



ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Θέμα Πτυχιακής Εργασίας

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες επιχειρήσεις:

Η περίπτωση ToyotaHellas



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:
ΚΑΡΑΝΙΚΟΛΑ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ
Α.Μ.12405

ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΙΟΥΛΙΟΣ 2014

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ.....	2
Α΄ ΜΕΡΟΣ.....	6
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	6
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	6
ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	9
Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	11
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	12
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	13
Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	17
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	19
ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	20
Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	21
ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	22
ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	22
Β΄ ΜΕΡΟΣ.....	25
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΟΥΟΤΑΗΕΛΛΑΣ.....	25
ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	25
ΗΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΤΟΥΟΤΑ ΜΟΤΟΡ CORPORATION.....	26
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	27
ΤΟΥΟΤΑ WAY.....	29
ΤΟ ΔΕΝΤΡΟ ΤΗΣ ΤΟΥΟΤΑ.....	30
ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	32
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΥΟΤΑΗΕΛΛΑΣ.....	32
Η ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	35
ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	36
ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ S.W.O.T.....	36
Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑ PORTER – ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.....	40
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	46
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	47
ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ HEARTBEAT.....	48

ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	50
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	51
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΥΟΤΑΗΕΛΛΑΣ	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	55
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	57
<i>ΚΑΙΖΕΝ</i>	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	58
Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης.....	58

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία παρουσιάζει την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία ToyotaHellas, μέλος του ομίλου InchcapeIrc και αποκλειστικός αντιπρόσωπος των προϊόντων και υπηρεσιών της Toyota στην Ελλάδα και τις Βαλκανικές χώρες.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της λειτουργίας Διοίκησης Προσωπικού σχετικά με την αξιολόγηση και την εκπαίδευση των εργαζομένων μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού.

Στο δεύτερο και ειδικό μέρος της εργασίας γίνεται μια προσπάθεια να αποτυπωθεί η υποδειγματική εταιρική κουλτούρα που έχει διαμορφώσει η Ιαπωνική εταιρεία ToyotaMotorCorporationκαι η οποία διέπει και επηρεάζει και την ελληνική εταιρεία.

Μέσα από την παρουσίαση και την δράση των δυο εταιρειών, και με τα αποτελέσματα που πρόεκυψαν από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη της ToyotaHellasεπιχειρώ να κάνω στον αναγνώστη κατανοητή την εξαιρετική σημασία που δίνει η εταιρεία στον ανθρώπινο παράγοντα, είτε πρόκειται για πελάτη είτε για εργαζόμενο ή συνεργάτη, γεγονός που και η ίδια η εταιρεία θεωρεί μια από τις πιο σημαντικές αιτίες της μακρόχρονης πορείας και επιτυχίας της.

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

Σαν Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται πλέον η λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού στο πλαίσιο της ανάπτυξης του κλάδου ώστε να δημιουργηθεί μια νέα διαφορετική προσέγγιση στον τρόπο λειτουργίας του τμήματος προσωπικού.

Η εποχή επιτάσσει να βελτιωθούν οι μέθοδοι, ακόμη και να ενταχθούν νέες για την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπων που εργάζονται σε μια επιχείρηση, κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα θα αποτελέσει σημαντική επένδυση για την εταιρεία με αποτέλεσμα και την δική της ανάπτυξη.

Επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό της μια εταιρεία αυξάνει την αξία της όχι μόνο σε σχέση με τα στελέχη της αλλά και τα αγαθά ή υπηρεσίες που προσφέρει, βελτιώνεται η αποδοτικότητα της, η φήμη της και φυσικά γίνεται πιο ανταγωνιστική στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι:

- 1) η διερεύνηση της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού
- 2) την διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία ToyotaHellas

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού η εργασία αναλύεται με την παρακάτω δομή:

Α΄ ΜΕΡΟΣ

Το πρώτο μέρος της εργασίας αφορά το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με την Διοίκηση Προσωπικού, συγκεκριμένα αναφέρεται στους Σκοπούς της

αξιολόγησης, τις Μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης και της Δημιουργίας μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης και τα προβλήματα αξιολόγησης. Επίσης αναφέρεται στην διαδικασία επιλογής προσωπικού για την κάλυψη θέσεων στην επιχείρηση.

Β΄ ΜΕΡΟΣ

Το δεύτερο μέρος εξετάζει την περίπτωση της Toyota Hellas και την πολιτική που ακολουθεί για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Αρχικά παρουσιάζεται η πολυεθνική εταιρεία Toyota Motor Corporation ώστε να γνωρίσουμε την κουλτούρα της και τον τρόπο λειτουργίας της και έπειτα η Toyota Hellas και πως αυτή δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

Μελετώντας την ιστορία και την εταιρική κουλτούρα του ομίλου Toyota γίνεται αντιληπτό το πόσο καθοριστικό ρόλο έχει παίξει στην ανάπτυξη και την σταθερότητα της εταιρείας η πίστη στις αξίες της και στους ανθρώπους της.

Είναι γνωστό ότι η Toyota και η επέκτασή της και η Toyota Hellas είναι μια αξιολογημένη και κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία.

Έχει πολυάριθμα βραβεία και διακρίσεις όχι μόνο για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει στους καταναλωτές, αλλά και για τις κοινωνικές δράσεις της αλλά και τις καινοτομίες που έχει εισάγει στον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Γνωρίζοντας την εταιρεία λίγο καλύτερα κατάλαβα ότι το μόντο της «Σεβασμός στον Άνθρωπο» δεν αναφέρεται μόνο στους πελάτες, για λόγους επικοινωνιακούς, αλλά και στους ανθρώπους που εργάζονται σε

αυτήν, στους συνεργάτες της, στις οικογένειες τους αλλά και γενικά στο κοινωνικό περιβάλλον.

Διαπιστώνοντας αυτό το γεγονός θεωρώ ότι είναι ενδιαφέρουσα μια ανάλυση του τμήματος Προσωπικού της ToyotaHellas ως θυγατρικής ώστε να εξετάσω τον τρόπο με τον οποίο μια Ιαπωνική εταιρεία γνωστή για την πρότυπη εταιρική της κουλτούρα, η οποία προέρχεται από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της στην Ιαπωνία, λειτουργεί μέσα στα Ελληνικά δεδομένα.

Α' ΜΕΡΟΣ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια νέα έννοια που αντικαθιστά σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης.

Πρόκειται για μια σύνθετη προσέγγιση, στόχος της οποίας είναι όχι απλώς να μετρήσει την απόδοση των υπαλλήλων, αλλά να οδηγήσει στην βελτίωση της.

Η προσέγγιση αυτή συνίσταται σε έναν επαναλαμβανόμενο κύκλο που περιλαμβάνει :

- ♦ Τη δημιουργία μιας κοινά αποδεκτής εικόνας για το σκοπό και τους στόχους της οργάνωσης
- ♦ Τη διευκρίνιση του ρόλου που αναμένεται να παίξει κάθε εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα συμβάλλει στους κοινούς στόχους.
- ♦ Τη διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης
- ♦ Την εκτίμηση της απόδοσης και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

Ως οργανωτική λειτουργία η διαχείριση της απόδοσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ίδια την εκτέλεση της εργασίας, με την λειτουργία της ηγεσίας, δηλαδή της παροχής καθοδήγησης από τον

προϊστάμενο προς τους υφισταμένους, με τις αμοιβές και με την εκπαίδευση

Η Διαχείριση της απόδοσης εστιάζεται στο παρόν και στο μέλλον, και όχι στο παρελθόν, όπως συμβαίνει με τις απλές αξιολογήσεις. Οι τελευταίες γίνονται κατά κανόνα μια φορά τον χρόνο και καταγράφουν τις αδυναμίες όταν ήδη είναι αργά.

Στην πράξη για την ελληνική πραγματικότητα η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να είναι τυπική, δηλαδή γραπτή με την συμπλήρωση κάποιων εντύπων, σχεδιασμένων για το σκοπό αυτό, με την χρήση κάποιου συστήματος και συγκεκριμένων κριτηρίων.

Για παράδειγμα η τυπική μορφή της αξιολόγησης εφαρμόζεται για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί σε δημόσιες υπηρεσίες, νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, στους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα κ.α.

Η δεύτερη μορφή αξιολόγησης είναι η άτυπη που εφαρμόζεται κατά κανόνα στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, όπου ευκαιριακά δυο ή τρεις προϊστάμενοι συναντώνται και συζητούν για την απόδοση και την συμπεριφορά του προσωπικού.

Υποστηρίζεται η άποψη ότι η τυπική (γραπτή) αξιολόγηση θα πρέπει να καθιερωθεί ακόμη και στις μικρές επιχειρήσεις. Άποψη επιστημονικά σωστή όχι όμως με πρακτική αξία, αν λάβουμε υπόψη μας ότι οι επιχειρήσεις κατατάσσονται σε κατηγορίες (μεγάλες, μεσαίες, μικρές) με βασικό κριτήριο, όχι

βέβαια αποκλειστικό, τον αριθμό των απασχολούμενων στην επιχείρηση.

Η εφαρμογή της άτυπης αξιολόγησης, και όχι ενός συστήματος που να διέπεται από ενιαίες αρχές και κριτήρια, έχει ως συνέπεια την αδυναμία παρακολούθησης της εξέλιξης, των στάσεων και της συμπεριφοράς, των γνώσεων, των ικανοτήτων, δεξιοτήτων ή αδυναμιών ή ελλείψεων του προσωπικού.

Αντίθετα με την χρησιμοποίηση της τυπικής μορφής της αξιολόγησης υπάρχει μια συνεχής και συνεπή εικόνα του προσωπικού, απαραίτητη για τους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και για τον οργανισμό.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης πρέπει

- να αναπτύσσεται ειδικά για την συγκεκριμένη οργάνωση.
- να σχεδιάζεται με αφετηρία τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης.
- να έχει ως πεδίο εφαρμογής το σύνολο του προσωπικού της οργάνωσης, και όχι μόνο ένα τμήμα του.
- να δίνει την αρμοδιότητα για την εφαρμογή του στους προϊστάμενους των μονάδων-και όχι για παράδειγμα στην Μονάδα Προσωπικού.

Επίσης το σύστημα διαχείρισης την απόδοσης για να είναι ολοκληρωμένο αξιόπιστο και αντικειμενικό πρέπει ταυτόχρονα να

αξιολογεί και την απόδοση και την συμμετοχή της θέσης εργασίας στα γενικά αποτελέσματα του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Το πρόβλημα εστιάζεται στην καθιέρωση ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης που να διέπεται από ενιαίες αρχές και κοινά για όλους τους αξιολογούμενους κριτήρια, με περιοδικότητα, ένα σύστημα που να διέπεται από τις αρχές της αντικειμενικότητας, της απλότητας, της σαφήνειας, της προσαρμογής στις ειδικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες του οργανισμού, της συμμετοχής και της προσαρμοστικότητας ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Τα βασικά βήματα του συστήματος αυτού είναι η κατάρτιση ενός συμφώνου απόδοσης, η συνεχής παρακολούθηση και διαχείριση της απόδοσης και τέλος η μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης.

ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαχείριση της απόδοσης των εργαζόμενων είναι μια σύνθετη διαδικασία, η οποία προϋποθέτει χρόνο, κόπο και γνώση από την πλευρά της διοίκησης.

Όσο καλά και να είναι τα αποτελέσματα που θα εξαρθούν από την αξιολόγηση, η χρησιμότητά τους έγκειται στην χρησιμοποίησή τους, για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων.

Οι βασικοί σκοποί της διενέργειας αξιολογήσεων θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις παρακάτω προτάσεις:

- Παρακολούθηση και έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων
- Παρακολούθηση και έλεγχος της εξέλιξης και της προόδου της επιχείρησης
- Ενθάρρυνση της συνεχούς ανάπτυξης της επιχείρησης
- Ενθάρρυνση και παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για να αναπτύσσουν διαρκώς τις ικανότητές τους

Τα οφέλη από την χρήση διαδικασιών αξιολόγησης είναι πολλά τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο σε αυτήν.

Κατά αυτήν την έννοια τα οφέλη αυτά θα μπορούσαν να διακριθούν σε δυο βασικές κατηγορίες:

Τα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση.

Τα οφέλη που προκύπτουν για τον εργαζόμενο.

Τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση είναι:

- Έλεγχος της λειτουργίας της επιχείρησης και δυνατότητα διαρκούς βελτίωσης της
- Δημιουργία βάσης για ανάπτυξη σχεδίου παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους
- Καλλιέργεια κλίματος αξιοκρατίας και αναγνώρισης, στις σχέσεις της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Συνεχής ανάπτυξη-βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Διαπίστωση των προσόντων και δεξιοτήτων των εργαζομένων και χρησιμοποίησή τους για το καλό της επιχείρησης.

- Δημιουργία βάσης για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων.
- Συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης από τους προϊστάμενους.
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.

Τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν για τον εργαζόμενο είναι:

- Δημιουργία αισθήματος αναγνώρισης της προσφοράς του στην επιχείρηση
- Παροχή ευκαιριών για επιπλέον εκπαίδευση
- Ύπαρξη κινήτρων για διαρκή εξέλιξη
- Δικαιότερες αμοιβές, βασισμένες στην προσφορά του εργαζομένου και όχι στα τυπικά προσόντα του.
- Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας, που προκύπτει από την εργασία του σε μια επιχείρηση με αποτελεσματική διοίκηση.

Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σημαντικότερο κομμάτι της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι το στάδιο του σχεδιασμού του συστήματος που θα εφαρμοστεί.

Τυχόν λάθη σε αυτό το στάδιο θα έχουν συνέπειες στην περαιτέρω διαδικασία και φυσικά στην εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται διαφέρουν σε κάθε οργανισμό καθώς προσαρμόζονται στις διαφορετικές συνθήκες και ανάγκες της κάθε

επιχείρησης, παρόλα αυτά υπάρχουν κάποια κοινά στοιχεία και παραδοχές που οδηγούν σε ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης.

Πρώτα απ' όλα είναι απαραίτητος ο καθορισμός των γενικών στόχων αξιολόγησης της επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων ξεχωριστά.

Τα επόμενα βήματα είναι η επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης που θα ακολουθηθεί και τα κριτήρια απόδοσης βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση, καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης και επιλέγονται οι αξιολογητές.

Σχεδιάζεται ο τρόπος που θα διενεργηθεί η αξιολόγηση και τον τρόπο με τον οποίο θα ληφθούν τα αποτελέσματα και θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Τέλος αποφασίζεται η διαδικασία ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα και οι διορθωτικές ενέργειες που θα λάβουν μέρος προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τις διάφορες επιχειρήσεις, διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

- Τις αντικειμενικές μεθόδους
- Τις υποκειμενικές μεθόδους

Κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και τους δικούς της τρόπους για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των μεθόδων αξιολόγησης.



Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η επιλογή του κατάλληλου αξιολογητή είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στην πορεία της αξιολόγησης, καθώς τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν, από τις κρίσεις των αξιολογητών, θα αποτελέσουν την βάση για μετέπειτα συμπεράσματα.

Τα λάθη και οι ελλείψεις που μπορεί να παρουσιαστούν και να παραποιήσουν τα αποτελέσματα μπορεί να προέρχονται από διάφορες πηγές και αυτές εξετάζονται παρακάτω.

Από αυτόν που αξιολογεί. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις κρίσεις των προϊστάμενων μπορεί να είναι υποκειμενικοί, καθώς ο καθένας που αξιολογεί βλέπει τον αξιολογούμενο μέσα από το δικό του

προσωπικόπρίσμαδιαθέσεων και εμπειριών. Επίσηςυπάρχουν οι παράγοντες «συσχετισμού», δηλαδή η τάση να αξιολογείται κάποιος πιο ευνοϊκά ή αυστηράεπειδή είναι ιδιαίτερα καλός ή κακός ως προς κάποιο χαρακτηριστικό.

Έναςάλλος λόγος που παρουσιάζονταισφάλματα κατά την αξιολόγηση είναι η εντύπωση που δίνει ο ίδιος ο αξιολογούμενος για τον εαυτό του, την συμπεριφορά που παρουσιάζει, οι εκφράσειςτου κτλ. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικός ο τρόπος που θα ερμηνεύσει ο αξιολογητής αυτή την συμπεριφορά πχ μια συνεσταλμένη και αγχώδηςσυμπεριφοράμπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι υπάρχειέλλειψηευχέρειαςεπικοινωνίας με άλλουςανθρώπους , ενώ στην πραγματικότητα δεν ισχύει.

Ακόμη καιεξωτερικοίπαράγοντες είναι δυνατό να προξενούνσφάλματα κατά την αξιολόγηση. Η κατάσταση που επικρατεί κάθε φορά, επηρεάζει την συμπεριφορά του ανθρώπου, όπως επίσης τη διάθεση του, τα συναισθήματα του, τις αντιλήψεις και τις απόψεις του.

Σε κάθε περίπτωσηκρίσης και αξιολόγησης, δημιουργούνταιαλληλεπιδράσειςμεταξύ των δυο μερών. Συχνά ο αξιολογητήςμπορεί να επηρεάσειτοναξιολογούμενο, αλλά και το αντίστροφο, σχετικά με μια άποψη και να τον πείσει για την ορθότητα της.

Ένας πολύ σημαντικόςπαράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε λάθη είναι η μέθοδοςαξιολόγησης. Η επιλογή της κατάλληληςμεθόδου κατά το στάδιο του σχεδιασμού είναι δυνατόν να περιορίσει ή να εξαλείψει τα λάθηκρίσης που μπορεί να έχουνσυμβεί.

Επομένως σύμφωνα με τα παραπάνω, εκτός από την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης, είναι πολύ σημαντικό να επιδεχθεί προσεκτικά και ο αξιολογητής. Το άτομο που θα επιλεγεί θα πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω στοιχεία:

- Θα πρέπει να έχει άμεση σχέση με τον αξιολογούμενο ώστε να γνωρίζει καλά την προσφορά του στην επιχείρηση, τις απαιτήσεις της εργασίας και τις δυνατότητες του εργαζόμενου.
- Θα πρέπει να είναι αμερόληπτος και να μην επηρεάζεται από τρίτους, ούτε από τις φιλικές σχέσεις που μπορεί να έχει με τον αξιολογούμενο.
- Θα πρέπει να είναι δίκαιος στην κρίση του.
- Θα πρέπει να είναι ειλικρινής.
- Θα πρέπει να είναι σίγουρος για την γνώμη που εκφράζει. Πολλές φορές είναι καλύτερα να αποφύγει ο αξιολογητής να εκφράσει άποψη για κάτι που δεν γνωρίζει καλά, παρά να δώσει ανακριβείς πληροφορίες, που ίσως οδηγήσουν αργότερα σε λάθος συμπεράσματα.
- Θα πρέπει να τηρεί ίσες αποστάσεις με όλους τους αξιολογούμενους.

Συνήθως τον ρόλο του αξιολογητή καλείται να τον παίξει ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζόμενου.

Εκτός από τον άμεσα προϊστάμενο, οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο είναι :

- Ο προϊστάμενος ολόκληρου του τμήματος.
- Οι συνεργάτες ίδιου ιεραρχικού επιπέδου

- Οι υφιστάμενοι, κυρίως για κρίσεις συμπεριφοράς και εμπύχωσης των εργαζομένων.
- Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι, φυσικά υπάρχει ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά την προσφορά του στην επιχείρηση και να μην μπορεί να αναγνωρίσει τις αδυναμίες του
- Εμπειρογνώμονες , σε έκτακτες περιπτώσεις
- Εξωτερικοί επιστήμονες π.χ. ψυχολόγοι
- Επιτροπή αξιολογητών, τα μέλη της επιτροπής μπορεί να απαρτίζονται από άτομα όλων των παραπάνω κατηγοριών.
- Οι πελάτες, η αξιολόγηση γίνεται συνήθως με την βοήθεια ερωτηματολογίων.

Συμπερασματικά, το πόσο αποτελεσματικό θα αποδειχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης για την επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την στάση που θα τηρήσουν τα ανωτέρα στελέχη ως προς την διαδικασία αξιολόγησης. Για την επίτευξη σωστών αποτελεσμάτων είναι απαραίτητο να έχει προηγηθεί κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών, να υπάρχει υψηλό επίπεδο ικανότητας για την διεκπεραίωση της όλης διαδικασίας και φυσικά να αντιμετωπίζεται με υπευθυνότητα και σοβαρότητα σε όλα τα στάδια. Πολύ σημαντικό είναι επίσης να υπάρχει διαρκής παρακολούθηση για την αποφυγή σφαλμάτων τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε μη αξιόπιστα αποτελέσματα.

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στην σημερινή εποχή η μάθηση και η διαρκής εξέλιξη της προσωπικότητας και των ικανοτήτων του ατόμου είναι κάτι πολύ σημαντικό που ταυτόχρονα καθορίζει όχι μόνο την επαγγελματική του πορεία αλλά και προσωπικά θέματα επιβίωσης, εκπλήρωσης των επιδιώξεων και φιλοδοξιών του.

Με το πέρασμα του χρόνου οι στόχοι και οι επιθυμίες μπορεί να αλλάξουν αλλά η αναγκαιότητα για εξέλιξη παραμένει σταθερή. Τα άτομα αλλάζουν, ωριμάζουν, αναπτύσσουν νέες ικανότητες και μαθαίνουν να λειτουργούν συλλογικά και πιο παραγωγικά.

Η καθιέρωση του θεσμού της επιμόρφωσης στο πλαίσιο της λειτουργίας του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού είναι παράγοντας πολύ σημαντικός, και ο οποίος έχει καθορίσει σημαντικά την πορεία των μεγάλων πολυεθνικών ανά τον κόσμο.

Μέσα από τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αξιοποιούνται πλήρως οι δυνατότητες του προσωπικού, αναπτύσσονται παραπάνω και ενδυναμώνουν την αίσθηση του συλλογικού πνεύματος που πρέπει να διέπει τα στελέχη της εταιρείας.

Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στην καλύτερη προσαρμογή στην εργασία και επίσης προσφέρει ευκαιρίες στην ανάπτυξη και διεύρυνση των ικανοτήτων του ατόμου καθώς και πρόσβαση σε νέες εμπειρίες και πληροφορίες με αποτέλεσμα να αποκτά νέες γνώσεις στον τομέα της εργασίας του.

Η σωστή εκπαίδευση προσωπικού οδηγεί στην επάρκεια γνώσεων των υπαλλήλων και κατά συνέπεια σε κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό, συντελεστής που είναι πολύ βασικός για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Είναι σημαντική λοιπόν η καθιέρωση του θεσμού της εκπαίδευσης μέσα στην εταιρεία και φυσικά η σωστή αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτώνται.

Για να είναι αποδοτική η μάθηση και η αξιοποίηση της οι παρακάτω προϋποθέσεις είναι απαραίτητες

A. Το άτομο πρέπει να θέλει να μάθει. Ουσιαστικός παράγοντας για την διαδικασία της εκπαίδευσης είναι η εθελοντική συμμετοχή του ατόμου. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή κινήτρων προς το άτομο, η εκπαίδευση θα πρέπει να συνδέεται με την εργασία του ή με κάποιο τομέα που ενδιαφέρεται να αναπτύξει τις γνώσεις του και να γνωρίζει ότι αυτές θα αξιοποιηθούν.

B. Η μάθηση πρέπει να λαμβάνει χώρα μέσα σε μια ορισμένη πλοκή ή συνάφεια που έχει σχέση με την σκέψη. Αυτό σημαίνει πως η διαδικασία της εκπαίδευσης πρέπει να συνδέεται με την θέση εργασίας του ατόμου και επίσης να μεταφέρεται και στον χώρο εργασίας εκτός από τους εκπαιδευτικούς φορείς στους οποίους πραγματοποιείται. Η υλοποίησή τους είναι το κλειδί για την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος εκπαίδευσης.

Γ. Η μάθηση και η γνώση που αποκτώνται πρέπει να έχουν διάρκεια. Οι δεξιότητες πρέπει να χρησιμοποιούνται ώστε να μην ξεχνιούνται και να διαπιστώνεται η χρησιμότητα τους στο εργασιακό περιβάλλον .

Αυτοί οι τρεις συντελεστές είναι σημαντικοί και συνδέονται άμεσα με την αξιοποίηση της εκπαίδευσης στην εταιρεία.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ένα αρχικό στάδιο κατά την διαδικασία της εκπαίδευσης είναι ο καθορισμός των σταδίων από τα οποία θα αποτελείται. Βασικό βήμα είναι η διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης, πρέπει να αναγνωριστούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες τις οποίες έχει ανάγκη ο οργανισμός και το υπάρχον επίπεδο που μπορεί να αξιοποιηθεί. Γίνεται προετοιμασία του κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης , επιλογή των μεθόδων και του τόπου εκπαίδευσης και τέλος αξιολόγηση του προσωπικού.

Στην φάση του σχεδιασμού του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να εξεταστούν διάφορες παράμετροι προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα του, για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι ανάγκες, οι στόχοι, το περιεχόμενο των μαθημάτων και το υλικό το οποίο θα διδαχθούν οι εργαζόμενοι. Επίσης πρέπει να επιλεχθούν οι συμμετέχοντες, να διαμορφωθεί χρονοδιάγραμμα και να βρεθούν οι εγκαταστάσεις στις οποίες θα γίνει η εκπαίδευση. Από τα πιο σημαντικά θέματα είναι η εύρεση των κατάλληλων εκπαιδευτικών , των οπτικοακουστικών μέσων που θα χρησιμοποιηθούν και τελικά η αξιολόγηση του προγράμματος αλλά και των υπαλλήλων.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Το προσωπικό το οποίο συμμετέχει στην ενδοεταιρική εκπαίδευση μπορεί να ταξινομηθεί σε τρεις κατηγορίες.

- στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα,
- στο νέο προσωπικό με πείρα και
- στο κανονικό προσωπικό.

Στην πρώτη κατηγορία δηλαδή το προσωπικό χωρίς πείρα η εκπαίδευση έχει σαν στόχο να παρουσιάσει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και στη συνέχεια την εκπαίδευση σχετικά με τον τρόπο εργασίας στην ανάλογη θέση του εκπαιδευόμενου. Στο προσωπικό με πείρα χρησιμοποιούνται μέθοδοι π.χ. διαλέξεις, σεμινάρια που σαν στόχο έχουν την ενημέρωσή τους για τις πολιτικές και τις μεθόδους της συγκεκριμένης επιχείρησης. Και τέλος η εκπαίδευση του κανονικού προσωπικού περιλαμβάνει σεμινάρια και εκπαιδευτικές μεθόδους οι οποίες στοχεύουν στην διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους ώστε να βελτιωθεί η εργασία τους, φυσικά προς όφελος της επιχείρησης.

Ανάλογα με τις γνώσεις που απαιτούνται από την εταιρεία υπάρχουν ποικίλες μέθοδοι εκπαίδευσης. Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να χωριστούν στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες.

- οι μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και περιλαμβάνουν την συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς για την διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων ώστε να ενημερωθεί το προσωπικό σχετικά με τις εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον, στην

τεχνολογία και γενικά οτιδήποτε μπορεί να αφορά τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται

- οι μέθοδοι που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους. Σε αυτές περιλαμβάνεται η εκπαίδευση για συγκεκριμένη θέση κα κατά την διάρκεια της εργασίας (onthejobtraining) ,την καθοδήγηση(coaching) όπου ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από κάποιον προϊστάμενο, και την προκαταρκτική εκπαίδευση κατά την διάρκεια της οποίας οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται σε έναν χώρο ο οποίος προσομοιάζει τις συνθήκες εργασίας.
- οι μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη στις οποίες γίνεται εκπαίδευση πάνω στην εργασία (onthejobtraining), επίσης γίνεται αλλαγή ρόλων μεταξύ των προϊστάμενων των τμημάτων (jobrotation). Αντίστοιχες μέθοδοι σε αυτή την κατηγορία είναι η υπόδηση ρόλων, ο θεσμός της πρακτικής άσκησης, η θεωρητική εκπαίδευση , η καθοδήγηση (coaching) και επίσης η καθοδήγηση από μέντορα (mentoring)
- Η εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών διεκπεραιώνεται μέσα από επιχειρηματικά παιχνίδια, ταξίδια την ανάπτυξη του εταιρικού πνεύματος και μέσα από τα κέντρα αξιολόγησης .

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σαν ανάπτυξη προσωπικού ορίζεται η δράση της επιχείρησης και η στήριξη της στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, την απόκτηση νέων γνώσεων και εμπειριών αναγνωρίζοντας ότι αυτές θα συντελέσουν στην απόδοση τους και στην εξυπηρέτηση των επιχειρηματικών επιδιώξεων του οργανισμού.

Η διαδικασία αυτή αφορά κυρίως στελέχη της εταιρείας τα οποία έχουν τις προοπτικές να εξελιχθούν και να αξιοποιηθούν περισσότερο και σε πιο υπεύθυνες θέσεις για αυτό και η εταιρεία επενδύει σε αυτούς.

ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι εξίσου σημαντικός τομέας για μια επιχείρηση όσο και η εκπαίδευση. Σαν μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων για να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους, η οικονομική στήριξη για μεταπτυχιακά και άλλα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Μέσα από αυτή την μέθοδο ενισχύεται και η αφοσίωση των στελεχών αλλά και τα κίνητρα τους για επαγγελματική ανέλιξη με την εργασία τους να γίνεται πιο αποδοτική. Ένα άλλο σύστημα που χρησιμοποιείται είναι η εναλλαγή ρόλων μέσα από την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν εμπειρίες και δεξιότητες με την απασχόληση τους σε διάφορους τομείς της επιχείρησης. Αποκτώντας σφαιρική αντίληψη για την λειτουργία του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται αντιλαμβάνονται διαφορετικά τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους.

ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στην λειτουργία της ανάπτυξης του προσωπικού σαν ενδεχόμενο υπάρχει και η αποτυχία και φυσικά οι αιτίες που την προκάλεσαν πρέπει να εξετάζονται ώστε να αποφεύγονται μελλοντικές αποτυχίες. Μερικές από αυτές τις αιτίες μπορεί να είναι τα ακατάλληλα χρονοδιαγράμματα ή οι λάθος στρατηγικές, η ανεπαρκής στελέχωση προσωπικού, η έλλειψη προσοχής και παρακολούθησης και από τις πιο σημαντικές η υπερβολικά θεωρητική προσέγγιση και η μη σύνδεση της με την θέση και τις

συνθήκες εργασίας από απώρευση και η μη εφαρμογή των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν.

Β' ΜΕΡΟΣ

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΟΥΟΤΑΗΕΛΛΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της εργασίας είναι να εξετάσει τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία ToyotaHellas, τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται οι υπάλληλοι και πως εφαρμόζετε η αξιολόγηση και τα ευρήματα της. Επίσης διερευνάται η μέθοδος με την οποία καθορίζεται η αμοιβή του εργαζόμενου, η μέριμνα για περαιτέρω εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού με την στήριξη της εταιρείας.

Γίνεται μια παρουσίαση της εταιρείας ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει και διαμορφώνει τις μεθόδους στα παραπάνω θέματα.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα και την επικοινωνία με τα στελέχη της εταιρείας είναι τα ερωτηματολόγια, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος αυτή κυρίως λόγω φόρτου εργασίας των ερωτώμενων ατόμων και έλλειψης χρόνου για μια προσωπική συνέντευξη.

Τα ερωτήματα που τέθηκαν ήταν σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησης, τις δυσκολίες και τον τρόπο αντιμετώπισης τους, τις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης του προσωπικού. Αναφέρθηκαν επίσης οι συνθήκες της αγοράς στον χώρο του αυτοκινήτου.

ΗΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΤΟΥΟΤΑΜΟΤΟΡCΟΡΡΟΡΑΤΙΟΝ

ΗToyotaMotorCorporation είναι ιαπωνικήαυτοκινητοβιομηχανία και από τις πιο γνωστέςπολυεθνικέςεταιρείεςπαγκοσμίως. Το 2103 απασχολούσε 333.498 εργαζόμενους στις εγκαταστάσεις της ανά τον κόσμοκαι από τον Μάρτιο του 2013 είναι η δέκατητρίτημεγαλύτερηεταιρεία στον κόσμο με βάση τα έσοδα της.

Η παγκόσμιαέδρα της Toyotaβρίσκεται στην πόλη Toyotaστην Ιαπωνία. Η πόλη πήρε το όνομα της λόγω του δυνατούδεσμού της με την εταιρεία, καθώς είναι ο κύριοςεργοδότης των κατοίκων, έτσι την 1 Ιανουαρίου το 1959 η πόλη Κορομομετονομάστηκε σε Toyota.

Η Toyotaέχειεργοστάσια και εγκαταστάσεις σε αρκετάσημείαστονκόσμο στα οποίαγίνεται η κατασκευή των ανταλλακτικών και η συναρμολόγηση των αυτοκινήτων ώστε να εξυπηρετούνται οι τοπικέςαγορές, επίσηςδιαθέτει ένα μεγάλοδίκτυοσυνεργατών και εξουσιοδοτημένων εμπόρων των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Στον όμιλο της Toyotaεκτός από την ToyotaMotorCorporationανήκουν οι εταιρείεςScionκαι Lexus. Κατέχειεπίσης το 51% της Daihatsu, το 16% της FujiHeavyIndustries, η οποία είναι η εταιρεία που κατασκευάζει τα οχήματα της Subaru, και έχειαποκτήσει το 5,9% της IsuzuMotors.

Σαν εταιρεία έχειεισάγεινέεςτεχνολογίες στον κλάδο της και είναι πρωτοπόρα στην μαζικήπαραγωγήυβριδικών-ηλεκτρικών οχημάτων. Τα κυριότεραμοντέλα της είναι τα παρακάτω:ToyotaAvalon, ToyotaCamry, Toyota Avensis, Toyota Corolla, Toyota Yaris, Toyota iQ, Toyota Aygo, Toyota Auris, Toyota Supra, Toyota Celica, Toyota MR2 (MRS), Toyota

Hilux, Toyota RAV4, Toyota GT-86, Toyota Highlander, Toyota Land Cruiser, Toyota Prius.

Στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη έχει ένα σημαντικό μερίδιο των αγορών. Λόγω της Daihatsu που είναι θυγατρική της έχει μεγάλο μερίδιο της αγοράς και στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας και επίσης πωλεί τα οχήματά της και στην Αφρική. Στην Αυστραλία η Toyota είναι η κορυφαία σε πωλήσεις εταιρεία.

Η τεχνολογία και οι δραστηριότητες της Toyota επεκτείνονται και σε άλλους τομείς εκτός από την αυτοκινητοβιομηχανία. Ο όμιλος ασχολείται επίσης με χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ναυτιλία, με την βιοτεχνολογία αλλά και την κατασκευή κτηρίων.

Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί η συμμετοχή της στον χώρο του μηχανοκινήτου αθλητισμού σε παγκόσμιο επίπεδο ως συμμετέχουσα εταιρεία στους αγώνες αλλά και ως κατασκευάστρια για άλλα οχήματα, εξαρτήματα, κινητήρες κλπ

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ιστορία της Toyota ξεκινάει στα τέλη του 19ου αιώνα όπου ο Sakichi Toyoda εφηύρε τον πρώτο ηλεκτροκίνητο αργαλειό στην Ιαπωνία γεγονός το οποίο έφερε την επανάσταση στην κλωστοϋφαντουργία της χώρας.

Ο γιος του Sakichi, Kichiro Toyoda έχοντας ταξιδέψει την δεκαετία του 1920 αρκετά στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ είχε έρθει σε επαφή με τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και το 1937 έθεσε τα θεμέλια για την δημιουργία της αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota Motor Corporation.

Έχοντας κατακτήσει την Ιαπωνική αγορά με μερίδιο μεγαλύτερο του 40%, στα τέλη της δεκαετίας του '1950 άρχισε να ανοίγεται προς τις ξένες αγορές.

Μέχρι το 1965 η Toyota Motor Corporation είχε αρχίσει να δημιουργεί εξαιρετική φήμη στις ΗΠΑ και να αυξάνει τις πωλήσεις της. Στην Ευρώπη το πρώτο αυτοκίνητο εισήχθη το 1965 μέσω Δανίας.

Από τότε η εταιρεία συνεχίζει να αναπτύσσεται και να είναι η Νο 1 εταιρεία στην ικανοποίηση του πελάτη και επίσης να διατηρεί τις αρχές και την εξαιρετική της φήμη.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΟΥΟΔΑ ΣΤΗΝ ΤΟΥΟΤΑ

Το όνομα της εταιρείας προέρχεται από το οικογενειακό όνομα του ιδρυτή της και αρχικά τα πρώτα οχήματα πωλούνταν με το έμβλημα «Toyota»

Το όνομα Toyota και το γνωστό σήμα της εταιρείας υιοθετήθηκαν αργότερα, το 1989 για την 50η επέτειο της εταιρείας ώστε να είναι πιο εύηχο το όνομα στις ξένες αγορές. Τα τρία οβάλ που σχηματίζουν το σήμα της Toyota είναι συνδυασμένα έτσι ώστε να είναι συμμετρικά οριζόντια μεταξύ τους ενώ ταυτόχρονα έχουν και βαθύτερη σημασία.



Τα δυο οβάλ μέσα στο μεγαλύτερο οβάλ, το οποίο συμβολίζει τον κόσμο που περιβάλλει την εταιρεία, συμβολίζουν την καρδιά της εταιρείας και την

καρδιά των πελατών καθώς και την αμοιβαία εμπιστοσύνη που υπάρχει. Επίσης οπτικά σχηματίζεται ένα «T» για το Toyota και η τελική εικόνα θυμίζει το τιμόνι του αυτοκινήτου.

Η αλλαγή του ονόματος και η καθιέρωση του νέου σήματος είναι ένα σημαντικό χρονικό ορόσημο για την εταιρεία καθώς σηματοδοτεί την μετάβαση της ως μεγάλη εταιρεία πλέον στις ξένες αγορές.

TOYOTA WAY

Είναι γεγονός ότι η Toyota είναι η πιο δημοφιλής αυτοκινητοβιομηχανία παγκοσμίως κάτι που η εταιρεία θεωρεί ότι οφείλεται στην προτεραιότητα και την αφοσίωση με την οποία αντιμετωπίζει την ικανοποίηση των πελατών της. Η εταιρεία τόσα χρόνια μετά την γέννηση της συνεχίζει να λειτουργεί με βάση τις αρχές και τις αξίες που καθιέρωσε ο ιδρυτής της.

Το 2001 όλες οι αξίες και οι επιχειρηματικές μέθοδοι της Toyota καθιερώθηκαν με τον όρο «Toyota Way» ώστε να χαρακτηρίσουν και να ξεχωρίσουν την υποδειγματική εταιρική κουλτούρα της που καθορίζει την επιτυχημένη πορεία που έχει διαγράψει μέχρι τώρα.

Η Toyota Way προσβέυει τις αξίες που εφαρμόζονται καθημερινά από όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας με δυο βασικούς πυλώνες να καθοδηγούν την λειτουργία της εταιρείας, τον «Σεβασμό στον άνθρωπο» και την «Συνεχή Βελτίωση». Κάτω από αυτούς τους δυο όρους η εταιρεία συνοψίζει την εταιρική της κουλτούρα με τις εξής πέντε αρχές.

- Πρόκληση
- Συνεχής βελτίωση (kaizen)
- Genchi genbutsu (να πάτε και να δείτε)
- Σεβασμός
- Ομαδική εργασία

Για κάποιον εξωτερικό παρατηρητή η Toyota Way αποτελείται από τέσσερα στοιχεία.

- Η μακροπρόθεσμη σκέψη ως βάση για την λήψη αποφάσεων της εταιρείας.
- Η ύπαρξη μιας διαδικασίας για την επίλυση των προβλημάτων.
- Η αύξηση της αξίας της εταιρείας αναπτύσσοντας και επενδύοντας στους ανθρώπους της.
- Αναγνώριση ότι η επίλυση των προβλημάτων στις ρίζες τους οδηγεί σε περαιτέρω μάθηση και εμπειρία.

Στις αξίες της Toyota ενσωματώνεται και το σύστημα παραγωγής της εταιρείας.

ΤΟ ΔΕΝΤΡΟ ΤΗΣ TOYOTA

Μια ωραία οπτικοποίηση της εταιρικής κουλτούρας της Toyota είναι η εικόνα ενός δέντρου, το οποίο λαμβάνεται ως σύμβολο φυσικής αντοχής.

Το δέντρο είναι κατάλλησιμο και με διάρκεια στον χρόνο, αναπτύσσεται συνεχώς και ευημερεί χρόνο με τον χρόνο. Οι αρχές της εταιρείας είναι οι ρίζες του δέντρου καθώς η εταιρεία αυτοπροσδιορίζεται

και λειτουργεί σύμφωνα με αυτές από την ίδρυση της. Αυτές οι ρίζες στηρίζουν τον κορμό ο οποίος εκπροσωπεί την σταθερότητα και την αντοχή του οργανισμού.

Τα κλαδιά απεικονίζουν τα δόγματα που συνθέτουν το όραμα της Toyota και καταλήγουν στα φρούτα του δέντρου, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, η κοινωνική συνεισφορά αναγνώριση, η ικανοποίηση του πελάτη.

Πίσω από το δέντρο βρίσκεται ένα σκηνικό με κτήρια και ανθρώπινες φιγούρες και αναπαριστά το ανθρώπινο περιβάλλον στο οποίο έχει αναπτυχθεί η εταιρεία, τους πελάτες καθώς αυτοί είναι η προτεραιότητα και η κινητήριος δύναμη για τον οργανισμό.



Όλη αυτή η μεταφορά δίνει ένα διαχρονικό μήνυμα για την ιστορία αλλά και το όραμα του ομίλου, την σπουδαιότητα της ομαδικής εργασίας και τον σεβασμό στον άνθρωπο καθώς χωρίς την στήριξη αυτών των «ριζών» τα «κλαδιά» δεν θα έμεναν ανενωμένα.

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Το σύστημα παραγωγής της Toyota είναι ξεκαθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της. Η φιλοσοφία του συστήματος εντοπίζεται στους όρους «Lean Manufacturing» και «Just in time» για το κομμάτι της παραγωγής και προβλέπει την παραγωγή των προϊόντων σε συγκεκριμένες ποσότητες που έχουν ήδη παραγγελθεί ώστε να περιορίζεται η σπατάλη πόρων και ενέργειας όπως επίσης και το ποσό των αποβλήτων στο ελάχιστο.

Με τα χρόνια το σύστημα παραγωγής της Toyota μελετήθηκε και από άλλες εταιρείες ανά τον κόσμο και σταδιακά έχει υιοθετηθεί από τις αυτοκινητοβιομηχανίες.

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΥ ΟΤΑ ΗΕΛΛΑΣ

Η παρουσία της Toyota στην Ελλάδα ξεκινά από το 1965 και ήδη από την δεκαετία του 1970 οι πωλήσεις της στην ελληνική αγορά ήταν θεαματικές.

Το 1986 ιδρύεται η εταιρεία Toyota Hellas αβεε για την αποκλειστική εκπροσώπηση της Toyota Motor Corporation στην Ελλάδα για τα οχήματα της Toyota και της Lexus, επίσης αποτελεί τον επίσημο διανομέα της Toyota και για τις βαλκανικές χώρες.

Η Toyota Hellas είναι μέλος του πολυεθνικού ομίλου Inchcape, ο οποίος δραστηριοποιείται σε όλους τους τομείς τους σχετικούς με τον χώρο του αυτοκινήτου. Μέσω των θυγατρικών του ομίλου Inchcape η Toyota Hellas πρωτοπορεί καλύπτοντας όλο το φάσμα των αναγκών του καταναλωτή, στοχεύοντας πάντα στην άριστη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών της.

Συγκεκριμένα οι εταιρείες του ομίλου Inchcape που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και συνεργάζονται είναι οι παρακάτω.

Toyota Ελλάς – Εισαγωγή και Εμπορία αυτοκινήτου,

Eurolease – Μακροχρόνιες Μισθώσεις,

Πόλις Inchcape – Λιανική πώληση αυτοκινήτου,

British Providence – Ασφάλειες,

Incredit – Χρηματοδοτήσεις

Η εταιρεία μετά από το 2012 και δεδομένης της κατάστασης που επικρατεί στην χώρα και στην αγορά αυτοκινήτου βελτίωσε αισθητά τις επιδόσεις της και το 2013 βρέθηκε στην πρώτη θέση της προτίμησης των αγοραστών οχημάτων με μερίδιο αγοράς 11,5% για τα επιβατικά και επαγγελματικά οχήματα

Παρά τις δυσμενείς εξελίξεις η εταιρεία κινήθηκε δυναμικά ώστε να αναδείξει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η Toyota σαν βιομηχανία αλλά και το δίκτυο των Εξειδικευμένων Εμπόρων της σε όλη την Ελλάδα, θεσμός που η ίδια καθιέρωσε στην χώρα μας από την αρχή της ίδρυσης της.

Το 2013 στην Ελλάδα φιλοξενήθηκε η τελετή για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ικανοποίησης Πελατών, 'Ichiban που γίνεται κάθε χρόνο για την βράβευση των καλύτερων εμπόρων του δικτύου της Ευρώπης.

Περίπου 2.300 αντιπρόσωποι από 33 χώρες αξιολογούνται κάθε χρόνο μέσα από την παρακολούθηση της απόδοσης και των πωλήσεων τους και σύμφωνα με τα πρότυπα που έχει καθορίσει η ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία.

Από το 2007 που καθιερώθηκαν τα βραβεία ικανοποίησης πελατών Ichiban σχεδόν κάθε χρόνο βραβεύεται κάποιος από τους αντιπροσώπους στην Ελλάδα, αποδεικνύοντας ότι η Toyota Hellas στοχεύει στην άριστη ποιότητα και εξυπηρέτηση του κοινού.

Φέτος η τελετή βράβευσης διεξήχθη στις Κάννες της Γαλλίας και
ακόμη ένας εξουσιοδοτημένος Έμπορος της Ελλάδας βραβεύτηκε για την
ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει.

Η λέξη «Ichiban» είναι Ιαπωνική από το «Okyakusama Ichiban» που
σημαίνει «Customer First» (ο Πελάτης Προηγείται), και το «Ichiban»
σημαίνει «πρώτος».

Από το 2007 που ξεκίνησαν τα ετήσια βραβεία Ichiban της Toyota Motor
Europe, οι επιδόσεις των Εξουσιοδοτημένων Εμπόρων της Toyota στην
ικανοποίηση των Πελατών έχουν βελτιωθεί περίπου κατά 47,5% στις
Πωλήσεις και 40% στο After Sales, σύμφωνα με εσωτερική έρευνα
ικανοποίησης πελατών Toyota που πραγματοποιείται στην Ευρώπη.

Επίσης φέτος η Toyota εμπιστεύτηκε για άλλη μια φορά την χώρα μας για
τον εορτασμό των 20 χρόνων από την παραγωγή και κυκλοφορία του
πρώτου RAV4, του πρώτου παγκοσμίως οχήματος ελεύθερου χρόνου
(SUV).

Στην πανευρωπαϊκή αυτή διοργάνωση λαμβάνουν μέρος 100
περίπου δημοσιογράφοι και οι εκδηλώσεις στα πλαίσια αυτής, θα
πραγματοποιηθούν στις περιοχές του Σουνίου, κέντρου Αθηνών και στην
ευρύτερη περιοχή της Πελοποννήσου (κυρίως Κορινθία).

Οι διαδρομές που οδηγούν οι Ευρωπαίοι δημοσιογράφοι, είναι on και off
road (εντός και εκτός Αττικής).

Είναι σημαντική η εμπιστοσύνη και η στήριξη που λαμβάνει η
ελληνική εταιρεία από την Toyota στην δύσκολη αυτή περίοδο, είναι όμως
και αντάξια της αφού τα αποτελέσματα της συνεχίζουν να είναι
ικανοποιητικά παρουσιάζοντας κέρδη και έχοντας κατακτήσει ηγετική θέση
στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου.

Έχει καταφέρει ο πελάτης της Toyota να την επιλέγει με γνώμονα την καλή
της εξυπηρέτηση και ποιότητα, τις εγγυήσεις της και την εξαιρετική της
φήμη και όχι αποκλειστικά λόγω των τιμών των προϊόντων της.

Η ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Μέσα από την εταιρική κουλτούρα και την δραστηριότητα της Toyota Motor Corporation π.χ. η προώθηση των υβριδικών μοντέλων στην αγορά, προκύπτει η έντονη ευαισθητοποίηση της εταιρείας σε θέματα που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος.

Εκτός από την ανάπτυξη των υβριδικών οχημάτων και την ελαχιστοποίηση των βιομηχανικών αποβλήτων η εταιρεία έχει αναπτύξει προγράμματα ανακύκλωσης, αναδάσωσης, εκπαίδευσης για οικολογική οδήγηση και συμμετέχει ενεργά σε δράσεις για την βελτίωση του περιβάλλοντος.

Η Toyota Hellas έχει ενταχθεί επίσης στο παγκόσμιο σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος της Toyota και έχει αναλάβει σημαντικά προγράμματα για την ενίσχυση της οικολογίας όπως για παράδειγμα η εθελοντική στήριξη και εργασία των στελεχών της στην εκστρατεία «Καθαρίστε την Μεσόγειο» που συντονίζει το δίκτυο ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ SOS εδώ και πολλά χρόνια.

Σε κάθε περίπτωση επιδίωξη της εταιρείας είναι η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο και όχι οι δημόσιες σχέσεις, όπως άλλωστε έχει αποδείξει και η πορεία της μέχρι τώρα.

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.S.W.O.T.

«Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο εάν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Η μέθοδος της ανάλυσης SWOT είναι απλή και χρησιμοποιείται για τον προσωρινό προγραμματισμό.

Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δυο σκοπούς

- i. Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας
- ii. Για την διάγνωση και την αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα.» (Τζωρτζιάκης-Τζωρτζιάκη, 1992)

ΟΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΥΟΤΑΗΕΛΛΑΣ

Η ToyotaHellas έχει επί σειρά ετών την ηγετική θέση στο χώρο που δραστηριοποιείται. Ως ηγέτης της αγοράς, ο στόχος της είναι να υπερέχει σε κάθε τομέα δραστηριοποίησης. Πρωταρχικό ρόλο στη φιλοσοφία της παίζει η Απόλυτη Ικανοποίηση του Πελάτη. Με γνώμονα την Απόλυτη Ικανοποίηση του Πελάτη η ηγετική θέση στις επιμέρους κατηγορίες μπορεί να επιτευχθεί ευκολότερα.

Η Toyota έχει ως κομβικό σημείο της φιλοσοφίας της τη φροντίδα του Πελάτη. Η φροντίδα είναι κάτι περισσότερο από εξυπηρέτηση, ξεπερνάει τις προσδοκίες και έχει ανθρώπινο πρόσωπο και χαρακτήρα. Είναι φιλοσοφία ετών που έχει εξελιχθεί μέσα στα χρόνια και στις συγκυρίες της αγοράς, η γνησιότητά της όμως παραμένει ανέγγιχτη.

Οι Πελάτες εξαίρουν τη φροντίδα που δείχνει η εταιρεία για αυτούς. Η ανταπόδοση αυτής της φιλοσοφίας, είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις .

Το βασικότερο πλεονέκτημα της Toyota είναι το Aftersales (φροντίδα για τον πελάτη, ανθρώπινο πρόσωπο) , η αποδεδειγμένη αξιοπιστία και υψηλή ποιότητα των προϊόντων και η τεχνολογική πρωτοπορία η οποία πηγάζει από την τεχνολογία των κινητήρων (π.χ. υβριδική τεχνολογία) αλλά και από την ίδια ποιότητα των προϊόντων. Η υποστηρικτική αυτή υπηρεσία που παρέχει η ToyotaHellasείναι μια από τις σημαντικές παροχές προς τους πελάτες της και η εταιρεία

επενδύει σ' αυτό και φροντίζει να εξυπηρετεί τους κατόχους αυτοκινήτων Toyota όποτε το χρειαστούν.

Προσφέροντας υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών η εταιρεία ενισχύει την αξιοπιστία της με τις μακροχρόνιες εγγυήσεις που συνοδεύουν τα προϊόντα της.

ΟΙΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Μια δυσκολία που έχει παρουσιαστεί κυρίως λόγω της παρούσας οικονομικής κατάστασης την σημερινής κοινωνίας είναι η είσπραξη των οφειλών από τους πελάτες που σε σχέση με το παρελθόν παρουσιάζονται περισσότερες καθυστερήσεις και αδυναμίες.

Υπάρχουν επίσης Εξωγενείς παράγοντες που δυνητικά μπορούν να δημιουργήσουν πρόβλημα στην καλή λειτουργία της εταιρίας πέρα από την οικονομία είναι οι φυσικές καταστροφές. Π.χ. το tsunami της Ιαπωνίας το Μάρτιο του 2011, δυσκόλεψε όχι μόνο τη λειτουργία της Toyota αλλά και γενικότερα της αγοράς παγκοσμίως καθώς και άλλες μάρκες προμηθεύονται εξαρτήματα και ανταλλακτικά από την Ιαπωνία.

Η διαρκής βελτίωση, Kaizen στα Ιαπωνικά, είναι επίσης σημαντικό μέρος της φιλοσοφίας Toyota. Στα πλαίσια του kaizen δημιουργούνται ομάδες οι οποίες φροντίζουν ότι οι διαδικασίες που είναι σε ισχύ είναι οι καλύτερες δυνατές, δεδομένων των συνθηκών, και αναζητούν συνεχώς τομείς βελτίωσης. Επομένως στην Toyota τα πάντα είναι σε καθεστώς διαρκούς βελτίωσης.

ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ευκαιρίες υπάρχουν παντού ακόμα και στις δύσκολες οικονομικές συγκυρίες. Με την συνεχή πρόοδο που παρουσιάζει ο τομέας της τεχνολογίας παρέχονται περισσότερες δυνατότητες για την ανάπτυξη ποιοτικά καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και την ανάπτυξη νέων για την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών. Η Toyota έχει ήδη πρωτοπορήσει όπως στη σχέση της με το περιβάλλον π.χ. υβριδική τεχνολογία, ή η κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες π.χ. μοντέλο λειτουργίας ελαχιστοποίησης πιθανού οικονομικού κινδύνου.

Επίσης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον τεχνολογικά, οικονομικά και σε πολλούς άλλους τομείς σίγουρα παρουσιάζονται και απειλές. Η οικονομική κρίση έχει μειώσει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας είναι από τους κλάδους της αγοράς που έχουν επηρεαστεί αρκετά, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι ευέλικτες εταιρίες μπορούν να βρουν τον τρόπο να δραστηριοποιηθούν ελαχιστοποιώντας του πιθανούς κινδύνους.

Η ToyotaHellas είναι μία ευέλικτη εταιρία.

Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑ PORTER – ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν πέντε δυνάμεις που μαζί προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και την κερδοφορία του. Η ισχυρότερη ή οι ισχυρότερες από τις δυνάμεις επικρατούν και γίνονται κρίσιμες για το σχηματισμό στρατηγικής της επιχείρησης. (Μηλιώτη, 1995)

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Παρακάτω γίνεται ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter για το περιβάλλον της εταιρείας ToyotaHellas.

• ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας είναι ακόμη μια δύναμη που προσδιορίζει την ελαστικότητα του εν λόγω κλάδου.

Η ένταξη του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα κινήσεων της επιχείρησης να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά.

Ο ανταγωνισμός αποτελείται από όλες τις αυτοκινητοβιομηχανίες στην ελληνική αγορά.

Οι κύριοι ανταγωνιστές της TOYOTA Hellas είναι οι: Opel, VW, Ford.

Ο ανταγωνισμός αφορά σε θέματα εικόνας, πωλήσεων σε όγκους και μερίδια αγοράς. Ο χώρος της αυτοκινητοβιομηχανίας είναι έντονα ανταγωνιστικός καθώς όλες οι εταιρείες ακολουθούν παρόμοιες τακτικές μάρκετινγκ για την αύξηση των πωλήσεων τους, επίσης τα προϊόντα έχουν μικρή διαφοροποίηση μεταξύ τους κυρίως στα μάτια του καταναλωτή και επομένως ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση (το τμήμα AfterSale της Toyota Hellas είναι από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της). Υπάρχουν φυσικά και άλλα χαρακτηριστικά στα οποία ο ανταγωνισμός είναι έντονος όπως η προβολή της εταιρείας, οι εγγυήσεις και οι τιμές που παρέχει κ.λπ.

Η Lexus η οποία είναι η πολυτελής σειρά της εταιρείας είναι μία ξεχωριστή μάρκα με διάφορα μοντέλα. Είναι μία premium μάρκα πολυτελών αυτοκινήτων που προς το παρόν στην Ελλάδα δεν έχει ανταγωνισμό.

- **ΑΠΕΙΛΗ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά δεν είναι πιθανή καθώς όλες οι αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίου εμβέλειας αντιπροσωπεύονται ήδη στην ελληνική αγορά με εξαίρεση ελάχιστες εταιρείες αυτοκινητοβιομηχανίας που δεν έχουν αντιπροσώπους στην Ελλάδα, οι οποίες όμως ασχολούνται με πιο

εξειδικευμένα προϊόντα επομένως δεν αποτελούν άμεσο ανταγωνιστή της TOYOTA .

Επίσης η Ελληνική αγορά αυτοκινήτου σε αυτήν την οικονομική συγκυρία που διανύουμε δεν θα μπορούσε να σηκώσει μία καινούργια μάρκα αυτοκινήτων, επιτυχώς. Θα ήταν μάλλον μια αποτυχημένη επένδυση καθώς υπάρχουν τεράστιες κεφαλαιακές απαιτήσεις ,έλλειψη εμπειρίας και μεγάλη δυσκολία διαφοροποίησης του προϊόντος.

Οι προσπάθειες που γίνονται για την ανάπτυξη ελληνικής αυτοκινητοβιομηχανίας βρίσκονται ακόμα σε πρώιμο στάδιο.

- **ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ**

Θεωρούμε δύο ή περισσότερα προϊόντα υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση.

Τα ετήσια χιλιόμετρα που υπολογίζει η ToyotaHellas ότι διανύουν οι κάτοχοι Toyota έχουν μειωθεί από 15.000 χλμ./ετησίως το 2008, σε 12.000 χλμ./ετησίως το 2012, για μετακινήσεις εντός πόλης.

Σημαντικός παράγοντας είναι τιμή του καυσίμου, που μπορεί να θεωρηθεί ως συμπληρωματικό προϊόν στον κλάδο του αυτοκινήτου.

Συνολικά η αγορά του αυτοκινήτου έχει μειωθεί σημαντικά και μπορεί να θεωρηθεί η αναζήτηση του κοινού σε οικονομικότερους τρόπους μετακίνησης, ένας παράγοντας. Άλλοι λόγοι που μπορεί να συμβάλλουν σε αυτό είναι η δυσκολία μετακίνησης μέσα στην πόλη με αυτοκίνητο λόγω της κυκλοφοριακής συμφόρησης και της

έλλειψης χώρων στάθμευσης, και έτσι έχει προκύψει η παρουσία αυτοκινήτων «πόλης» από πολλές εταιρείες, τα οποία είναι μικρότερα και πιο οικονομικά.

Πολλοί επίσης προτιμούν πλέον τα μέσα μαζικής μεταφοράς ή μηχανές λόγω χαμηλότερης κατανάλωσης, για τις μετακινήσεις τους εντός της πόλης.

Ένα άλλο φαινόμενο είναι η στροφή προς την ποδηλασία καθώς βλέπουμε όλο και περισσότερους ποδηλάτες καθημερινά στον δρόμο.

Παρόλο που τα μέσα μαζικής μεταφοράς δεν θεωρούνται άμεσα υποκατάστατα του αυτοκινήτου προϊόντα το αυξημένο κόστος των συμπληρωματικών προϊόντων (service, καύσιμα, ανταλλακτικά) και γενικά το κόστος συντήρησης του οχήματος αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα στην απόφαση της αγοράς ενός αυτοκινήτου.

• ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη και λόγω μεγάλου ανταγωνισμού από όλες τις αυτοκινητοβιομηχανίες στην ελληνική αγορά και κυρίως αυτών που έχουν παρόμοιο καταναλωτικό προφίλ, αλλά και της μειωμένης αγοραστικής τους δύναμης εξαιτίας της μεγάλης κρίσης που κυριαρχεί στην ελληνική αγορά.

Οι αγοραστές έχουν να επιλέξουν από μια μεγάλη ποικιλία οχημάτων και επειδή αποτελεί μεγάλο κόστος για αυτούς είναι σημαντική η απόφαση τους.

Για το λόγο αυτό η ToyotaHellas εκτός από τις μειώσεις τιμών που κάνει αυξάνει και τις διάφορες παροχές προς τους καταναλωτές (π.χ. πληρωμένη βενζίνη για κάποιο διάστημα, δωρεάν service, δωρεάν τέλη κυκλοφορίας, έκπτωση, extra εξοπλισμός) προγράμματα επιβράβευσης πελατών καθώς και αναβάθμιση των μοντέλων και των υπηρεσιών της.

Οι καταναλωτές πλέον είναι αρκετά ενημερωμένοι σε σχέση με τις αγορές που κάνουν και πιο πρόθυμοι να μάθουν ώστε να κάνουν μια σωστή επένδυση που θα τους αποζημιώσει στο μέλλον.

- **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος

Η ToyotaHellas είναι ο αποκλειστικός επίσημος εισαγωγέας και διανομέας αυτοκινήτων και ανταλλακτικών Toyota. Αυτοκίνητα Toyota και ανταλλακτικά μπορούν να εισαχθούν από οποιαδήποτε χώρα του κόσμου οπότε οι προμηθευτές-δηλαδή τα εργοστάσια της Toyota ανά τον κόσμο-ασκούν σημαντική επιρροή στα επίπεδα των τιμών και της ποιότητας των προϊόντων, καθώς επίσης και της στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία.

Η ToyotaHellas ως αντιπρόσωπος δεν έχει ιδιαίτερα μεγάλο έλεγχο στις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων και των ανταλλακτικών της

καθώς αυτά σχεδιάζονται και καθορίζονται από τον κατασκευαστή και είναι απόλυτα συγκεκριμένα όπωσπέισης και οι διαδικασίες οι οποίεσακολουθούνται για την παράδοση των προϊόντων και την παροχή των υπηρεσιών που προσφέρονται στον καταναλωτή. Η Toyotaαν το επιθυμούσε θα μπορούσε να επιλέξειμέσα από πολλούς αντιπροσώπους και ο μόνος τρόπος με τον οποίο η ToyotaHellasμπορεί να αυξήσει την δική της διαπραγματευτικήικανότητα είναι μέσα από τις υψηλές πωλήσεις που θα προσφέρει και την υψηλήποιότηταεξυπηρέτησης του πελάτη. Αν θεωρήσουμekaι την εργασία ως προμηθευτή η διαπραγματευτικήδύναμη των εργαζομένων ως προμηθευτές δεν είναι ιδιαίτερααυξημένηκαθώςπάρχειδυνατότηταεύκολησαντικατάστασης τους σε μια χώραover-qualifiedανέργων και με την υπάρχουσα κατάσταση στον εργασιακό κλάδο.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η ToyotaHellas για την κάλυψη θέσεων και αναλόγως την κάθε περίπτωση δημοσιεύει αγγελίες στην ιστοσελίδα της είτε στην ιστοσελίδα kariera.gr, επίσης μπορεί να καλύψει την θέση με εσωτερική αγγελία στους ήδη εργαζόμενους και ενίοτε απευθύνεται σε εταιρείες εξεύρεσης προσωπικού με τις οποίες συνεργάζεται. Συμμετέχει επίσης σε ημέρες καριέρας πανεπιστήμιων (ασοε) και της καριέρα και alba.

Αφού βρεθούν οι υποψήφιοι για την θέση διεξάγονται οι συνεντεύξεις από τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης και αν πρόκειται για μέλος του Δ.Σ. γίνεται και συνέντευξη με ανώτερο στέλεχος του τμήματος HR στην μητρική εταιρεία στο εξωτερικό.

Πιο συγκεκριμένα τα βήματα για την κάλυψη μιας θέσης και την πρόσληψη είναι τα παρακάτω :

- ✓ Έλεγχος ότι η εν λόγω θέση έχει προϋπολογισθεί.
- ✓ Συμφωνία των προδιαγραφών της θέσης και των απαραίτητων προσόντων των υποψηφίων. Στην διαδικασία αυτή συμμετέχει ο υπεύθυνος προσωπικού και ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο θα γίνει η πρόσληψη
- ✓ Έγκριση από την ανώτερη διοίκηση για την έναρξη της διαδικασίας
- ✓ Δημοσίευση της αγγελίας σύμφωνα με την μέθοδο που επιλέγει (ως εσωτερική αγγελία, στις ιστοσελίδες www.toyota.gr και www.kariera.gr, κλπ)

- ✓ Ακολουθούν οι συνεντεύξεις από τον υπεύθυνοπροσωπικού και δημιουργία shortlist των επικρατέστερωνυποψηφίωνπρος περαιτέρωεξέταση των αιτήσεων τους.
- ✓ Συνεντεύξεις από τον αντίστοιχο διευθυντή του τμήματος που επιθυμεί να καλύψει την νέαθέση.
- ✓ Τελική συνέντευξη από την ανώτερη διοίκηση σε περίπτωσηανώτερουστελέχους.

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται με ετήσιο και midyearreview που γίνεται με την συνάντηση προϊστάμενου-εργαζομένου κατά την οποία καθορίζονται οι στόχοι του εργαζόμενου για την βελτίωση της εργασίας του και της απόδοσης του.

Προσδιορίζονται οι απαιτήσεις της εταιρείας από τον εργαζόμενο και πως η προσωπική του πρόοδος συμβάλει στην πρόοδο της εταιρείας ,επίσης εξετάζεται η επίτευξη των προηγούμενων στόχων που είχαν τεθεί καθώς και οι αρμοδιότητες που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος.

Ο εργαζόμενος κατά την διαδικασία αυτή πρέπει να αναλογιστεί ποιος τομέας τον ενδιαφέρειπερισσότερο ώστε να μάθειπερισσότερα ,τα δυνατά και τα αδύνατα του σημεία , πρέπει να καθορίσει τις προσωπικές του επιλογές οι οποίεςφυσικάπρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με τις προτεραιότητες της εταιρείας.

Οι στόχοι είναι απαραίτητο να είναι συγκεκριμένοι, ξεκάθαροι και εφικτοί ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη τους.

Το πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου ολοκληρώνεται με τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος και του τρόπου μέτρησης των τελικών αποτελεσμάτων από την υλοποίηση των στόχων του π.χ. με έκδοση αναφορών κ.λπ.

Όλα τα παραπάνω συμπληρώνονται στην φόρμα αξιολόγησης και υπογράφεται και από τα δυο μέρη. Κατά την διαδικασία αυτή η μόνη δυσκολία που παρουσιάζεται είναι στην εύρεση χρόνου για την διεξαγωγή της συνάντησης λόγω φόρτου εργασίας.

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ HEARTBEAT

Πρόκειται για ετήσια opinion survey των εργαζομένων, με βάση την οποία προσπαθούν να κάνουν την διαφορά στον τρόπο που εργάζονται, που σκέπτονται και λειτουργούν οι άνθρωποι στην εταιρία κάθε μέρα. Είναι λοιπόν εξαιρετικά σημαντική η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου .

Οι πληροφορίες που προκύπτουν, χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία κοινής αντίληψης σε επίπεδο ομάδας, ώστε να δημιουργηθούν σχέδια δράσης για την περαιτέρω βελτίωση του επιπέδου αφοσίωσης των εργαζομένων.

Καθώς οι απαντήσεις δίνονται ανώνυμα δεν παίζουν σημαντικό ρόλο για την προσωπική εξέλιξη του εργαζόμενου. Παρόλα αυτά επειδή τα αποτελέσματα παρουσιάζονται για κάθε τμήμα ξεχωριστά οι απαντήσεις είναι σημαντικές για την δράση και τον προγραμματισμό κάθε τμήματος.

Επίσης γίνεται αναγωγή των αποτελεσμάτων σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Μετά την διεξαγωγή της έρευνας και την έκδοση των αποτελεσμάτων γίνεται ανασκόπηση με την συμμετοχή του προϊστάμενου και των εργαζομένων ώστε να δημιουργηθεί και να υλοποιηθεί ένα πλάνο δράσης.

Οι ερωτήσεις της έρευνας χωρίζονται σε κατηγορίες που αφορούν την γνώμη του εργαζόμενου σε σχέση με την προσωπική του ανάπτυξη και τις ευκαιρίες που του παρουσιάστηκαν στην εργασία του, την σχέση του με τους συναδέλφους του, την αφοσίωση του και την αίσθηση ότι συμμετέχει σε κάτι σημαντικό.

Επίσης εξετάζεται η γνώμη του σε σχέση με την υποστήριξη που λαμβάνει από την εταιρεία και την αναγνώριση της εργασίας και της προσωπικότητας του.

Τέλος κάποιες άλλες ερωτήσεις αφορούν τα μέσα που διαθέτει ο εργαζόμενος ώστε να κάνει αποτελεσματικά την δουλειά του, τις προσδοκίες και τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει, την γνώμη του για τον όμιλο και την εταιρεία ως εργασιακό χώρο.

Ένας άλλος κύκλος ερωτήσεων έχει σκοπό να διερευνήσει την ικανοποίηση του εργαζόμενου σχετικά με τον μισθό του, την ποιότητα που προσφέρει η εταιρεία στους καταναλωτές και επίσης πως αξιοποιήθηκαν τα αποτελέσματα του τμήματος από την προηγούμενη έρευνα Heartbeat.

ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Στην εταιρεία υπάρχουν κλιμάκια αμοιβών καθώς και μόνους τα οποία καθορίζονται από τα κλιμάκια και τους στόχους επίτευξης κάθε έτους.

Δεν έχει αλλάξει κάτι ποιοτικά στο σύστημα των αμοιβών λόγω οικονομικής κρίσης παρόλα αυτά δεν γίνονται αυξήσεις παρά μόνο σε περίπτωση προαγωγής και κάθε χρόνο γίνεται salaryreview.

Κατά την διαδικασία αυτή γίνεται ανασκόπηση της απόδοσης του εργαζόμενου ,της αξιολόγησης του από τον προϊστάμενο του ,των στόχων που έχει επιτύχει και το ποσό της αύξησης ή του bonusπου δικαιούται.

Φυσικά υπάρχουν και εταιρικές παροχές προς τους εργαζόμενους ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους καθώς και η αίσθηση ότι εργάζονται σε μια εταιρεία που νοιάζεται και επενδύει στους ανθρώπους της.

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ιδιωτική ασφάλιση υγείας και εκπτώσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας. Για τα παιδιά των εργαζομένων δίνονται βραβεία σε περίπτωση που αριστεύσουν κατά την αποφοίτηση τους από την πρωτοβάθμια και την δευτεροβάθμια εκπαίδευση , και σε περίπτωση εισαγωγής τους στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας χορηγείται ασφάλεια σπουδών (υποτροφία).

Στα ανώτερα στελέχη και τους προϊστάμενους των τμημάτωνδίνονταιεταιρικάκινητά και αυτοκίνητα από τον στόλο της Toyotakaι κατ' εξαίρεση και σε άλλουςεργαζόμενους που η ειδικότητα τους απαιτεί πολλές μετακινήσεις και τηλεφωνικές επαφές π.χ. ο τεχνικός σύμβουλος.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διαδικασία εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων γίνεται με την μέθοδο «on the job training» στην θέση εργασίας που αφορά και δεν υπάρχει κάποιο entry level επίπεδο προκειμένου να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι.

Γενικά λόγω του περιορισμού των εξόδων δεν διοργανώνονται εσωτερικά σεμινάρια αλλά εγκρίνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια που επιδοτούνται μέσω ΛΑΕΚ. Η επιλογή του σεμιναρίου γίνεται από τον προϊστάμενο του εργαζομένου, εγκρίνεται από τον αρμόδιο διευθυντή και το τμήμα HR και γίνεται η καταχώρηση στο πρόγραμμα του ΟΑΕΔ.

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η ToyotaHellas παρέχει το κίνητρο και την οικονομική ενίσχυση στους εργαζόμενους που επιθυμούν να κάνουν μεταπτυχιακές σπουδές προκειμένου να αναπτυχθούν περαιτέρω οι επαγγελματικές τους δεξιότητες και η αποτελεσματικότητά τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Αυτή η ανάπτυξη θεωρείται ουσιαστική είτε για την κάλυψη των λειτουργικών απαιτήσεων σχετικά με την εργασία που αποδίδουν, ή για την κάλυψη των μελλοντικών απαιτήσεων, οι οποίες πρόκειται να προκύψουν ως αποτέλεσμα μιας προώθησης, μιας μεταφοράς ή μιας διεύρυνσης εργασίας.

Τα διαβαθμισμένα και μεταπτυχιακά προγράμματα που οργανώνονται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, έχουν ως σκοπό να καλύψουν τις απαιτήσεις κάθε περίπτωσης (διαθέσιμος χρόνος, υπόβαθρο κατάρτισης του ατόμου, προσόντης συγκεκριμένης γνώσης κ.λπ.). Η επιλογή του εκπαιδευτικού οργάνου θα είναι κάτω από την ευθύνη του τμήματος HR, μετά

από τα κριτήρια σχετικά με τα πρότυπα διδασκαλίας, τη διάρκεια και το κόστος των σειρών μαθημάτων και τη φήμη της συγκεκριμένης οργάνωσης στο εμπόριο.

Ο εργοδότης θα καλύψει 90% των διδασκόντων και ο συμμετέχων το υπόλοιπο 10%.

Η κανονική συμμετοχή και η υψηλή ακαδημαϊκή απόδοση των συμμετεχόντων θα επιβεβαιωθούν με τις εκθέσεις προόδου που παρέχονται στο τμήμα

HR από τα όργανα εκπαίδευσης. Σε

περιπτώσεις άριστης ακαδημαϊκής απόδοσης («Α»), ο εργοδότης θα καλύψει 100% των αμοιβών με τη νολοκλήρωση της σειράς μαθημάτων.

Υπάρχουν φυσικά και κάποιοι όροι συμμετοχής καθώς θα πρέπει ο υποψήφιος να εργάζεται στον όμιλο Incharge για τουλάχιστον 2 χρόνια, να έχει την δυνατότητα για ανάπτυξη και επίσης λαμβάνεται υπ' όψιν η ανάγκη για μεταπτυχιακές σπουδές η

οποία τεκμηριώνεται από τις λειτουργικές απαιτήσεις της θέσης ή λαμβάνοντας υπόψη το μέλλον

(μεταφορά, διεύρυνση εργασίας ή πρόωθηση), όπου δεξιότητες υψηλής ποιότητας θα απαιτηθούν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΥΟΤΑΗΕΛΛΑΣ

Τα συμπεράσματα που απορρέουν από την έρευνα δείχνουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η διαρκής βελτίωση είναι απόλυτη προτεραιότητα για την εταιρεία Toyota Hellas και για αυτό χρησιμοποιοεί σύστημα αξιολόγησης ώστε να διαπιστώσει την αφοσίωση των υπάλληλων στον σκοπό της επιχείρησης, την ικανοποίησή τους και την διάθεσή τους να αναπτύξουν την προσωπικότητά και τις δεξιότητές τους στο εργασιακό τους περιβάλλον και να επιλέξει σε ποιους εργαζόμενους θα ήταν αποδοτικότερο να επενδύσει, είτε αυτό αφορά τις ευκαιρίες ανέλιξης και εξειδικεύσεις που θα τους παρέχει, είτε μισθολογικά, μέσω παροχών κλπ.

Αυτό το σύστημα αξιολόγησης είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να αποτυπώνει την πρόοδο και να συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων καθώς επίσης και την αντιμετώπιση που οι ίδιοι έχουν απέναντι στην εταιρεία, τις συνθήκες εργασίας τους, τις ανάγκες τους προσωπικές και επαγγελματικές και φυσικά τις φιλοδοξίες και προσδοκίες που έχουν για το μέλλον.

Μέσω αυτής της διαδικασίας ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να εκφραστεί όχι μόνο για τα προσωπικά του ζητήματα, στο πλαίσιο της εργασίας του αλλά και να προτείνει λύσεις και ιδέες για την βελτίωση του οργανισμού.

Η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος, της συνεργασίας και των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της εταιρείας.

Με την καλλιέργεια των καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ στελεχών-προσωπικού και την αίσθηση ότι η γνώμη τους για την εταιρεία εισακούγεται από την Διοίκηση οι υπάλληλοι αφοσιώνονται ακόμη περισσότερο στη εταιρεία ώστε μέσα από την δική της επιτυχία να εκπληρώσουν και οι ίδιοι τους στόχους τους και να

Για την Toyota Hellas ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί επένδυση είτε αφορά την υψηλή ποιότητα και εξυπηρέτηση του Πελάτη, είτε των ανθρώπων που εργάζονται και συμμετέχουν στην φιλοσοφία της και την εξυπηρέτηση των σκοπών της.

Το Ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται στην πραγματική του διάσταση, όπως θα έπρεπε και από πολλές άλλες επιχειρήσεις άλλωστε, δηλαδή ως η πιο σημαντική επένδυση της εταιρείας και όχι ως λειτουργικό κόστος.

Πλέον παρά τις δυσμενείς συνθήκες της οικονομίας οι πολυεθνικές κυρίως εταιρείες δείχνουν την προσοχή που αρμόζει στους ανθρώπους τους και φροντίζουν ώστε η ικανοποίηση προς την εταιρεία να μην προέρχεται αποκλειστικά από τους πελάτες της αλλά επίσης και από την καρδιά της εταιρείας, τους εργαζόμενους οι οποίοι αφιερώνουν πολύτιμο χρόνο και ενεργεία για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Το γεγονός ότι οι αρχές της πολυεθνικής Toyota Motor Corporation εφαρμόζονται και από την Ελληνική εταιρεία με συνέπεια και επιτυχία είναι που τους εξασφαλίζει την εξαιρετική της φήμη και σταθερότητα σαν εταιρεία και φυσικά κάτι που δεν παύει να είναι σημαντικό τις υψηλές πωλήσεις και η ικανοποίηση του πελάτη.

Δεν είναι τυχαίο ότι σε κάθε αγορά στην οποία έχει δραστηριοποιηθεί η Toyota παγκοσμίως έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, και αν δεν βρίσκεται σε όλες στην πρώτη θέση βρίσκεται πάντα στις τρεις πρώτες εταιρείες στον χώρο του αυτοκινήτου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μαντάς Β. Νικόλαος, *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα 1992 εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική
- Μηλιώτη Ειρήνη, *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, Αθήνα 1995 εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική
- Παγκάκης Λ. Γρηγόριος, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα-Κομοτηνή 2003, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα
- Πατεστής Ιωάννης, *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, εκδ. *Les Livres du Tourisme*
- Τζωρτζάκης Κώστας – Τζωρτζάκη Αλεξία, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα 1992
- Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδ. Μεταίχμιο
- Blake R. Robert-Mouton S. Jane, *Ιδανική Διοίκηση με το κλειδί Grid*, εκδ. Γαλιος
- Grow with Incharge*, έκδοση του ομίλου Incharge περί για το πρόγραμμα αξιολόγησης
- Roux Dominique, *Η διοίκηση επιχειρήσεων σε 100 λέξεις*, Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη 2007

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.toyota.gr Η Toyota στην Ελλάδα, Η Toyota παγκοσμίως, Το βραβείο Ichiban, Οι βραβεύσεις της Toyota

www.eurolease.gr Ο όμιλος Incharge

el.wikipedia.org Toyota

e-psychology.gr Επιλογή Προσωπικού, Θαρινή Δημητράσκου - Ψυχολόγος

el.wikibooks.org Η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη του Προσωπικού Επιχειρήσεων στο Μάνατζμεντ

en.wikipedia.org The Toyota Way, Toyota, Toyota Aichi,

www.toyota-global.com Company Profile, History of Toyota, Toyota Traditions, Vision & Philosophy

www.kathimerini.gr Εταιρική κουλτούρα: Το παράδειγμα της Toyota ,της Χριστίνας Δαμουλίδου

caranddriver.e-go.gr Toyota Ελλάς - ΙΑΝΟΣ: Εθελοντικός καθαρισμός ακτών

www.moneypro.gr Αυτοκίνητα : άλμα στο κενό, της Μελίνας Κατσαλουλη

www.strategy-formulation.24x7.com Η Επιχειρηση και το Περιβάλλον της

www.fortunegreece.com Αυξημένα κέρδη για την Toyota Ελλάς το 2013

customerservice.gr Προφίλ της εταιρείας ToyotaHellas α.β.ε.ε.

www.toyota.eu Toyota Production System

www.toyota-europe.com Global Vision

www.toyotaracing.com Toyota Racing History & Racing Highlights

www.skai.gr Η TOYOTA Ευρώπης γιορτάζει στην Ελλάδα τα 20χρονα του RAV4

www.carzine.gr Η ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ «ΤΟΥΟΤΑ ΠΟΔΑΣ» ΒΡΑΒΕΥΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ

www.newsbomb.gr Toyota: Πρώτη σε πωλήσεις στην Ελλάδα, Γιάννης Σκουφής

www.exedra.gr Τριπλή επιτυχία στις πωλήσεις για την Toyota Ελλάς μέσα στο 2013

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΚΑΙΖΕΝ

««Συνεχής βελτίωση» είναι η κυριολεκτικήσημασία του «κάζεν», της ιαπωνικήςφιλοσοφίαςμάνατζμεντ που αναπτύχθηκε από τον σύμβουλοMasaakiIshikawa. Το κάζεν συνδέεται με την ιδέα της ανέναηπροόδου, η οποία είναι πολύ έντονη στην ιαπωνικήκουλτούρα. Συχνάθεωρείταιένανς από τους λόγουςεπιτυχίας του ιαπωνικούβιομηχανικούμοντέλου. Το κάζεν έχει ως αφετηρία την αρχή ότι οι πολιτικέςβελτίωσηςπροσκρούουνσυχνά στο σκόπελο της κόπωσης. Μόλιςεπιτευχθούν τα πρώτααποτελέσματα οι άνθρωποιεφησυχάζουν, πόσομάλλον όταν οι εργαζόμενοιέχουν την αίσθηση ότι συμμετέχουνελάχιστα στην πραγματοποίηση του τελικούστόχου. Το κάζεν έγκειται στην κινητοποίηση του προσωπικού σε συνεχήβάση ως προς συγκεκριμένους και ακριβείςστόχους που τείνουν προς μια σταδιακήβελτίωση.

Συγκεκριμένα το κάζεν αφορά τις μικρέςδυσλειτουργίες που μπορούν να δημιουργήσουνσημαντικότεραπροβλήματα: για παράδειγμα, έναςσωρός από φάκελους που δεν είναι τακτοποιημένοι λόγω έλλειψηςχώρουμπορεί να προκαλέσεισύγχυση στη λογιστική της επιχείρησης. Το κάζεν λοιπόν επιτάσσει μια προσέγγισησύμφωνα με την οποία οι μάνατζερ της επιχείρησηςπρέπει να έρχονται σε επαφή με τους άλλους, δηλαδή να βγαίνουναπό το γραφείο τους για να παρακολουθούν τα εργαστήρια, την υποδοχή, τη γραμματεία...

Το κάζεν, που εμφανίστηκε στην Ευρώπη την δεκαετία του 1980, εφαρμόστηκε στην αυτοκινητοβιομηχανία. Έντονασηματικό, το κάζεν δεν συμβαδίζει με τη δυτικήκουλτούρα και εφαρμόστηκε σε συνδυασμό με προσεγγίσειςπερισσότεροπροσαρμοσμένες στην νοοτροπία των Ευρωπαίων.»(DominiqueRoux, 2007)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης

Όνομα εργαζομένου:	
Τίτλος θέσης:	
Τμήμα/ Εταιρία:	
Χρόνος που κατέχετε την παρούσα θέση:	
Προϋπηρεσία στην εταιρία:	
Άμεσος Προϊστάμενος:	
Ημερομηνία συνάντησης αξιολόγησης:	

Σημείωση: Η συγκεκριμένη φόρμα αφορά εργαζόμενους που δεν έχουν θέση προϊστάμενου.

Παρακαλώ χρησιμοποιήστε τις οδηγίες αξιολόγησης απόδοσης ώστε να σας βοηθήσουν στη συμπλήρωση των εντύπων.

1^η σελίδα: Ο εργαζόμενος πρέπει να την συμπληρώσει όσο το δυνατόν πιο περιεκτικά και να την επιστρέψει στον προϊστάμενό του τουλάχιστον 3 μέρες πριν τη συνάντηση αξιολόγησης.

2^η σελίδα: Η σελίδα αυτή πρέπει να συμπληρωθεί κατά τη διάρκεια της συνάντησης αξιολόγησης από τον εργαζόμενο και τον άμεσο προϊστάμενο.

Τα συμπληρωμένα και υπογεγραμμένα έντυπα πρέπει να σταλούν στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αφού προηγουμένως κρατήσουν από ένα αντίγραφο ο εργαζόμενος και ο άμεσος προϊστάμενός του.

Ποιοι ήταν οι στόχοι μου;		Τι πέτυχα	Αξιολόγηση
Συνολική επαναπληροφόρηση από τον άμεσο προϊστάμενο :			

Στόχοι του 2011

Αξιολόγηση: Δεν πραγματοποιήθηκε (ΔΠ) / Πραγματοποιήθηκε εν μέρει (ΜΠ) / Πραγματοποιήθηκε (Π) / Πραγματοποιήθηκε με επιτυχία (ΠΕ)

Στόχοι για το 2012	Τι πρέπει να πετύχω το 2012?	Μέχρι πότε?	Πως θα μετρήσουμε την επιτυχία;	Κατά το mid-yearreview είσαι σε καλή πορεία? N/O

Πλάνο Ανάπτυξης: Το πλάνο ανάπτυξής μου

Περιοχή στην οποία θα εστιάσουμε (Συγκεκριμένο)	Σε τι ωφελεί εσένα Σε τι ωφελεί την εταιρία	Επιθυμητό αποτέλεσμα: τι θα αλλάξει σε σχέση με σήμερα;	Τι θα κάνεις: Πλάνο δράσης	Πως μετρήσουμε επιτυχία;	θα την	Μέχρι πότε
1.	Εργαζόμενος					
	Εταιρία					
2.	Εργαζόμενος					
	Εταιρία					
	Εργαζόμενος					
	Εταιρία					

Σχόλια Mid Year:	
---------------------	--

Please sign to confirm agreement to Objectives and Development plan:

Εργαζόμενος:		Άμεσος προϊστάμενος:		Ημερομηνία:	
--------------	--	-------------------------	--	-------------	--