



**ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΣΜΑΤΑ**

**ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΤΟΜΕΑΣ**



## ΑΝΑΠΑΝΤΕΧΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Περί δυσκολίας ορισμού του ιδιοκτησιακού καθεστώτος στην Ευρώπη...

- **Στέλεχος:** “Ανήκουμε στη Μαφία”  
**Αναλυτής:** “Χμμ... Νομίζω ότι πέφτετε στην κατηγορία “Άλλα” ή μήπως να σας κατατάξω στις Ιταλικές πολυεθνικές;”

Κάποια πάλι στελέχη ήταν αφοπλιστικά ειλικρινή...

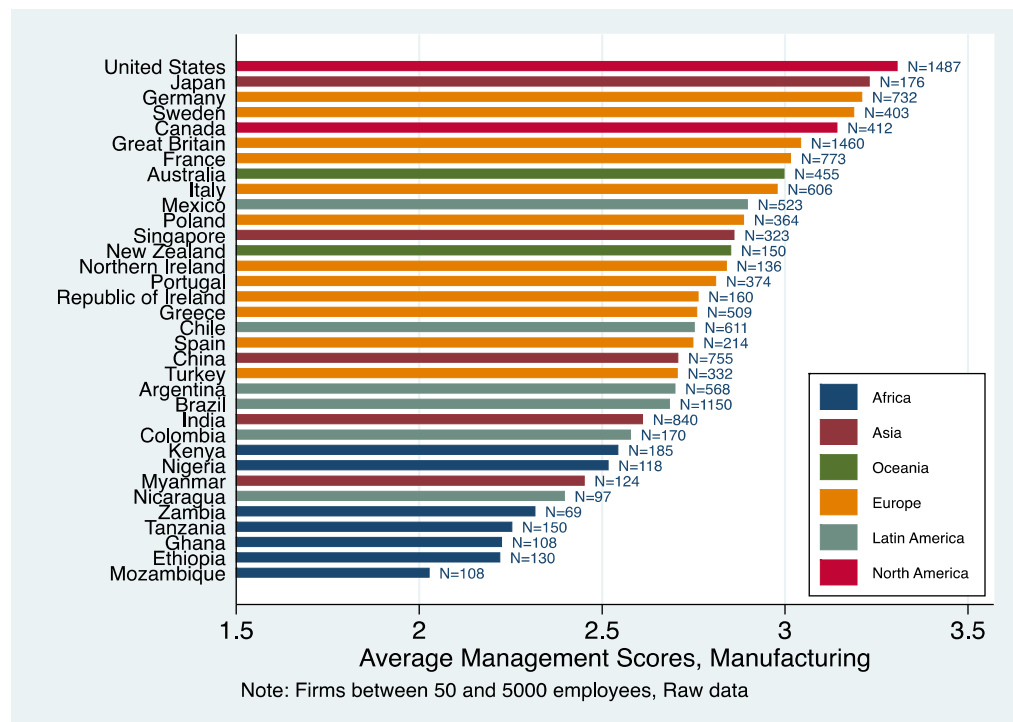
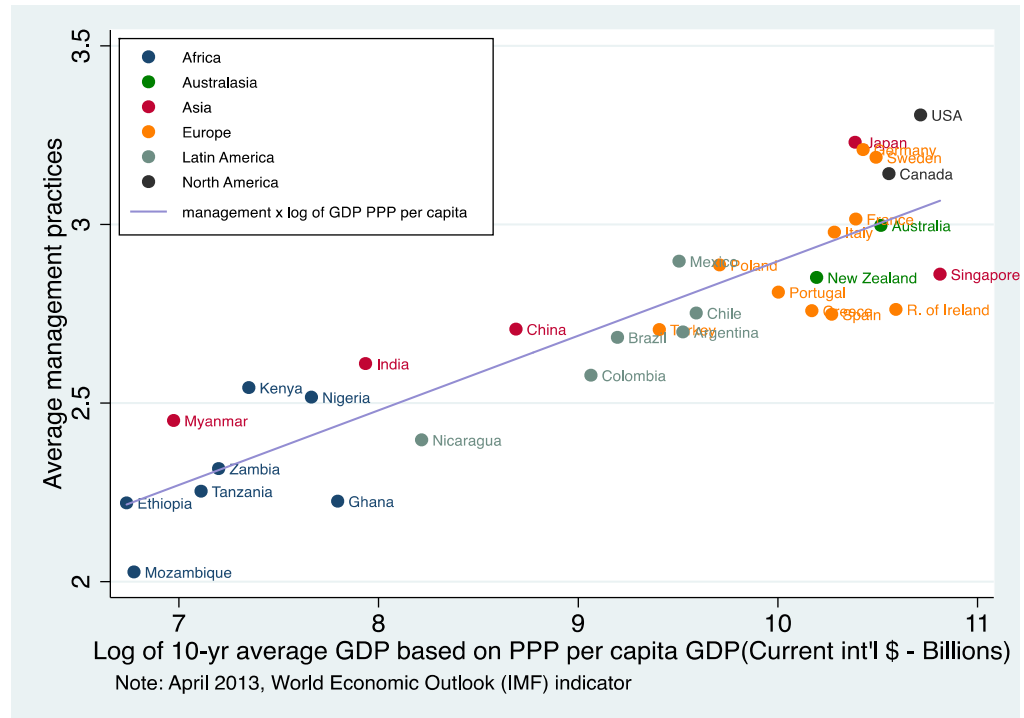
- **Αναλυτής:** “Θα μπορούσα να σας ρωτήσω πόσο μπόνους λαμβάνετε;”  
**Στέλεχος:** “Αυτό δεν το λέω ούτε στη γυναίκα μου!”  
**Αναλυτής:** “Ειλικρινά, πιστεύω ότι καλά κάνετε...”

Άλλοι επέλεξαν με τον τρόπο τους να μην απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις...

- **Στέλεχος:** “Δε θα σου αποκαλύψω το μέγεθος του μπόνου μου, αλλά, πίστεψέ με, είναι ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ σέξυ!”

## ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΤΟΜΕΑΣ

Τόσο η παραγωγικότητα όσο και ο πλούτος κατανέμονται άνισα στον πλανήτη και ο δευτερογενής τομέας συμβάλλει σε μεγάλο ποσοστό στο ΑΕΠ κάθε χώρας. Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν το ΑΕΠ είναι οι πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης και, όπως ήταν αναμενόμενο, σε κράτη με μεγαλύτερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ δρουν επιχειρήσεις με καλύτερες πρακτικές.



Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν μεγάλες διαφοροποιήσεις ανά παραγωγικό τομέα, χώρα και γεωγραφική περιοχή αλλά και εντός αυτών. Σε περισσότερο ανεπτυγμένες οικονομίες, όπως οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία, συνήθως δρουν οι επιχειρήσεις με τις πλέον

## ΑΝΑΠΑΝΤΕΧΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

### Βρετανικό φλέρτ...

[Διευθυντής ομιλεί με  
νεαρή αναλύτρια εκ της  
Αυστραλίας]

- **Διευθυντής:** “Η προφορά σου είναι πραγματικά χαριτωμένη και λατρεύω τον τρόπο που μιλάς... Θα ήθελες να έρθεις να με θρεις στο εργοστάσιο;”  
**Αναλύτρια:** “Συγνώμη αλλά έχω να κάνω τα μαλλιά μου σήμερα και κάθε μέρα μέχρι και τον επόμενο μήνα...”

### Ινδική προσέγγιση

- **Διευθυντής:** “Είσαι Ινδουίστρια;”  
**Αναλύτρια:** “Ναι, γιατί ρωτάτε;”  
**Διευθυντής:** “Μήπως είσαι παντρεμένη;”  
**Αναλύτρια:** ““Όχι...””  
**Manager:**  
“Θαυμάσια! Ο γιος μου ψάχνει νύφη και νομίζω ότι θα ήσουν τέλεια. Δώσε μου το τηλέφωνο των γονέων σου για να το κανονίσουμε”

ποιοτικές διοικητικές και διαχειριστικές πρακτικές, ενώ σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπως της Βραζιλίας και της Ινδίας, η ποιότητα των ακολουθούμενων πρακτικών είναι χαμηλότερη. Οι επιχειρήσεις που δρουν σε κράτη της Αφρικής και της Λατινικής Αμερικής έχουν, κατά μέσο όρο, την πιο χαμηλή ποιότητα πρακτικών.

Το γεγονός αυτό, ωστόσο, δεν αποτελεί ένα αποκλειστικά θετικό μήνυμα για την Ευρώπη και τη Βόρειο Αμερική. Απεναντίας, όντας ένα δεδομένο που επιτέλους μπορούμε να παρατηρήσουμε έχοντας συλλέξει τα απαραίτητα στοιχεία, πλέον γνωρίζουμε ότι, αν και αποτελεί μία περιοχή συγκριτικού την παρούσα στιγμή πλεονεκτήματος, η Ευρώπη δεν πρέπει να μείνει αδρανής. Τα δεδομένα μας καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις γενικά επιδεικνύουν μία θαυμαστή μαθησιακή ικανότητα και όταν πραγματοποιούμε μία συνέντευξη με την ίδια επιχείρηση μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, παρατηρούμε συνήθως μία βελτίωση στο επίπεδο των δομημένων διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών. Αυτό σημαίνει ότι, μέσα στις επόμενες λίγες δεκαετίες, είναι πολύ πιθανό να δούμε σε αυτές τόσο σημαντική βελτίωση, ώστε να εξαλειφθεί το όποιο αυτήν τη στιγμή παραγωγικό πλεονέκτημα της Ευρώπης.

Θα θέλαμε η έκθεση αυτή να αποτελέσει το πρώτο βήμα προς την κατανόηση αυτής της πραγματικότητας και ελπίζουμε ότι οι πληροφορίες που λαμβάνετε θα αποτελέσουν κίνητρο για να σκεφτείτε προς αυτήν την κατεύθυνση. Είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε βοήθεια χρειαστείτε, άλλωστε είναι τα διευθυντικά στελέχη όπως εσείς οι άνθρωποι που θα εργαστούν με στόχο τη συνεχή βελτίωση και την αύξηση της παραγωγικότητας στα επόμενα χρόνια.

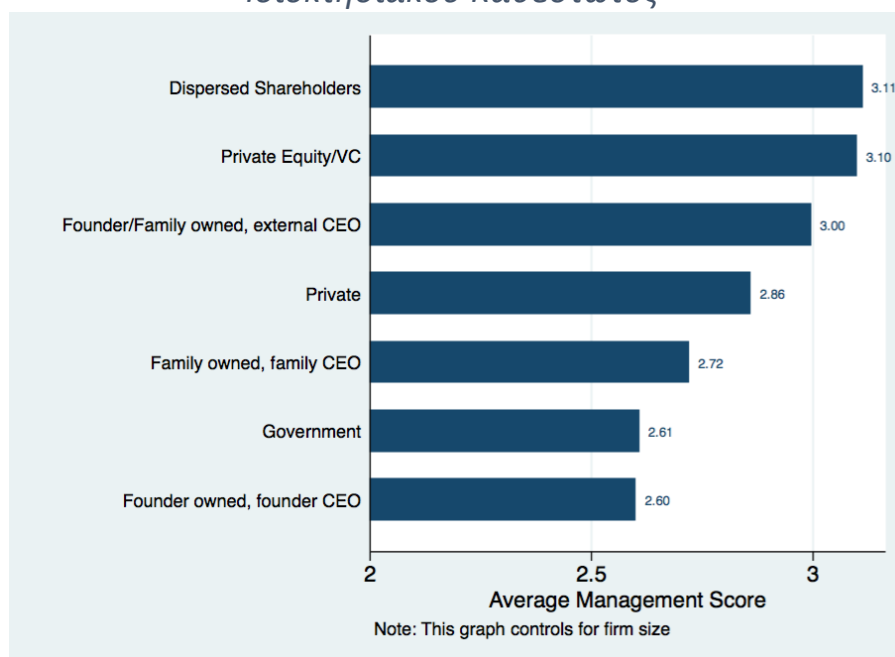
## ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΞΗΓΗΣΟΥΝ ΑΥΤΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ;

Μελετήσαμε κάποιους λόγους που θα μπορούσαν να εξηγήσουν τις ευρείες διαφορές που παρατηρούμε στις διοικητικές και διαχειριστικές πρακτικές, όπως τον ανταγωνισμό, την παγκοσμιοποίηση, το ανθρώπινο κεφάλαιο και το κανονιστικό περιβάλλον.

### Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Σημαντική διαφορετικότητα παρουσιάζεται στην ποιότητα των διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών ανάλογα με τον τύπο ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Το παρακάτω γράφημα περιλαμβάνει επιχειρήσεις από όλες τις χώρες που έχουμε μελετήσει ανά τύπο ιδιοκτησιακού καθεστώτος.

## Μέση Βαθμολογία Διοικητικών Πρακτικών Επιχειρήσεων ανά Τύπο Ιδιοκτησιακού Καθεστώτος



Βρήκαμε ότι επιχειρήσεις διεσπαρμένων συμφερόντων (στις οποίες κανείς εκ των μετόχων δεν κατέχει ποσοστό μεγαλύτερο του 25%) τείνουν να έχουν υψηλότερη μέση βαθμολογία διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών. Οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες διοικούνται από μέλη της οικογένειας τείνουν, αντίθετα, να έχουν τις χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες. Όταν όμως ο έλεγχος της επιχείρησης δοθεί σε άτομο έξω από την οικογένεια, οι επιχειρήσεις αυτές φαίνεται να διοικούνται, κατά μέσο όρο, σχεδόν όσο καλά όσο και οι επιχειρήσεις διεσπαρμένων συμφερόντων. Αυτήν την περίοδο ερευνούμε βαθύτερα τους λόγους που παρουσιάζεται το παραπάνω φαινόμενο, αλλά υποθέτουμε ότι έχει να κάνει με την εγγενή άνεση και άτυπη ατμόσφαιρα που δημιουργείται σε ένα οικογενειακό περιβάλλον.

Βρήκαμε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς και αυτές που ανήκουν στον ιδρυτή τους τείνουν να έχουν χαμηλότερη ποιότητα διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών, αλλά ο καίριος παράγοντας εν τέλει δεν είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς αλλά ο έλεγχος, δηλαδή αν ο γενικός διευθυντής είναι μέλος ή όχι της οικογένειας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις και αυτές που ανήκουν στον ιδρυτή τους, των οποίων γενικός διευθυντής είναι μέλος της οικογένειας, ο ίδιος ο ιδρυτής ή μέλος της οικογένειάς του, βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο της βαθμολογικής κλίμακας διοικητικών πρακτικών, όμως αυτές που διοικούνται από γενικό διευθυντή εκτός του οικογενειακού περιβάλλοντος είναι όσο καλές όσο οι υπόλοιπες επιχειρήσεις.

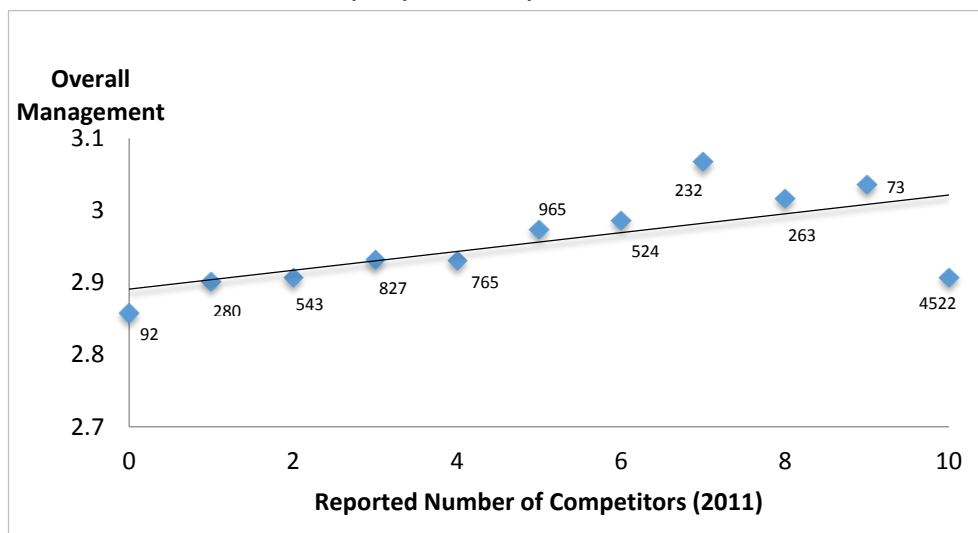
Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν χαρακτηριστικό των οικονομιών πολλών κρατών, τα παραπάνω ευρήματα είναι πολύ σημαντικά, επειδή συμπεραίνουμε ότι υπάρχει σε αυτές ένα τεράστιο δυναμικό παραγωγικότητας έτοιμο να αφεθεί ελεύθερο. Πρέπει να αποσαφηνίσουμε ωστόσο, ότι δεν υποστηρίζουμε πως οι Γενικοί Διευθυντές μέλη των οικογενειών των ιδιοκτητών δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες και ότι είναι υπεύθυνοι για τη χαμηλή ποιότητα διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών στις επιχειρήσεις τους. Απλά τονίζουμε ότι η περιοχή αυτή αποτελεί έναν τόπο, ο οποίος δύναται να βελτιωθεί. Όλα, φυσικά, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να εφαρμόσουν τις βέλτιστες πρακτικές διοίκησης και το επόμενο βήμα αυτής της έρευνας είναι να κατανοήσουμε το γιατί δεν το πράττουν.

## Ανταγωνισμός

Ένας από τους λόγους για τους οποίους οι ΗΠΑ δεν έχουν σημαντικό αριθμό κακώς διοικούμενων επιχειρήσεων σε σύγκριση με τα κράτη της Λατινικής Αμερικής και της Αφρικής είναι το γεγονός ότι το επίπεδο του ανταγωνισμού στη χώρα είναι σημαντικά ανώτερο. Ο ανταγωνισμός έχει καταδειχθεί εδώ και καιρό σαν ένα αποτελεσματικό κίνητρο για περισσότερη παραγωγικότητα επειδή αναγκάζει τις επιχειρήσεις με λιγότερο καλά δομημένες πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης είτε να βελτιωθούν, είτε να εγκαταλείψουν την αγορά. Η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών επίσης παρέχει στις επιχειρήσεις παραδείγματα, από τα οποία μπορούν να μάθουν και να αντιγράψουν πρακτικές. Ως εκ τούτου, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός είναι στενά συνδεδεμένος με καλύτερα δομημένες πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης σε κάθε χώρα και παραγωγικό τομέα που ερευνήσαμε. Για αυτόν το λόγο, μία ξεκάθαρη πολιτική για να αναβαθμιστούν οι πρακτικές αυτές των επιχειρήσεων είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ενθάρρυνση περισσότερων επιχειρήσεων να εισέλθουν σε αυτήν, με την απαλοιφή κανονιστικών εμποδίων στο εμπόριο προϊόντων, στις άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) και στην εισαγωγή επιχειρήσεων στην αγορά, καθώς και τον έντονο αντιμονοπωλιακό έλεγχο. Με λίγα λόγια, πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση σε πολιτικές που παράγουν ανταγωνισμό.

Στην αρχή της συνέντευξης ρωτάμε τα στελέχη πόσους σημαντικούς ανταγωνιστές πιστεύουν ότι έχουν. Συμπεραίνουμε ότι υπάρχει μία ξεκάθαρα θετική σχέση μεταξύ του αριθμού των ανταγωνιστών που αναφέρουν και της ποιότητας των πρακτικών διοίκησης της επιχείρησής τους.

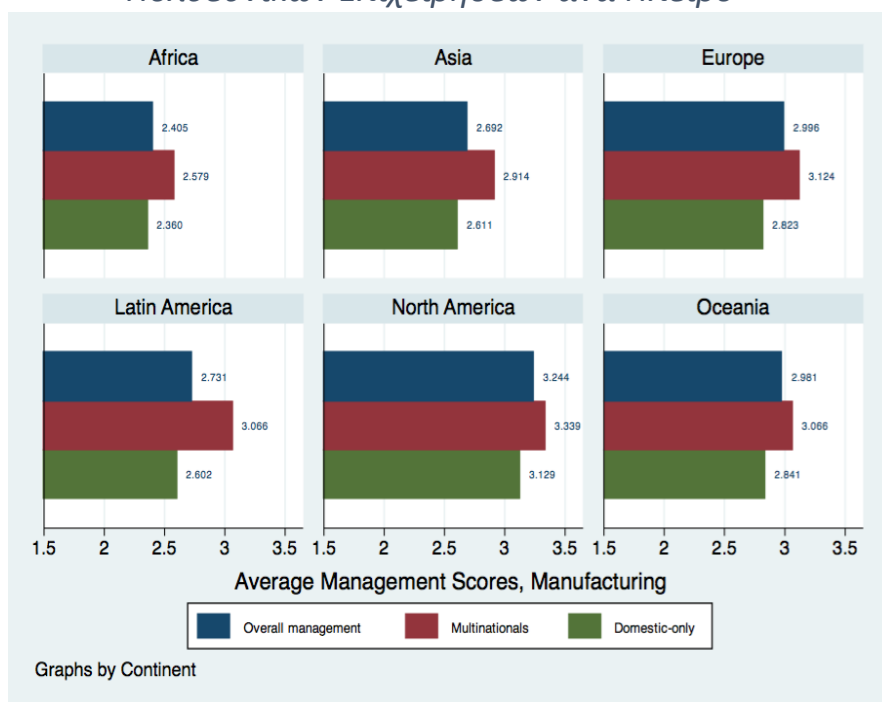
### Μέση Βαθμολογία Πρακτικών Διοίκησης προς Αριθμό Ανταγωνιστών



## Παγκοσμιοποίηση

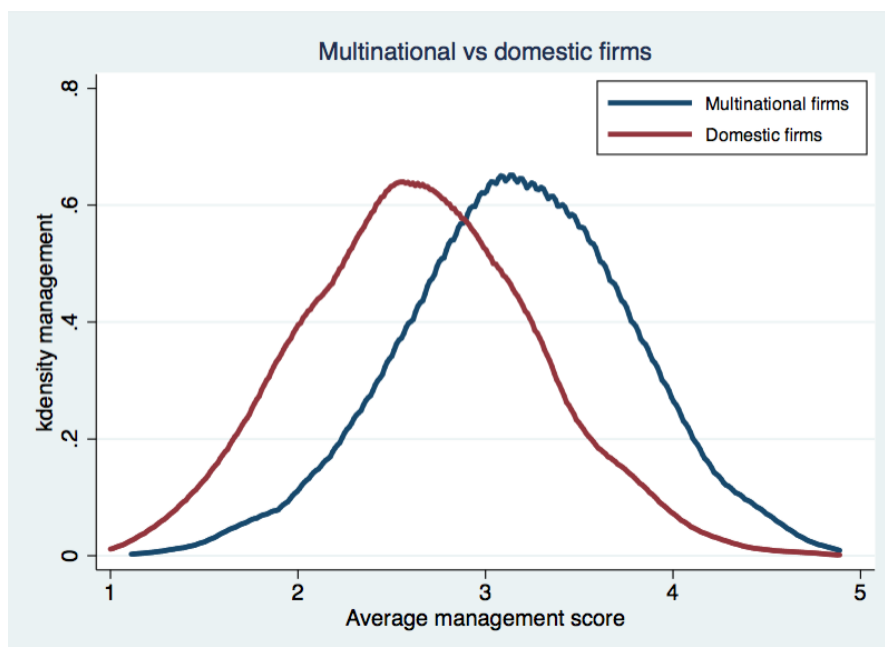
Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνήθως παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις σε πολλούς τομείς, όπως στην παραγωγικότητα, στους προσφερόμενους μισθούς και στις επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Ένα σημαντικό κομμάτι της ανάγκης για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα οφείλεται στον μεγάλο ανταγωνισμό που διέπει τη διεθνή αγορά. Όπως είπαμε και παραπάνω, τα στοιχεία δείχνουν ότι ο ανταγωνισμός σχετίζεται με υψηλότερης ποιότητας πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης.

### Μέση Βαθμολογία Πρακτικών Διοίκησης και Διαχείρισης Πολυεθνικών και μη Πολυεθνικών Επιχειρήσεων ανά Ήπειρο



Τα υψηλότερα κατά μέσο όρο επίπεδα δομημένων πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορούν να συσχετιστούν με το γεγονός ότι οι πολυεθνικές παρουσιάζουν ένα σημαντικό μικρότερο ποσοστό μονάδων με χαμηλό επίπεδο δομημένων πρακτικών όπως δείχνει το παρακάτω γράφημα.

### Μέση Βαθμολογία Πρακτικών Διοίκησης και Διαχείρισης Πολυεθνικών Επιχειρήσεων σε Σύγκριση με τις μη Πολυεθνικές



## Ανθρώπινο Κεφάλαιο

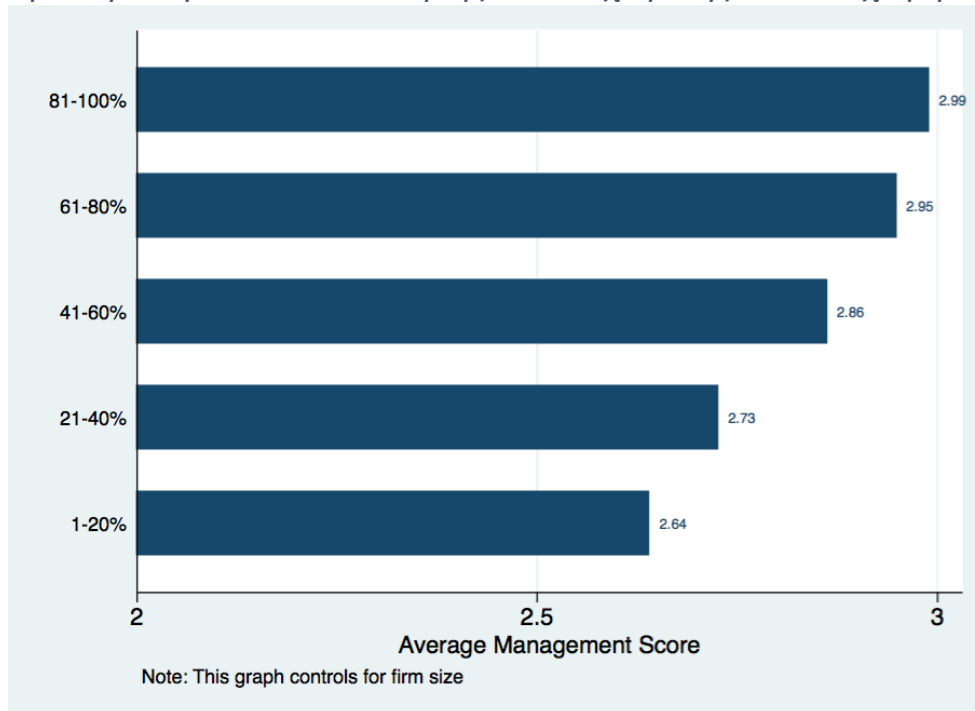
Το ανθρώπινο κεφάλαιο και οι δεξιότητες του προσωπικού έχουν καταδειχθεί ως βασικά στοιχεία βελτίωσης της παραγωγικότητας σε όλα τα κράτη. Η έρευνά μας δείχνει ότι σε επιχειρήσεις με καλύτερες πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης το ποσοστό αποφοίτων πανεπιστημίων είναι μεγαλύτερο. Το γεγονός ότι είναι καλό μία επιχείρηση να έχει όσο περισσότερα μορφωμένα στελέχη δε μας προκαλεί έκπληξη, αλλά η έρευνά μας έδειξε ότι υπάρχει μία εξίσου στενή σχέση μεταξύ του επιπέδου μόρφωσης των απλών εργαζομένων και της βαθμολογίας πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης που έχουμε θεσπίσει.

Βρήκαμε ότι υπάρχει μία στενή σχέση μεταξύ του ποσοστού των στελεχών και των απλών εργαζομένων μίας επιχείρησης που είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και του επιπέδου της δομής των διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών. Το γεγονός αυτό κρίνεται λογικό όταν κανείς αναλογιστεί ότι σημασία δεν έχει μόνο η γνώση των βέλτιστων πρακτικών αλλά και η εφαρμογή τους. Για να επιτύχουν οι όποιες αλλαγές στην κουλτούρα μίας επιχείρησης, πρέπει αυτές να έχουν κατανοηθεί από το προσωπικό, πράγμα συνήθως πιο εύκολο να επιτευχθεί όταν οι απλοί εργαζόμενοι είναι υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου και μπορούν να συμμετάσχουν σε συζητήσεις για αυτές. Όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο η εργασία του επηρεάζει την επιχείρηση και τον αντίκτυπο που το αποτέλεσμα της έχει σε εκείνον, τότε είναι πιθανότερο να εργαστεί με περισσότερο ζήλο.

Η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού σε περιοχές όπου ο μέσος όρος μόρφωσης είναι γενικά χαμηλός παρουσιάζει πολλές προκλήσεις. Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνά μας, είναι ξεκάθαρο ότι προκύπτουν σημαντικά κίνητρα για τη συνεχή εκπαίδευση τόσο των στελεχών όσο και των απλών εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση του επιπέδου των δεξιοτήτων τους. Αυτό δε σημαίνει υποχρεωτικά ότι πρέπει οι εργαζόμενοι να εγγράφονται σε πανεπιστημιακές σχολές, αλλά ότι καλό είναι να υπάρχει επένδυση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου με τον εντοπισμό των χρησιμότερων δεξιοτήτων και τη μετέπειτα παροχή σχετικών σεμιναρίων και εκπαίδευσης. Αυτά μπορεί να είναι απλά μαθήματα στα οποία να διδάσκονται το πως να ερμηνεύουν συγκεκριμένους αριθμούς ή κάποια συζήτηση για τους στόχους της επιχείρησης και τον προσωπικό τους ρόλο σε αυτήν. Για παράδειγμα, όταν ένα στέλεχος δηλώνει ότι 'θέλουμε να αυξήσουμε τα περιθώρια κέρδους κατά 10%', αλλά οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται το νόημα της πρότασης, η όποια ενημέρωση είναι αναποτελεσματική. Αν όμως ο εργαζόμενος καταλάβει ότι αποτυχία να πιάσει τους στόχους του για 2 σακιά ρύζι την ημέρα μειώνει τα περιθώρια κέρδους κατά 0.5%, γεγονός το οποίο με τη σειρά του μειώνει την πιθανότητα να αυξηθεί ο μισθός του, τότε θα αντιληφτεί καλύτερα την ευθύνη που έχει και θα αποκτήσει κίνητρα για να επιτύχει τους ατομικούς του στόχους.



## Ποσοστό Εργαζομένων που είναι Απόφοιτοι Πανεπιστημίου σε Σύγκριση με τη Βαθμολογία Πρακτικών Διοίκησης και Διαχείρισης των Επιχειρήσεων



### Εργατική Νομοθεσία

Η εργατική νομοθεσία συχνά αποτελεί μία σημαντική δικλείδα ασφαλείας για τους απλούς εργαζομένους έναντι της αυθαιρεσίας κάποιων εργοδοτών. Ωστόσο, είναι φορές που δημιουργεί μία εξαιρετικά άκαμπτη αγορά εργασίας, η οποία μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στις επιχειρήσεις.

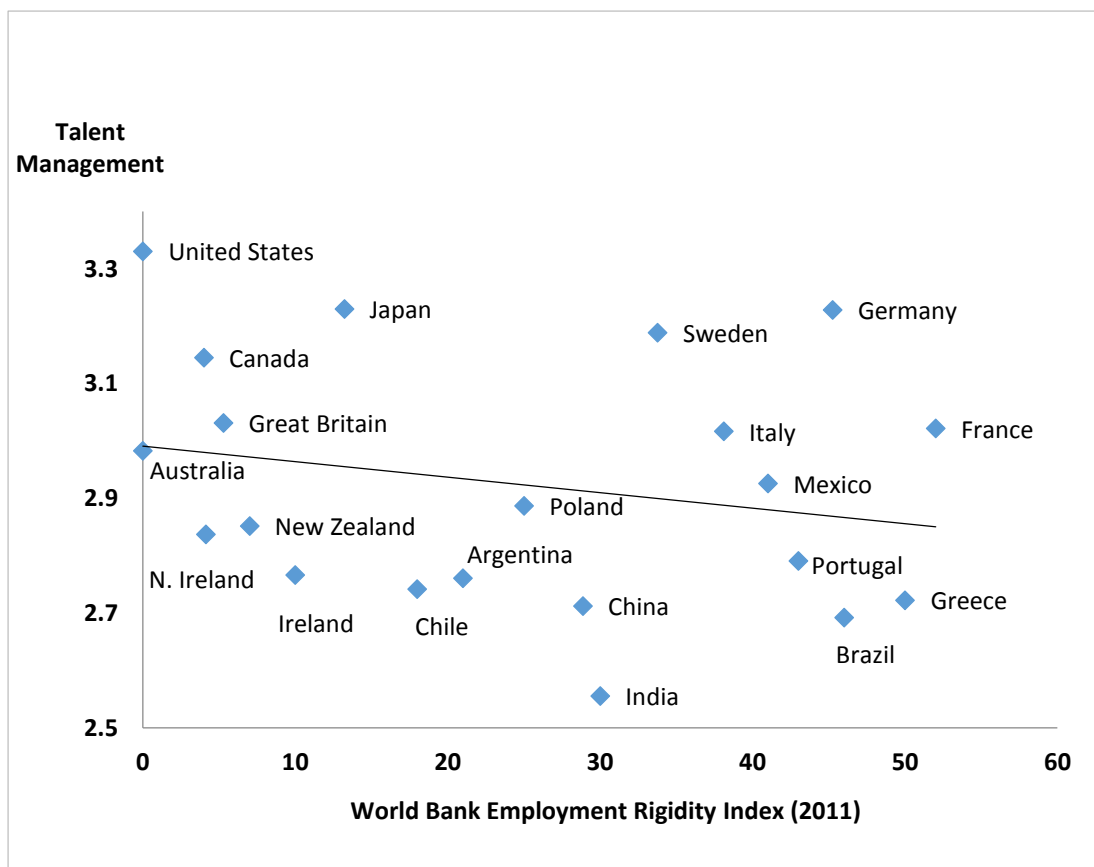
Το πρόγραμμα *Doing Business* έχει θέσει σταθμά μέτρησης των κανονιστικών πλαισίων εργασίας ανά την υφήλιο. Από το 2009 έως το 2011, η Παγκόσμια Τράπεζα κατέταξε τις χώρες του πλανήτη ως προς τη δυνατότητα του επιχειρείν. Σημαντικό στοιχείο αυτού του δείκτη αποτελεί ο Βαθμός Ευελιξίας της Εργασίας (Rigidity of Employment Index - REI), ο οποίος μετρά το βαθμό δυσκολίας στις διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης, του προγραμματισμού των υπερωριών και των κανονικών αδειών.

Βρήκαμε ότι όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης REI, όσο δηλαδή λιγότερο ευέλικτες οι εργασιακές σχέσεις, τόσο χαμηλότερη είναι η βαθμολογία διοικητικών πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης ταλέντου. Οι ΗΠΑ είναι μία από τις χώρες με το χαμηλότερο δείκτη REI και ταυτόχρονα η χώρα με την υψηλότερη βαθμολογία στον τομέα αυτόν. Από την άλλη πλευρά, δεν προέκυψε ότι η εργατική νομοθεσία επηρεάζει τους υπόλοιπους τομείς διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών.

Αν και κατανοούμε ότι τα διευθυντικά στελέχη και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν φυσικά να ορίσουν το νομοθετικό πλαίσιο, πιστεύουμε ότι είναι ωφέλιμο για κάθε επιχείρηση να οργανώσει έναν κάποιον μηχανισμό διαχείρισης ταλέντου. Για παράδειγμα, ακόμη και αν η νομοθεσία δεν επιτρέπει την απόλυση των υπαλλήλων με χαμηλή απόδοση, θα πρέπει να υπάρχει ένας μηχανισμός ο οποίος θα τους εντοπίζει, θα επιχειρεί να τους επανεκπαιδεύσει και θα τους δίνει κίνητρα για να βελτιωθούν.

Τέλος, αν αυτή η προσπάθεια αποτύχει, θα πρέπει να μπορεί να τους μετακινήσει σε μία θέση στην οποία δε θα μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

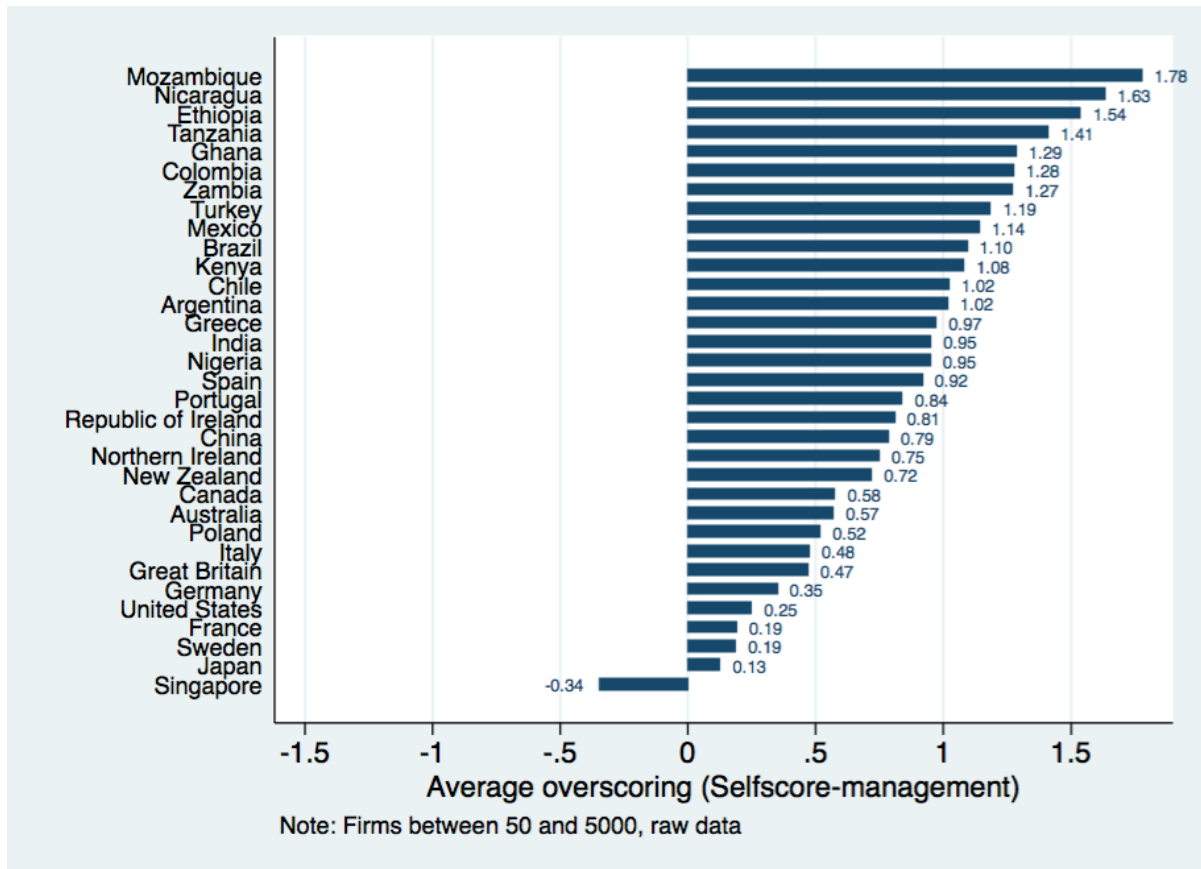
### *Βαθμός Ευελιξίας Εργατικής Νομοθεσίας σε Σύγκριση με τη Βαθμολογία Διοικητικών και Διαχειριστικών Πρακτικών Διαχείρισης Ταλέντου διεθνώς*



#### Ίδια Αντίληψη της Κατάστασης

Ένα σημαντικό στοιχείο από το οποίο εξαρτάται το επίπεδο ποιότητας των δομημένων διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών μίας επιχείρησης έχει να κάνει με την ίδια αντίληψη της υπάρχουσας ποιότητας όπως την αντιλαμβάνεται το κάθε στέλεχος. Η τελευταία ερώτηση της έρευνάς μας ζητά από τα διευθυντικά στελέχη να βαθμολογήσουν το επίπεδο ποιότητας των διοικητικών πρακτικών της επιχείρησής τους σε μία κλίμακα από 1 έως 10. Οι απαντήσεις που λαμβάνουμε δείχνουν πως τα στελέχη σε όλες τις χώρες πιστεύουν ότι οι πρακτικές που αυτοί ακολουθούν είναι σημαντικά καλύτερες από όσο δείχνει η έρευνά μας ότι πραγματικά είναι. Το βασικό ζήτημα που προκύπτει είναι ότι αν τα ίδια τα στελέχη δε γνωρίζουν ότι υπάρχει χώρος προς βελτίωση, τότε είναι λιγότερο πιθανό να αναλάβουν οποιαδήποτε πρωτοβουλία που θα οδηγήσει προς αυτήν. Η διαφοροποίηση αυτού του στοιχείου ανά χώρα φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.

## Διαφορά Πραγματικότητας και Αντίληψης της Κατάστασης



## ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Από την έρευνά μας προέκυψαν κάποιες ιδιαίτερα σημαντικές διαφορές όσον αφορά την ποιότητα των διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών μεταξύ ομάδων χωρών.

### ΗΠΑ & ΚΑΝΑΔΑΣ

- Καλές πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης, ιδιαίτερα καλή διαχείριση ταλέντου
- Υψηλή ελευθερία επιλογών στα διευθυντικά στελέχη (η κεντρική διοίκηση δίνει στους διευθυντές μονάδων πολλές ελευθερίες όσον αφορά στις προσλήψεις και τις επενδύσεις)

### ΕΥΡΩΠΗ

- Πολύ μεγάλες διαφορές στις πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης
- Οι πολυεθνικές χαρακτηρίζονται από μία γενικά υψηλή ποιότητα διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών, αλλά κρατούν και κάποιες από τις χαρακτηριστικές πρακτικές της ιδιαίτερης πατρίδος τους (π.χ. πολυεθνικές των ΗΠΑ δίνουν μεγάλες ελευθερίες στα διευθυντικά στελέχη ενώ οι Ιαπωνικές ακολουθούν λιτές πρακτικές)
- Στη Βόρεια Ευρώπη έχουμε περισσότερη ελευθερία στις αποφάσεις των διευθυντικών στελεχών ενώ στο Νότο έχουμε μεγαλύτερο κεντρικό έλεγχο

### ΙΝΔΙΑ

- Επιχειρήσεις που βρίσκονται σε πλουσιότερες περιοχές δείχνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο διοίκησης και διαχείρισης (π.χ. στο Ταμίλ Ναντού ή στη Μαχαράστρα της Ινδίας, στη ΝΑ Βραζιλία)
- Οι πολυεθνικές διακρίνονται από το ίδιο υψηλό επίπεδο διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών που έχουν και στην Ευρώπη ή τις ΗΠΑ.
- Οι καλύτερες τοπικές επιχειρήσεις είναι τόσο καλά διοικούμενες όσο και οι αντίστοιχα καλές επιχειρήσεις στην Ευρώπη, τις ΗΠΑ ή την Ιαπωνία.
- Οι επιχειρήσεις ελέγχονται κεντρικά και η ελευθερία κινήσεων των διευθυντικών στελεχών είναι περιορισμένη.

### ΚΙΝΑ

- Ενώ οι πολυεθνικές δείχνουν να έχουν τις ίδιες στιβαρές πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης που έχουν και στο εξωτερικό, οι ξένες κοινοπραξίες στη χώρα συλλέγουν χαμηλή βαθμολογία
- Παρουσιάζονται μικρές διαφοροποιήσεις σε πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης ανάμεσα στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε σύγκριση με αυτές που δραστηριοποιούνται σε άλλες Ασιατικές χώρες
- Οι επιχειρήσεις δείχνουν να έχουν περισσότερο ιεραρχικές οργανωτικές δομές με τα διευθυντικά στελέχη να έχουν περιορισμένη ελευθερία κινήσεων

### ΙΑΠΩΝΙΑ

- Χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά ποιοτικές πρακτικές όσον αφορά στις επιχειρησιακές διαδικασίες, στην εφαρμογή λιτών (lean) πρακτικών και πρακτικών συνεχούς βελτίωσης σχεδόν σε κάθε παραγωγικό τομέα
- Δίνεται μικρότερη σημασία στη διαχείριση ταλέντου – πολλές επιχειρήσεις φαίνεται να συναντούν δυσκολία να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά εργαζομένους με χαμηλή αποδοτικότητα.
- Στιβαρές ιεραρχικές δομές με πολλά ιεραρχικά επίπεδα – οι διευθυντές μονάδων έχουν περιορισμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων.

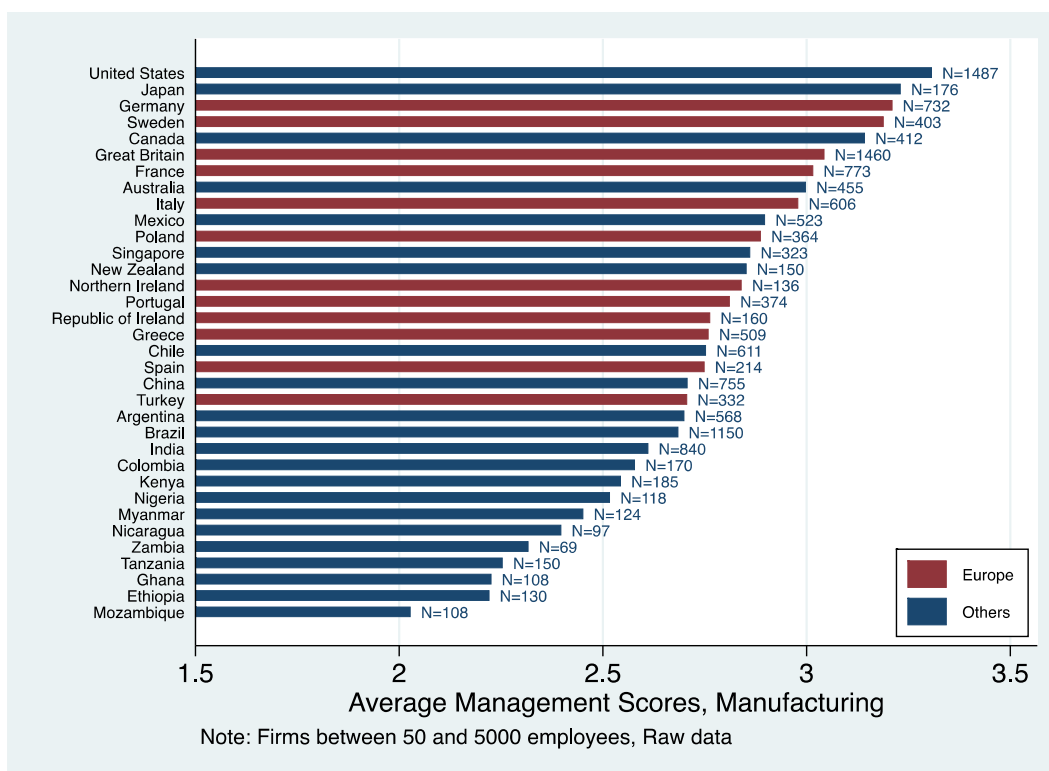
### ΜΕΞΙΚΟ & ΑΡΓΕΝΤΙΝΗ

- Δυνατές τάσεις προς την καινοτομία και προς την υιοθεσία συστημικών βελτιώσεων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις
- Συχνά ακούσαμε ότι οι συντηρητικές πολιτισμικές νόρμες αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο στην εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Παρά την υπερβολική εμπιστοσύνη που δείχνουν να έχουν στις πρακτικές που ακολουθούν, και στις δύο χώρες υπάρχουν καλώς και κακώς διοικούμενες επιχειρήσεις, των οποίων οι πρακτικές είναι στενά συνδεδεμένες με την παραγωγικότητά τους

## ΕΥΡΩΠΗ

Ένας παράγοντας που θεωρείται εδώ και καιρό ότι συνδέεται με τις διαφοροποιήσεις αυτές είναι η ποιότητα των πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης που εφαρμόζονται στο επίπεδο της επιχείρησης. Είναι φυσικό να υπάρχουν σε μία επιχείρηση ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η κατανόηση των λόγων διαφοροποίησης της ποιότητας των πρακτικών αυτών όπως και της σχέσης τους με την τελική οικονομική επίδοση είναι καίρια για να καταλάβει κανείς τη σημασία της ανάδειξης ή αναβάθμισης ενός τομέα της επιχείρησης όπως και της συνεισφοράς του στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης συνολικά. Ωστόσο, λόγω της έλλειψης χρήσιμων δεδομένων, ιδιαίτερα στις οικονομίες χαμηλών και μέσων εισοδημάτων, το θέμα αυτό δεν έχει πολύ καιρό που άρχισε να απασχολεί τους εμπειρικούς οικονομολόγους.

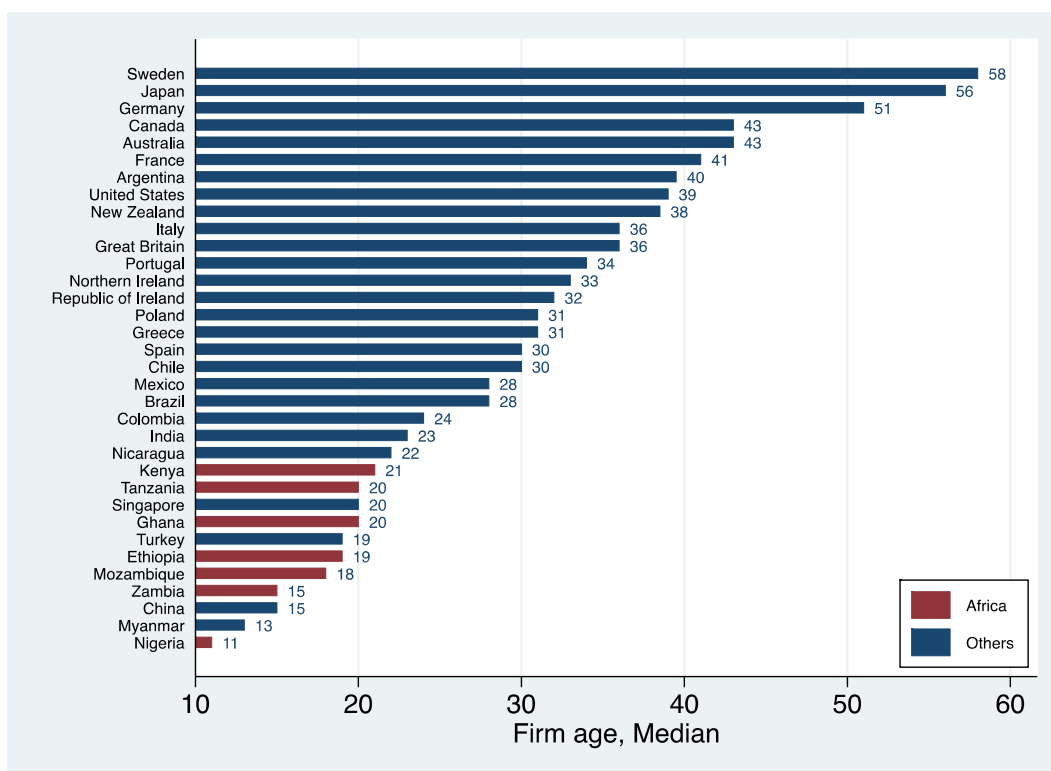
Όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, σύμφωνα με τη μελέτη μας, οι ποιότητες των πρακτικών διοίκησης στην Ευρώπη βρίσκεται, σε σχέση με το μέσο όρο παγκοσμίως, στο μέσο και υψηλότερο επίπεδο. Υπάρχει μία σημαντική διαφορά μεταξύ των χωρών της “Δυτικής Ευρώπης”, όπως η Γερμανία, η Σουηδία, η Μεγάλη Βρετανία και η Γαλλία και αυτών της “Νοτίου Ευρώπης”, συμπεριλαμβανομένων της Ιταλίας, της Πορτογαλίας, της Ελλάδος και της Ισπανίας. Ωστόσο, είναι επίσης ξεκάθαρο ότι η Ευρώπη συνολικά έχει περισσότερες διοικητικές δομές από τη μέση ανταγωνιστική επιχείρηση στις αναδυόμενες οικονομίες όπως αυτές τις Λατινικής Αμερικής και της Ασίας.



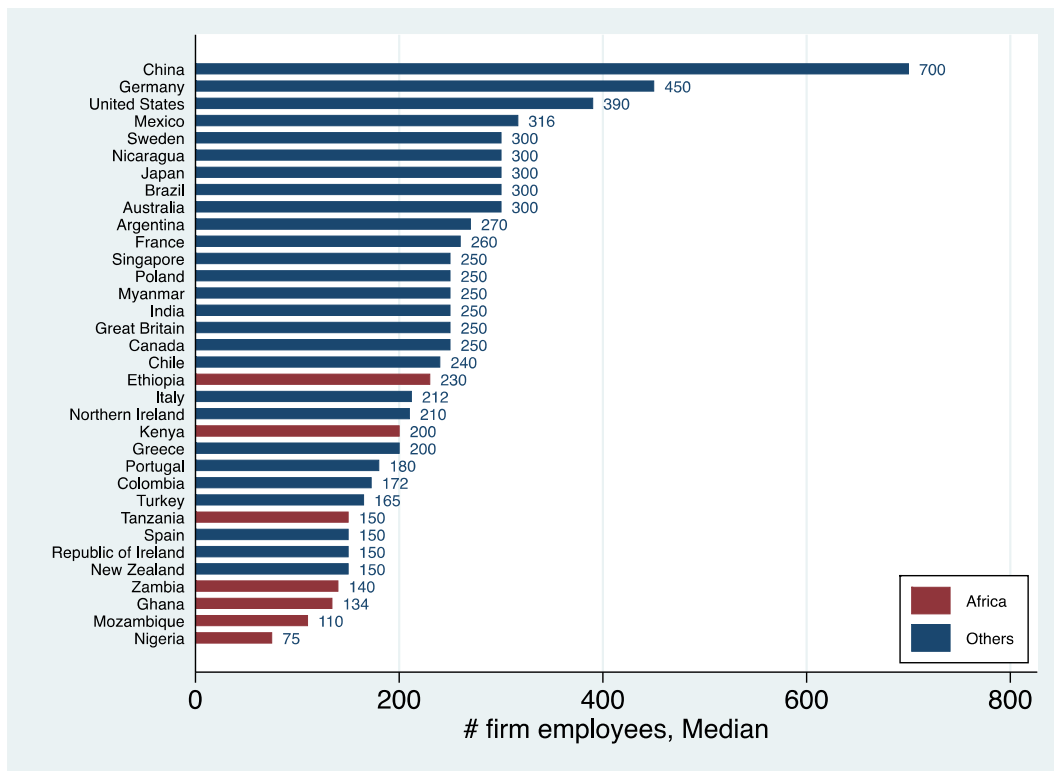
**Τι είδους επιχειρήσεις συμμετέχουν στην έρευνά μας;** Από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας προκύπτει ότι η μέση Γαλλική επιχείρηση δευτερογενούς τομέα είναι 41 ετών και απασχολεί 260 υπαλλήλους. Η μέση Γερμανική επιχείρηση είναι 51 ετών και απασχολεί 450 υπαλλήλους. Η μέση Βρετανική επιχείρηση είναι 36 ετών και απασχολεί 250 υπαλλήλους. Η μέση Ελληνική επιχείρηση είναι 31 ετών και απασχολεί 200 υπαλλήλους. Η μέση Ιταλική επιχείρηση είναι 36 ετών και απασχολεί 212 υπαλλήλους. Η μέση επιχείρηση στη Β. Ιρλανδία είναι 33 ετών και απασχολεί 210 υπαλλήλους. Η μέση Πολωνική επιχείρηση είναι 31 ετών και απασχολεί 250 υπαλλήλους. Η μέση Πορτογαλική επιχείρηση είναι 34 ετών και απασχολεί 180 υπαλλήλους. Η μέση Ιρλανδική επιχείρηση είναι 32 ετών και απασχολεί

150 υπαλλήλους. Η μέση Ισπανική επιχείρηση είναι 30 ετών και απασχολεί 150 υπαλλήλους. Η μέση Σουηδική επιχείρηση είναι 58 ετών και απασχολεί 300 υπαλλήλους. Η μέση Τουρκική επιχείρηση είναι μόλις 19 ετών και απασχολεί 165 υπαλλήλους. Για λόγους σύγκρισης παραθέτουμε ότι η μέση επιχείρηση της Βορείου Αμερικής είναι 40 ετών και απασχολεί 350 υπαλλήλους, η μέση Αφρικανική επιχείρηση είναι 19 ετών και απασχολεί 150 υπαλλήλους, η μέση Ασιατική επιχείρηση είναι 21 ετών και απασχολεί 400 υπαλλήλους και η μέση επιχείρηση της λατινικής Αμερικής είναι 30 ετών και απασχολεί 270 υπαλλήλους.

Είναι φανερό ότι οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις συγκαταλέγονται στις κατά μέσο όρο παλαιότερες του πλανήτη. Ωστόσο, όσον αφορά στο μέγεθος, υπάρχει σημαντική διασπορά. Στην Ισπανία και τη Δημοκρατία της Ιρλανδίας, οι επιχειρήσεις είναι κατά μέσο όρο τόσο μικρές σε μέγεθος όσο και αυτές της Αφρικής. Οι επιχειρήσεις της Γερμανίας και της Σουηδίας είναι εγγύτερα σε μέγεθος προς αυτές της Ασίας, οι οποίες είναι οι μεγαλύτερες σε επίπεδο ηπειρού σύμφωνα με τη μελέτη μας. Τα στοιχεία αυτά είναι σημαντικά για την ερμηνεία των συνολικών δεδομένων, από τα οποία προκύπτει ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας μίας επιχείρησης και της ποιότητας διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών (απαιτούνται κάποια χρόνια ωρίμανσης μέχρι μία επιχείρηση να μπορέσει να ολοκληρώσει την εφαρμογή αυτών και έτσι οι νεώτερες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν λιγότερες ή ατελέστερες πρακτικές). Αντιστοίχως υπάρχει και μία έντονη σχέση μεταξύ της ποιότητας των διοικητικών και διαχειριστικών πρακτικών και του μεγέθους της επιχείρησης (μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις τείνουν να έχουν περισσότερες διοικητικές δομές).



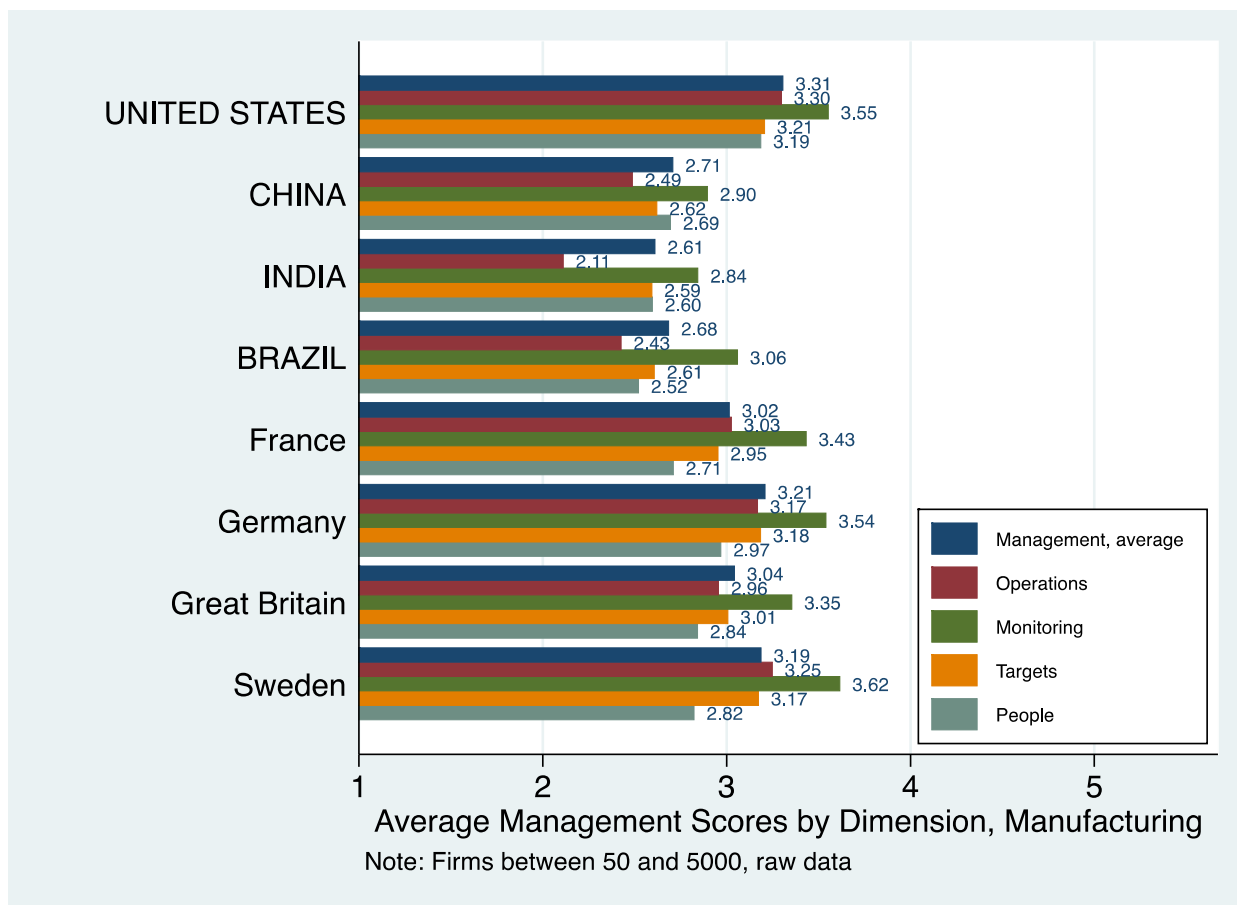




#### Απόδοση Επιχειρήσεων ανά Τομέα: Ευρώπη

Είναι σημαντικό να κοιτούμε πέραν του μέσου όρου βαθμολογίας των δομημένων πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης στις επιχειρήσεις και στο πως αυτό αναλύεται στις κατά μέρος του συνιστώσες. Όπως έχουμε προαναφέρει, διακρίνουμε το δείκτη διοικητικών πρακτικών σε τέσσερις τομείς: τις λιτές διαδικασίες, τη διαχείριση απόδοσης μέσω παρακολούθησης και μέτρησης, τη διαχείριση στόχων και τη διαχείριση ταλέντου και προσωπικού. Συγκρίνοντας την Ευρώπη με τις μεγαλύτερες ανταγωνιστικές της αγορές – τις ΗΠΑ, την Κίνα, την Ινδία και τη Βραζιλία -, οι επιδόσεις των δυτικοευρωπαϊκών χωρών είναι παραπλήσιες, συχνά εφάμιλλες με αυτές του κορυφαίου ανταγωνιστή τους, των ΗΠΑ. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί το που βρίσκεται το μειονέκτημα των αναπτυσσόμενων οικονομιών, ώστε να μπορέσει η Ευρώπη να βελτιωθεί περαιτέρω για να διατηρήσει το όποιο πλεονέκτημα έχει και να εστιάσει σε εκείνα τα πεδία όπου οι βασικοί της ανταγωνιστές την πλησιάζουν.

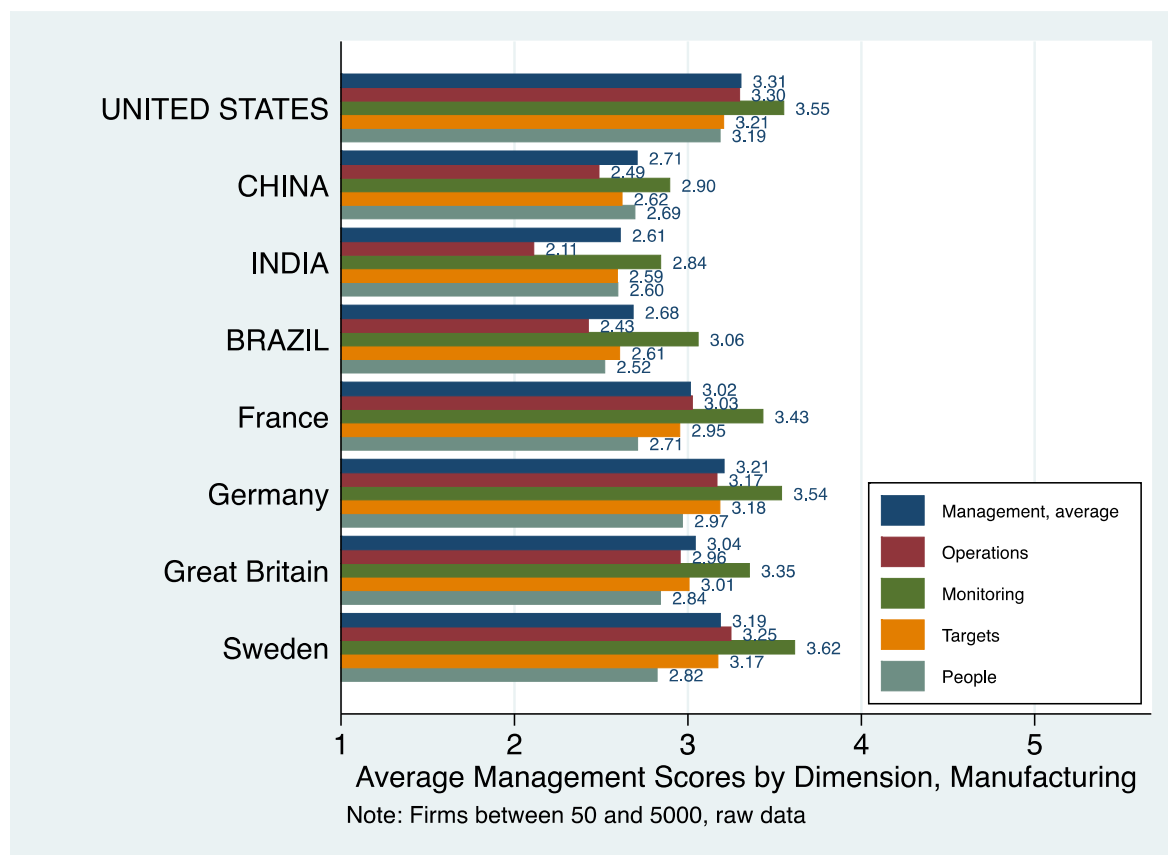
Οι λιτές διαδικασίες μετρούν το βαθμό στον οποίο έχουν εφαρμοστεί οι νεώτερες διαδικασίες παραγωγής καθώς και τη λογική βάση της οποίας πραγματοποιήθηκαν οι όποιες εφαρμογές. **Ο μέσος όρος βαθμολογίας της Ευρώπης στον τομέα των λιτών διαδικασιών είναι 2.94.** Το νούμερο αυτό καταδεικνύει ότι έχει εφαρμοστεί, επίσημα κατά κύριο λόγο αλλά με μερικές αδυναμίες, ένας ικανοποιητικός αριθμός μοντέρνων πρακτικών παραγωγής. Επιπροσθέτως, η βαθμολογία αυτή δείχνει ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτές τις πρακτικές για λόγους που ξεπερνούν το απλό κέρδος και αρχίζουν να κατανοούν τη σημασία που έχει το να είναι κανείς μπροστά από τον ανταγωνισμό, όσον αφορά στις νεωτεριστικές πρακτικές. Συχνά, επίσης, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις πρακτικές αυτές μιμούμενες άλλες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές.



Όσον αφορά στην παρακολούθηση και μέτρηση της απόδοσης, **ο μέσος όρος βαθμολογίας της Ευρώπης είναι 3.29**. Το νούμερο αυτό καταδεικνύει ότι η μέση επιχείρηση έχει ένα ικανοποιητικό σετ Βασικών Δεικτών Επίδοσης (KPIs), ότι συλλέγει τα αντίστοιχα δεδομένα σε τακτική βάση, αν και όχι πολύ συχνά (ανά εβδομάδα ή ανά δύο εβδομάδες) και ότι γενικά, τα στοιχεία αυτά είναι προσβάσιμα μόνο στα ανώτερα στελέχη. Επίσης, δείχνει ότι πραγματοποιούνται τακτικές συσκέψεις στελεχών, όπου συζητούνται τα KPIs των οποίων η δομή και το χρονοδιάγραμμα ακολουθούν μία τυπικότητα, αλλά η επικοινωνία των αποτελεσμάτων στους υπόλοιπους υπαλλήλους παραμένει άτυπη και ελλιπής. Για βαθμό ίσο και ανώτερο του 4 σε αυτόν τον τομέα πρέπει να υπάρχει ένα ικανοποιητικό σετ KPIs, τα οποία να καταγράφονται το κατά δυνατό συχνότερα. Οι βασικότεροι δείκτες πρέπει να είναι ορατοί στο χώρο εργασίας, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να τους βλέπουν. Πρέπει να συζητούνται τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα σε μία τακτική και καλά δομημένη σύσκεψη, κατά τη διάρκεια της οποίας πρέπει να εντοπίζονται τα όποια προβλήματα και έπειτα να αναζητούνται και να αντιμετωπίζονται τα βασικά αίτιά τους. Τα αποτελέσματα αυτών των συσκέψεων πρέπει να επικοινωνούνται καθαρά στο υπόλοιπο προσωπικό και να γίνονται κατανοητά από αυτούς, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση.

**Ο μέσος όρος βαθμολογίας της Ευρώπης στον τομέα της διαχείρισης στόχων είναι 2.93**. Το νούμερο αυτό καταδεικνύει ότι η μέση επιχείρηση τείνει να έχει ένα επίσημο σετ στόχων, αλλά και ότι αυτοί οι στόχοι είναι περισσότερο αόριστοι παρά εφαρμόσιμοι και μετρήσιμοι με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Για βαθμό ίσο και ανώτερο του 3 σε αυτόν τον τομέα, οι επιχειρήσεις πρέπει να θέτουν τους στόχους τους με ένα καθαρό σκεπτικό, όπως, για παράδειγμα, τη σημασία των στόχων αυτών για την οικονομική επίδοση της επιχείρησης, ενώ αυτοί παράλληλα να αποτελούν μία ρεαλιστική πρόκληση για τα στελέχη και τους εργαζομένους, πράγμα δύσκολο αν οι στόχοι εξ' αρχής δεν είναι μετρήσιμοι και πραγματοποιήσιμοι. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν και ένα σύστημα ανάλυσης των στόχων, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτές να μπορούν να κατανοήσουν όχι μόνο τους ίδιους τους στόχους αλλά και το ρόλο των ιδίων σε αυτούς. Για παράδειγμα, "η αύξηση της απόδοσης

του απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE) κατά 1% τον επόμενο οικονομικό χρόνο” είναι ένας στόχος μετρήσιμος, καθαρός και με σαφές χρονοδιάγραμμα, ωστόσο, γίνεται κατανοητός μόνο αν ο εργαζόμενος γνωρίζει την έννοια του απασχολούμενου κεφαλαίου. Για έναν καλύτερο βαθμό εδώ θα πρέπει να υπάρχει μία σύνδεση του στόχου αυτού με τις καθημερινές ευθύνες του κάθε εργαζόμενου.



Τέλος, ο μέσος όρος βαθμολογίας της Ευρώπης στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι 2.77. Το νούμερο αυτό καταδεικνύει ότι η μέση επιχείρηση δεν είναι αρκετά προνοητική στη διαχείριση των υπαλλήλων με χαμηλή ή ιδιαίτερα υψηλή απόδοση. Όσον αφορά στους υπαλλήλους που αποδίδουν κάτω από το αναμενόμενο, ένας βαθμός μεταξύ 2 και 3 σημαίνει ότι η μέση επιχείρηση έχει ένα άτυπο σύστημα για τον εντοπισμό αυτών και ότι αυτοί παραμένουν στη θέση τους χωρίς κάποια ιδιαίτερη συνέπεια για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να εντοπιστούν. Υπάρχει, ωστόσο ένα σύστημα, το οποίο εν τέλει επιτρέπει στη διεύθυνση να τους μεταφέρει σε άλλη θέση αφού αυτοί εντοπιστούν, μετά όμως από μία μακράς διάρκειας διαδικασία, η οποία δεν είναι πάντα ικανοποιητικά τεκμηριωμένη. Επιπροσθέτως, η βαθμολογία αυτή δείχνει ότι η μέση επιχείρηση δεν είναι ενημερωμένη για τη σημασία της διατήρησης των ταλαντούχων υπαλλήλων. Επίσης, προσφέρει πολύ περιορισμένες ιδιαίτερες ευκαιρίες στους καλύτερους εργαζομένους και γενικά δεν προσπαθεί να τους κρατήσει με μεγάλο ζήλο. Ίσως ο διευθυντής να προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις πέραν του κανονικού επιδόσεις, αλλά άτυπα, χωρίς κάποια συγκεκριμένη, επίσημη διαδικασία.

#### Απόδοση Επιχείρησης ανά Παραγωγικό Τομέα: Ευρώπη

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που προέκυψε από τη μελέτη μας είναι ότι εντός του παραγωγικού τομέα υπάρχουν υποτομείς, οι οποίοι κατά μέσο όρο τείνουν να έχουν υψηλότερο ή κατώτερο επίπεδο δομημένων πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης. Σε γενικές γραμμές, επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, όπως αυτές που παράγουν ηλεκτρονικές συσκευές και υπολογιστές, φαίνεται να έχουν εν λειτουργία

περισσότερες τέτοιες δομές. Αντίθετα, επιχειρήσεις χαμηλής τεχνολογίας, όπως οι παραγωγοί επίπλων και υφασμάτων, βρίσκονται χαμηλά στη βαθμολογία.

Όταν λάβουμε υπόψη τους τύπους παραγωγικών μονάδων, το μοτίβο των υψηλότερων μέσων βαθμολογιών στην Ευρώπη αρχίζει να γίνεται πιο κατανοητό. Ιδιαίτερα σε σύγκριση με τις αναδυόμενες οικονομίες, το μίγμα των υποτύπων επιχειρήσεων που κυριαρχεί στο Ευρωπαϊκό δείγμα τείνει να είναι υψηλότερης τεχνολογίας και καλύτερα διοικούμενο (κατά μέσο όρο). Συγκεκριμένα, οι πέντε καλύτερα διοικούμενοι υποτύποι επιχειρήσεων της Ευρώπης αναλογούν στο 35.5% του δείγματος, ενώ οι πέντε χειρότερα διοικούμενοι υποτύποι αναλογούν μόνο στο 14.3%.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αν δεχτούμε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης και της παραγωγικότητας, τα ευρήματα της μελέτης μας καταδεικνύουν ότι οι χαμηλής ποιότητας πρακτικές ίσως να αποτελούν έναν παράγοντα που εξηγεί τα χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας που συναντούμε σε πολλές χώρες. Επίσης, αποτελούν και ένα έναυσμα ανάπτυξης πολιτικών: πολλές βελτιώσεις στις διοικητικές και διαχειριστικές μίας επιχείρησης μπορούν να πραγματοποιηθούν με μία σχετικά χαμηλή κεφαλαιακή επένδυση, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για οικονομίες χαμηλών και μέσων εισοδημάτων όπως αυτές τις Αφρικής.

Η κατανόηση των παραγόντων που προάγουν τη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών αποτελεί μία παραγωγική περιοχή δημιουργίας πολιτικών. Η βασική αξία της ακαδημαϊκής αυτής μελέτης συνίσταται στο γεγονός ότι πολλές από τις αποδοτικότερες διοικητικές πρακτικές δεν απαιτούν υψηλή κεφαλαιακή επένδυση, αλλά μία επένδυση από πλευράς των ιδιοκτητών/διευθυντών, η οποία θα ωθήσει την εισαγωγή στην επιχείρηση μίας βαθιάς αλλαγής κουλτούρας για να αλλάξουν οι διαδικασίες, οι οποίες καθορίζουν το πως γίνονται τα πράγματα.

Ελπίζουμε ότι αυτή η έκθεση θα αποτελέσει το πρώτο βήμα προς μία με κριτικό πνεύμα αξιολόγηση των διοικητικών και διαχειριστικών δομών της επιχείρησής σας. Με χαρά θα δεχθούμε όποια σχόλια και απόψεις θα θέλατε να μοιραστείτε μαζί μας. Όπως αναφέραμε και στην “επιστολή προς τους διευθυντές” στην αρχή της έκθεσής αυτής, μπορείτε να έρθετε σε επαφή μαζί μας στο [cep.managementproject@lse.ac.uk](mailto:cep.managementproject@lse.ac.uk).

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΧΟΡΗΓΟΥΣ ΜΑΣ

Το πρόγραμμα “Management Matters” αποτελεί μία πανεπιστημιακή, μη-κερδοσκοπική ερευνητική πρωτοβουλία. Δεν έχουμε λάβει καμία χρηματοδότηση από τις επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα με τις οποίες συνεργαζόμαστε.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα παρακάτω μη-κερδοσκοπικά φιλανθρωπικά ιδρύματα για τη συνεχή χρηματοδότηση της έρευνας αυτής: The Advanced Institute of Management Research, the Anglo-German Foundation, the Economic and Social Research Council, and the Higher Education Innovation Fund.



Οι παρακάτω χορηγοί υποστήριξαν την ερευνητική μας προσπάθεια σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές: The Asian Development Bank, BIS, the International Growth Centre, the Kauffman Foundation, the National Science Foundation, the Sloan Foundation, the World Bank and Private Enterprise Development in Low-Income Countries (PEDL).



## PROJECT PARTNERS

### **Nicholas Bloom**

Stanford University  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Raffaella Sadun**

Harvard Business School  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **John Van Reenen**

London School of Economics  
Centre for Economic Performance

## PROJECT DIRECTORS

### **Renata Lemos**

University of Cambridge  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Daniela Scur**

University of Oxford  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

## PROJECT MANAGERS

### **Raissa Ebner**

Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Kerenssa Kay**

Centre for Economic Performance  
London School of Economics

## ANALYSTS AND TEAM LEADERS 2013-2014

### LATIN AMERICA (Brazil)

**Team supervisors:**

Vera Forjaz

Gabriela Magalhaes

Diego Pagot

Edmar da Rocha

**Research analysts:**

Louisa Acciari

Fernando Boeira

Raquel Braga Scarlatelli

Paolo Carvalho

Jacqueline Howell

Eduardo Lazzarotto

Jorge Louzada

Gabriel Maschiao da Costa

Joao Moro

Renata Peppi

Diego Scardone

Maria Pia Tissot

Marcos Todeschini

Yuri Yamashita

### AFRICA

**Team supervisors:** Kerenssa Kay and Tsegay Tekleselassie

**Research analysts:**

Felix Agyemang

Ropafadzo Chidawu

Georgia Ciulla

Vijay Hassani

Chilombo Musa

Ruth O'Hagan

Bitania Wube

Tiobesta Yitnashewa

### TURKEY

**Team supervisor:** Yeliz Guray

**Research analysts:**

Onur Ekin Bayildiran

Deniz Kelemence

Ferhat Oztutus

Bahar Sezer

### LATIN AMERICA (Mexico, Argentina, Chile, Nicaragua, Colombia)

**Team supervisors:** Raissa Ebner, Esther Osorio, Yeliz Guray

**Research analysts:**

Rodrigo Aguilar

Josep Agusti Roca

Johana Alvarez

Ana Apalategui Careaga

Maria Jose Contreras

Carlos Cruz Blanco

Carla Garcia Voltaina

Laura Sanchez Moreno

Marinandrea Valderrama Bohorquez

Andreina Varady

Pilar Vazquez Arango

Diana Virviescas Mendoza



## ANALYSTS AND TEAM LEADERS 2001-2012

Rana Ahmad	Jue Huang	Jayesh Patel
Frederique Ait Touati	Simon Ingold	Dydynski Patrick
Alam Aguilar-Platas	Nat Ishino	Killian Pender
Claudia Asazu	Elena Jaeger	Greg Pytel
Johannes Banner	Stefan Jelinek	Mingxuan Qi
David Bergal	Y Jiang	Raswinder Gill
Michael Bevan	Ali Asgar Kagzi	Marcelo Reis
Vishal Bhartia	Christine Kaulfers	Matt Rivron
Blaise Bolland	Ilja Koren	Lanny Rubin
Shane (Jack) Bolland	George Koveos	Laura Sambris
Simone Bohnenberger-Rich	Kevin Krabbenhoeft	Carlos Santos
Joshua Booth	Vasileios Kyriakopoulos	Denise Savage
Agathe Bourgon	Rehana Lalani	Tejas Savant
Medhi Boussebba	William Lamain	Eva Marie Schindler
Sean Brandreth	Nikki Lamba	Scott Sameroff
M Braha	Warrick Lanagan	Asama Sharef
Carolyn Breit	Qin Li	Raquel Silva
Matteo Calabresi	Li Lin	Shweta Singh
Emilia Carlqvist	Z Liu	Upneet Singh
Guillaume Carreno	Yuetian Lu	Nicolas Smolarski
Diego Cattaneo	Manish Mahajan	Linnea Charlotta Soderberg
Agnieszka Chidlow	Vaggelis Makris	Aude Spitzmuller
Dinesh Chreyan	Niccolo' Manzoni	Gregor Stegen
Julie Columbus	Shu Mao	Christian Stiefel
Andrés Curia	Milka Marinova	Vickram Suri
Paolo Dasgupta	Simone Martin	Robert Svenning
Alberic de Solere	Alison McMeekin	Narasimhan Swaminathan
Bodhisatva Deb	Marty McGuigan	Marcus Thielking
Kanan Dhru	Michela Meghnagi	Matthias Traut
Kaan Dikmen	Sebastian Meitz	Rui Trigo de Morais
Paul Dinkin	Karelin Mendez Saavedra	Maria E Tsani
Blake Driscoll	Jilda Mercx	Maki Umemura
Filippo Fabbris	Anna Mitchell	Sébastien Vézina
João Luís Ferreira	Anita Ngai	Dorfman Vadim
Arianna Frascchetti	Miljevik Nikolina	Riddhi Ved
Michelle Friedman	Eisuke Ohashi	Takehiro Watanabe
Yuewen Fu	Bolu Olufunwa	Carina Wendel
Luis Matias Gallardo Siritto	Ai Orito	Fabian Wigand
Christos Genakos	Melania Page	Joanna Wylegala
Jose Ignacio Guerrero	Himanshu Pande	May Yoon
Michael Hooper	Ketki Paranjpe	

