



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Νικόλαος Γεωργόπουλος

Αντωνία Αντωνίου Χρυσομάλλη

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2017

Αφιερώνεται στη γιαγιά μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αντωνία Αντωνίου Χρυσομάλλη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά και ενδιαφέροντα πεδία της διοίκησης επιχειρήσεων. Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις σήμερα είναι με ποιο τρόπο μέσα από τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί και το άκρως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου δραστηριοποιούνται, θα καταφέρουν να επιβιώσουν και να επικρατήσουν όχι μόνο στο παρόν, αλλά να θέσουν τις βάσεις και για μια επιτυχή πορεία στο μέλλον. Η συγκεκριμένη πρόκληση εμφανίζει ιδιαίτερη δυσκολία για τα διοικητικά στελέχη, κυρίως για τις επιλογές που έχουν να κάνουν και τις αποφάσεις που πρέπει να πάρουν. Ο βασικότερος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι οι διαφορές που ενδέχεται να υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης κατά το παρελθόν και το μέλλον.

Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο την παρουσίαση και ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ και επιπλέον να δείξει πόσο άμεσα συνδέεται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Σε πρακτικό επίπεδο αυτό θα γίνει μέσω της μελέτης περίπτωσης ενός ελληνικού ξενοδοχείου πόλης, του PLAKA HOTEL.

Το πρώτο, από τα συνολικά έξι κεφάλαια της παρούσας εργασίας, μας εισάγει στην έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και αναλύει τους τρόπους εφαρμογής της στις επιχειρήσεις.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το θέμα του δεύτερου κεφαλαίου και η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η κεντρική έννοια του τρίτου κεφαλαίου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο σκιαγραφείται ο ενεργός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης και στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο μας εισάγει στο πρακτικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας και σχετίζεται με την ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του PLAKA HOTEL. Αναλυτικότερα πραγματοποιείται μια ιστορική αναδρομή, η οποία καταλήγει στην τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, ορίζεται το όραμα, η αποστολή και η φιλοσοφία της. Ακολουθεί η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος του ξενοδοχείου με τη μέθοδο PEST, στη

συνέχεια με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter μελετάται το γενικευμένο ή μάκρο – περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος γίνεται μια παρουσίαση των δυνατών και αδύνατων σημείων σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές για το ξενοδοχείο σύμφωνα με τη μέθοδο SWOT και επιπλέον αναλύεται η στρατηγική που ακολουθεί.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ευχαριστίες

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας και Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο. Οι γνώσεις του σε συνδυασμό με τον τρόπο διδασκαλίας και την άμεση επαφή με τους φοιτητές του κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης του μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» καθώς και το ίδιο το αντικείμενο του μαθήματος αποτέλεσαν τα κριτήρια για την εκπόνηση της διπλωματικής μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Ντορίνα Σταθοπούλου, ιδιοκτήτρια και γενική διευθύντρια του PLAKA HOTEL για την πολύτιμη βοήθεια της στη συλλογή των αναγκαίων στοιχείων για τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το χρωστάω στην οικογένεια μου, που βρίσκεται πάντα δίπλα μου και με στηρίζει συνεχώς.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
1.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	10
1.2 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΑΠ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	12
1.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	15
1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	17
1.5 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	21
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
2.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	29
2.2 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	31
2.3 ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	35
2.4 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	37
2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	39
2.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	44
2.7 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
3.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	51
3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	52

3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	55
3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	57
3.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	60
3.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	
4.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	66
4.2 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	67
4.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	69
4.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	77
4.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
5.1 MANAGING – ΤΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	82
5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	86
5.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	90
5.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	92
5.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	93
5.6 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	94
5.7 PEST ΑΝΑΛΥΣΗ.....	101
5.8 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....	104
5.9 ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER.....	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΛΑΚΑ HOTEL

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....111

Α' ΜΕΡΟΣ

- ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ: ΠΛΑΚΑ HOTEL.....112
- ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....113
- ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....114
- ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ (PEST ANALYSIS).....115
- ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΙΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΚΛΑΔΟΣ – 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ PORTER).....117
- ΣΗΜΕΡΙΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....122
- Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΚΑ HOTEL ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....123
- ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΑΡΟΥΣΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΠΛΑΚΑ HOTEL.....123
- ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' ΜΕΡΟΥΣ.....124
 - ΤΙΜΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ.....124

Β' ΜΕΡΟΣ

- SWOT ANALYSIS.....130
- ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....130
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΛΑΚΑ HOTEL.....132
- ΕΡΕΥΝΑ.....135
- ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....141
- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....143
- ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' ΜΕΡΟΥΣ.....135
 - ΕΡΕΥΝΑ.....135

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6⁰⁰ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....145

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....146

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων χαρακτηρίζει ο έντονος ανταγωνισμός και το αβέβαιο και ασταθές εξωτερικό περιβάλλον. Η οικονομική ύφεση αποτελεί ένα γενικευμένο φαινόμενο, το οποίο έχει επηρεάσει τον επιχειρηματικό κόσμο παγκοσμίως. Απόρροια αυτής της κατάστασης είναι η δημιουργία ενός κλίματος ανασφάλειας σε όλες τις εκφάνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στην ελληνική πραγματικότητα επικρατεί μεγάλη ανασφάλεια και αβεβαιότητα στον επιχειρηματικό κόσμο, εξαιτίας κυρίως των οικονομικοπολιτικών αλλαγών, επιφέροντας με αυτό τον τρόπο αλλαγές στην αγοραστική δύναμη των αγοραστών. Αυτό έχει άμεσα αρνητικό αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Μόνο όσες επιχειρήσεις καταφέρουν να εξισορροπήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα βγουν νικήτριες μέσα από αυτό τον «αιματηρό» ανταγωνισμό και άκρως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, αποκτώντας με αυτό τον τρόπο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ γίνεται φανερή η ανάγκη των επιχειρήσεων για κατάρτιση σχεδίων στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε να αξιοποιηθούν οι διαθέσιμοι πόροι και οι αναδυόμενες ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Με γνώμονα τη στρατηγική οι επιχειρήσεις μπορούν και μεταβάλλονται με επιτυχία, ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες και επιπλέον μαθαίνουν να εκμεταλλεύονται τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτές οφέλη. (Γεωργόπουλος, 2006)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στοχεύει στη διαμόρφωση και στη συνέχεια υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για κάθε οργανισμό, ιδίως εν μέσω της σημερινής οικονομικής ύφεσης, προσπαθώντας να εξηγήσει πως μέσα από τον έντονο και συνεχή ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν οι βάσεις για μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον.

Κεφάλαιο 1^ο

Η Έννοια και ο Τρόπος Εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις Επιχειρήσεις

1.1 Πλεονεκτήματα που προσφέρονται σε μια επιχείρηση από τη λειτουργία του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, καθώς υπό τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού είναι εκείνος ο παράγοντας που βοηθάει την επιχείρηση να ξεχωρίσει. Συγκεκριμένα, τα προσόντα που διαθέτουν οι εργαζόμενοι, η όρεξη τους για δουλειά, ο ενθουσιασμός που αντλούν φέροντας εις πέρας τα καθήκοντα τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, συμβάλλουν και επηρεάζουν το βαθμό παραγωγικότητας της επιχείρησης σε συνδυασμό με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος επηρεάζει την επιβίωση της. Όπως αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, η προσέλκυση, αξιολόγηση και τέλος επιλογή κατάλληλου και ικανού προσωπικού είναι βασικοί παράγοντες για να καταφέρει η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της και να αποκτήσει ευελιξία σε ένα πολυτάραχο, μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003)

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για τη λειτουργία κάθε επιχείρησης, το οποίο ανάλογα με το αντικείμενο και το μέγεθός της παρουσιάζει σημαντικές δραστηριότητες, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν στο επίκεντρο τους τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί προκειμένου να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο και η έννοια της ΔΑΠ. Η ΔΑΠ αποτελεί μια λειτουργία της επιχείρησης, η οποία ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί αφοσιωμένους και ευχαριστημένους πελάτες προς την επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Επιπλέον, χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη οι πρακτικές της ΔΑΠ, οι οποίες πρέπει να είναι εναρμονισμένες και ευθυγραμμισμένες με την εκάστοτε επιχειρησιακή στρατηγική και τέλος οι υπεύθυνοι της ΔΑΠ πρέπει να είναι επιφορτισμένοι με διπλό ρόλο, βοηθώντας την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει τόσο στόχους που αφορούν την αποτελεσματικότητα όσο και την κοινωνική δικαιοσύνη.

Ο παραπάνω ορισμός για τη ΔΑΠ περιγράφει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στον τομέα της ΔΑΠ, τονίζοντας τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι για τη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για

την επιχείρηση, τη σύνδεση της με την επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθείται και τέλος το διπλό ρόλο που επωμίζονται τα στελέχη ΔΑΠ, καθώς συχνά χρειάζεται να φέρουν εις πέρας αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, όπως τα συμφέροντα της επιχείρησης, τα οποία ενδέχεται σε ορισμένες περιπτώσεις να μην ευνοούν την ευημερία των εργαζομένων της. Ο συγκεκριμένος ορισμός, αλλά και όλοι όσοι έχουν διατυπωθεί για να περιγράψουν το ρόλο της ΔΑΠ, δίνει έμφαση στην αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπιση τους στα πλαίσια της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, αντικαθιστώντας τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις επιχειρήσεις. Και αυτό κυρίως εξαιτίας του «αιματηρού» ανταγωνισμού που λαμβάνει χώρα μεταξύ των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς κατά το παρελθόν δεν παρατηρούταν τόσο έντονος ανταγωνισμός και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπου δραστηριοποιούνταν, χαρακτηριζόταν από σταθερότητα σε αντίθεση με σήμερα όπου μεταβάλλεται διαρκώς. (Γεωργόπουλος, 2015)

Επομένως κάθε επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να επικρατήσει έναντι των ανταγωνιστών της οφείλει να έχει ικανό και δημιουργικό ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με τη σειρά του, μέσω καινοτόμων ιδεών μπορεί να ανακαλύψει ένα κομμάτι της αγοράς το οποίο είναι ανεκμετάλλευτο και με μελετημένα βήματα και στρατηγικές μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση κέρδη αλλά και να παρέχει κάτι στους πελάτες της που ήδη παρέχουν οι ανταγωνιστές της αλλά καλύτερα, δίνοντας με αυτό τον τρόπο μεγαλύτερη αξία στον πελάτη. Αυτός είναι ο στόχος επομένως κάθε επιχείρησης, να δώσει αξία στον πελάτη της με έναν τρόπο που οι ανταγωνιστές της δε μπορούν και επιπλέον να κάνει τη διαφορά μέσω του προϊόντος ή υπηρεσίας που παρέχει. Αυτό είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εντούτοις είναι κάτι που μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Οι άνθρωποι της ωστόσο δεν αντιγράφονται και είναι αυτοί που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν την εκάστοτε στρατηγική της επιχείρησης. Η αποτελεσματική διοίκηση και οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις, διατηρήσιμο.

Με βάση όλα τα προηγούμενα ένας ολοκληρωμένος ορισμός για τη ΔΑΠ θα μπορούσε να είναι ο εξής: «Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Η ΔΑΠ έχει μεγάλη σημασία για την ορθή και επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης και αυτό μπορούμε να το δούμε από τον ορισμό που δίνεται στο Μάνατζμεντ, όπου αποτελεί βασική λειτουργία. Συγκεκριμένα, ως Μάνατζμεντ

ορίζουμε το σύνολο των δραστηριοτήτων, οι οποίες αποσκοπούν στην επίτευξη των σκοπών μιας επιχείρησης μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων. Αντιλαμβανόμαστε επομένως από τον παραπάνω ορισμό ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν τον έναν από τους δυο παράγοντες που χρειάζεται να ληφθούν σοβαρά υπόψη ώστε το Μάνατζμεντ να καταφέρει να υλοποιήσει τους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση. (Drucker, 1974)

Επομένως η λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Η παραγωγικότητα είναι ένα από αυτά, η οποία πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων, οι οποίοι ανταποκρίνονται με ενθουσιασμό στις προκλήσεις και είναι αφοσιωμένοι στο έργο που επιτελούν. Η πρόοδος έρχεται εφόσον η επιχείρηση αξιοποιήσει σωστά τους εργαζόμενους της και τους δώσει τη δυνατότητα να ενταχθούν στη δράση της και να αναλάβουν πρωτοβουλίες δίνοντας τους με αυτό τον τρόπο ένα ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Επιπλέον ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αφού το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που θα διαμορφώσει και θα υλοποιήσει την εκάστοτε στρατηγική της επιχείρησης κάνοντας την να διαφοροποιηθεί και να ξεχωρίσει έναντι των υπολοίπων στον κλάδο.

Μια άλλη σειρά πλεονεκτημάτων που εμφανίζονται μέσω της λειτουργίας της ΔΑΠ είναι η ενίσχυση του κριτικού πνεύματος των εργαζομένων και χάρη σε αυτό τα διοικητικά στελέχη μαθαίνουν να αξιολογούν με ορθότερο τρόπο και να προσαρμόζονται αποτελεσματικότερα στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Τέλος θέτει τις βάσεις για να εκπονηθεί το όραμα της επιχείρησης μελετώντας τη μελλοντική κατάσταση στην οποία επιθυμούν να βρεθούν δίνοντας την πρέπουσα σημασία όμως στην επικρατούσα, προκειμένου ο εντοπισμός αυτός του χάσματος να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Οι πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται κάνουν επιτακτική την ανάγκη της ανεύρεσης των κατάλληλων ανθρώπων, οι οποίοι μέσω των προσόντων και της διάθεσης τους για επίδοση συμβάλλουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση του οράματος, της στρατηγικής και των σκοπών της επιχείρησης. Η ΔΑΠ με τη σειρά της συντονίζει και εφαρμόζει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία του τμήματος της ΔΑΠ είναι αρκετά όπως είδαμε παραπάνω.

1.2 Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις

Ένας οργανισμός/επιχείρηση χρειάζεται να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τους ανθρώπους τους οποίους απασχολεί, καθώς ο βαθμός επιτυχίας των αντικειμενικών σκοπών που έχει θέσει εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εργάζονται εκείνοι.

Στρατηγικά ο ρόλος της ΔΑΠ είναι πολύ σημαντικός για κάθε επιχείρηση/οργανισμό και ιδίως στον τουριστικό κλάδο, όπου το εξωτερικό περιβάλλον είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικό. Οι βασικοί ρόλοι του τμήματος ΔΑΠ μπορούν να συνοψιστούν στους εξής:

- 1) **Βελτίωση της παραγωγικότητας**, η οποία αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής στις αποφάσεις, οι οποίες επηρεάζουν την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής, δίνοντας λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν ανάμεσα στους εργαζομένους από την εφαρμογή νέων πολιτικών, διαδικασιών και προγραμμάτων και τέλος ενθαρρύνοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία στα στελέχη με στόχο την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, αφού μεσολαβήσει κατάλληλη εκπαίδευση.
- 2) Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** για την επιχείρηση χάρη στην εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανάπτυξη δίκαιου συστήματος αμοιβών και ενεργούς συμμετοχής στις αποφάσεις της επιχείρησης που του παρέχεται. Όλα τα παραπάνω αποτελούν μέσα διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Ο ρόλος της ΔΑΠ επομένως έγκειται στο να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις ώστε ο ανθρώπινος παράγοντας να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- 3) **Παρακολουθεί την πρόοδο των εργαζομένων και βοηθά την οργάνωση να εκπληρώσει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, σε συνδυασμό με την παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης σε κάθε θέμα που αφορά τους υπαλλήλους της.** Η συγκεκριμένη ιδιότητα της ΔΑΠ μπορεί να πάρει πολλαπλές διαστάσεις με το τμήμα προσωπικού να λειτουργεί ως «συνεργείο στρατηγικής», «εσωτερικός σύμβουλος», «υπηρεσία εποπτείας» και «υπηρεσία υποστήριξης».

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω συμπεραίνουμε πως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό στρατηγικό ρόλο στο εσωτερικό της επιχείρησης συνδέοντας τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης, συμμετέχοντας στις αποφάσεις της επιχείρησης που αφορούν τη μελλοντική της πορεία και το σημαντικότερο είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη εκείνων των προσώπων, που θα διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στο προφίλ της επιχείρησης, έχουν όρεξη, όραμα, καινοτόμες ιδέες και θα είναι αυτοί που θα διαμορφώσουν και έπειτα θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της.

Η σχέση της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική έχει αποτελέσει αντικείμενο ωστόσο αντιπαραθέσεων. Αν και πολλοί εντοπίζουν στενή σχέση ανάμεσα στις δυο τους άλλοι έχουν αμφιβολία για το βαθμό επιρροής. Οι διαφορετικές απόψεις θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στα διάφορα σημεία μιας ευθείας, στην οποία η μια άκρη αντιπροσωπεύει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ αναλαμβάνει προδραστικό χαρακτήρα, σχεδιάζοντας από κοινού με την Ανώτατη Διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης και στην άλλη άκρη η ΔΑΠ έχει ρόλο ανάδρασης κατά τον οποίο

προσαρμόζεται και συμμορφώνεται με τη στρατηγική της επιχείρησης, διαμορφώνοντας το σύνολο των πολιτικών, προγραμμάτων, ιδεών και πρακτικών ώστε να διαμορφώσει τις απαραίτητες συμπεριφορές που αναπτύσσουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν ήδη τεθεί. Ανάμεσα στα δύο άκρα παρατηρούμε διαφορετικές διαβαθμίσεις συμμετοχής της ΔΑΠ στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε την έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία παρουσιάζει μεγάλη σημασία για να κατανοήσουμε καλύτερα τον στρατηγικής σημασίας ρόλο της ΔΑΠ.

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων(ΣΔΑΠ), σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή (corporate) και την επιχειρηματική (business) της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάντζμεντ.

Στο σημερινό ευμετάβλητο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τα στελέχη της ΔΑΠ καλούνται να αναλάβουν πολλαπλούς ρόλους ώστε να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Επιτακτική φαίνεται η ανάγκη να δώσουν ιδιαίτερο βάρος τόσο στις στρατηγικές όσο και λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης. Συγκεκριμένα κάθε στέλεχος ΔΑΠ εκτός από την υλοποίηση και εκτέλεση της στρατηγικής, χρειάζεται να επανασχεδιάζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες, προκειμένου να θεμελιώσει μια αποτελεσματική υποδομή και αυτό δεν θα μπορέσει να το επιτύχει αν δεν αναπτύξει διάλογο με τους εργαζόμενους ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τις ικανότητες αλλά και την αφοσίωση τους. Ένας επιπρόσθετος βασικός ρόλος του στελέχους της ΔΑΠ είναι να λειτουργεί ως φορέας αλλαγών, δημιουργώντας τη βάση για μια ανανεωμένη οργάνωση εντός του οργανισμού/επιχείρησης.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα. Αρχικά δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην Προ-δραστική έναντι της Αντι-δραστικής Συμπεριφοράς. Στην πρώτη περίπτωση τα στελέχη μελετούν που θέλουν να φτάσει η επιχείρηση μελλοντικά και πως μπορούν να το πετύχουν αυτό αξιοποιώντας τους ανθρώπινους πόρους της. Αντιθέτως στην Αντι-δραστική Συμπεριφορά οι επιχειρήσεις αντιδρούν στα παρουσιαζόμενα προβλήματα, τα οποία βρίσκουν τη διοίκηση και εν γένει όλο το ανθρώπινο δυναμικό απροετοίμαστο να αντιδράσει αφού δεν έχει προετοιμαστεί καταλλήλως για τέτοιου είδους καταστάσεις. Επομένως, από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η υιοθέτηση της ΣΔΑΠ εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεση της με το μέλλον, με τα μελλοντικά σχέδια που πρόκειται να αναλάβει.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα που προκύπτει από την εφαρμογή της ΣΔΑΠ είναι η βοήθεια που παρέχει στην επιχείρηση για να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων μέσω ανοιχτής επικοινωνίας αλλά και με κοινοποίηση αυτών των στόχων σε όλους τους εργαζομένους.

Η στρατηγική ΔΑΠ αποτελεί μια ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη διαδικασία. Ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον. Αυτό αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για τη ΣΔΑΠ καθώς τα περισσότερα στελέχη για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων ή την εκτέλεση κάποιας εργασίας στηρίζονται στην πείρα και στις προσωπικές τους απόψεις. Αυτό όμως μπορεί να αποτελέσει σημαντικό τροχοπέδη λειτουργώντας ως παράγοντας ακαμψίας και δυσκολίας στην προσαρμογή, στην περίπτωση που οι συνθήκες στην επιχείρηση ή το περιβάλλον αλλάξουν.

Επιπλέον εντοπίζεται το κενό που ενδέχεται να υπάρχει ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και παράλληλα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης. Αν και μπορεί να ακούγεται αυτονόητη η συγκεκριμένη πρακτική, δεν είναι, αφού το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου των στελεχών απασχολεί η αντιμετώπιση άμεσων προβλημάτων και η καθημερινή πρακτική.

Τέλος η Στρατηγική ΔΑΠ αποκτά ακόμα μεγαλύτερη αξία εφόσον εμπλέκονται τα στελέχη γραμμής στον προσδιορισμό της. Συγκεκριμένα, η χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να γίνεται από κοινού με τη ΔΑΠ και την ανώτατη διοίκηση, έτσι και για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής ΔΑΠ χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί τις υποδείξεις των στελεχών γραμμής, τα οποία έχουν άμεση γνώση σε πολλά θέματα της ΣΔΑΠ και συχνά τους αφορούν και άμεσα, αφού σχετίζονται με τον τρόπο που διαχειρίζονται τους υφισταμένους τους. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

1.3 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Για την επίτευξη των προκαθορισμένων σκοπών της επιχείρησης είναι αναγκαία η διαμόρφωση και υλοποίηση μιας σειράς εργασιών. Οι εργασίες αυτές ποικίλουν και διαφέρουν ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί κάθε φορά. Επομένως κρίνεται απαραίτητη η περιγραφή της εκάστοτε θέσης εργασίας, η οποία περιλαμβάνει τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η διαδικασία της προσέλκυσης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης τόσο του εργαζομένου όσο και της ίδιας της θέσης. Η περιγραφή της θέσης εργασίας με άλλα λόγια καθορίζει το σκοπό μιας θέσης, τα καθήκοντα που αναλαμβάνει ο εκάστοτε φορέας στη θέση που αναλαμβάνει, την ένταξη της στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και τέλος τις ευθύνες του εργαζομένου σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα που αναμένονται από εκείνον. (Χυτήρης, 2001)

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας είναι χρήσιμες και αξιοποιούνται από όλους τους υπεύθυνους προκειμένου να εκτελεστούν καλύτερα

οι επιμέρους λειτουργίες, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ αναλύονται παρακάτω:

➤ ***Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων***

Αποτελεί μια διαδικασία της ΔΑΠ η οποία προβλέπει τις μελλοντικές αλλά και τις τωρινές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Χάρη στη διαδικασία αυτή η ΔΑΠ εξασφαλίζει κατάλληλο προσωπικό την κατάλληλη χρονική στιγμή, προκειμένου να συμβάλει στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

➤ ***Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων***

Είναι μια διαδικασία η οποία δίνει στα στελέχη και τους μελλοντικούς εργαζόμενους την ευκαιρία να γνωρίζουν τα στοιχεία μιας αποτελεσματικής εκτέλεσης της εργασίας. Έτσι η επιλογή εργαζομένων μπορεί να περιοριστεί σε εκείνα τα άτομα που διαθέτουν τα σχετικά με τη θέση προσόντα και με τη διαδικασία της προσέλκυσης από την άλλη μεριά να μπορούν οι υποψήφιοι να γνωρίζουν με βάση πραγματικά δεδομένα, πως είναι και τι απαιτήσεις έχει η εργασία.

➤ ***Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών***

Το σύστημα αμοιβών περιλαμβάνει τη μισθοδοσία και ο,τι άλλο μπορεί να θεωρηθεί ως ανταμοιβή για την αύξηση της παραγωγικότητας του εργαζομένου, είτε μέσω bonus, αύξησης ή προαγωγής. Το σύστημα αμοιβών θα μπορούσε να γίνει πιο δίκαιο και να βελτιωθεί λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που παρέχει η θέση εργασίας και αφορούν το επίπεδο δυσκολίας, τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και τον απαιτούμενο χρόνο για την εκτέλεση της.

➤ ***Η εκπαίδευση προσωπικού και ανάπτυξη στελεχών***

Το στάδιο αυτό αφορά κυρίως το νέο προσωπικό που έχει επιλεγεί για την κάλυψη μιας νέας θέσης και χρειάζεται να εκπαιδευτεί κατάλληλα για την εκπλήρωση των αναγκών της θέσης του. Εκπαίδευση όμως ενδέχεται να χρειάζεται και το υπάρχον απασχολούμενο προσωπικό ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή του για τις νέες ανάγκες που έχουν προκύψει και έχει κληθεί να τις αντιμετωπίσει.

➤ ***Η αξιολόγηση επίδοσης***

Κατά τον καθορισμό της ανάλυσης εργασίας καθορίζονται τα πρότυπα επίδοσης. Με αυτό τον τρόπο ο βαθμός επίδοσης κάθε εργαζομένου μπορεί να συγκριθεί με βάση αυτά τα πρότυπα. Από την ανάλυση της εργασίας διαπιστώνεται ποιές ενέργειες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών και αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχή εκτέλεση της και ποιες όχι και επομένως δε χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της επίδοσης.

➤ ***Η ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων***

Με γνώμονα τις πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την περιγραφή της εργασίας σχετικά με το βαθμό επικινδυνότητας ορισμένων ενεργειών, την καταλληλότητα του φυσικού χώρου, κ.α., οι υπεύθυνοι προσωπικού μπορούν να συνδράμουν στη βελτίωση εκείνων των παραγόντων και συνθηκών που αφορούν την ασφάλεια και την υγιεινή των εργαζομένων.

➤ *Εργασιακές σχέσεις*

Η συγκεκριμένη λειτουργία της ΔΑΠ αφορά το κομμάτι της δίκαιης μεταχείρισης του προσωπικού και τη σχέση που έχει αναπτύξει η διοίκηση με τους εκπροσώπους των εργαζομένων για την πρόληψη παραπόνων, παρανοήσεων και συγκρούσεων αλλά και επίλυση των όποιων προβλημάτων εργασιακής φύσης ανακύψουν.

➤ *Επικοινωνία*

Με τον όρο επικοινωνία νοείται η εσωτερική επικοινωνία που καλλιεργείται μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και στοχεύει στην ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ τους. Στόχος της είναι η ανάπτυξη κοινών αντιλήψεων και κουλτούρας και η σωστή ενημέρωση και των δύο πλευρών ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά και με συλλογικό πνεύμα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2001)

1.4 Διαδικασίες προσέλκυσης στελεχών

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων έχει ανάγκη να κάνει νέες προσλήψεις προκειμένου να αντικαθιστούν εκείνοι που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή αλλά και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα συμβάλλουν με τη σειρά τους στην ανάπτυξη της. Ως προσέλκυση εργαζομένων ορίζεται η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999). Στόχος της είναι η εξασφάλιση του καταλληλότερου ποσοτικά και κυρίως ποιοτικά αριθμού υποψηφίων για κάθε κενή θέση που προκύπτει. Η προσέλκυση εργαζομένων αποτελεί μια ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας μια σειρά βημάτων που χρειάζεται να ληφθούν σοβαρά υπόψη ώστε η επιχείρηση να καταλήξει στο πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια θέση. Η διαδικασία της προσέλκυσης μπορεί να γίνει αρκετά δαπανηρή, για αυτό η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων όμως υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος αποτελεί το βασικό στόχο της συγκεκριμένης διαδικασίας.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, την αγορά εργασίας αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση, η διαδικασία προσέλκυσης ενδέχεται, όπως είναι φυσικό να διαφέρει ανά επιχείρηση.

Για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη ορισμένες προϋποθέσεις όπως:

- Οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό
- Η γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- Με γνώμονα την πείρα του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον , να γίνει πρόβλεψη για τις μελλοντικές αλλαγές
- Η γνώση του τύπου του ανθρώπου που συνδυάζει καλύτερα εκείνα τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης στον οργανισμό σε συνδυασμό με τα καθήκοντα που καλείται αναλάβει
- Αποφάσεις για το είδος της προσέλκυσης που θα ακολουθηθεί, δηλαδή εσωτερική(από τους ίδιους τους υπαλλήλους που απασχολεί η επιχείρηση και επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση) ή εξωτερική(ανεύρεση κατάλληλου προσωπικού από την αγορά εργασίας)

Με τη διαδικασία προσέλκυσης επιτυγχάνονται ορισμένοι στόχοι, τους οποίους θέτουν τα στελέχη που διενεργούν τη συγκεκριμένη διαδικασία και αποβλέπουν στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. Ένας από αυτούς τους στόχους είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, ο οποίος όμως μπορεί να αποβεί επιζήμιος κατά την επεξεργασία τόσο μεγάλου όγκου δεδομένων. Ένα ακόμη στόχο αποτελεί η προσέλκυση υποψηφίων που καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες της θέσης και της επιχείρησης και προβάλλουν πραγματικό ενδιαφέρον να δεχτούν τη θέση εργασίας και να γίνουν κομμάτι της υπόλοιπης ομάδας. Επιπλέον η διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία και να μην ξεχνά τους ήδη εργαζόμενους, οι οποίοι αποδεδειγμένα είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στη δουλειά τους, προωθώντας τους, καθώς η παράταση της συνεργασίας μαζί τους μόνο οφέλη θα μπορούσε να δώσει στο οργανισμό. Σε αυτό το σημείο δε θα πρέπει να παραλείψουμε τη σημασία που έχει για την ενίσχυση της γενικής εικόνας της επιχείρησης η υιοθέτηση θετικής στάσης απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα ή υπηρεσίες που διαθέτει από όλους τους υποψηφίους, ακόμη και από τους μη επιτυχημένους. Από όσα έχουν αναφερθεί γίνεται φανερό πως οι στόχοι και μέθοδοι προσέλκυσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι και αλληλοεξαρτώνται με τα γενικά σχέδια και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η διαδικασία προσέλκυσης μπορεί να γίνει με δύο τρόπους, είτε εσωτερικά, να καλυφθούν οι κενές θέσεις με το ήδη απασχολούμενο προσωπικό, είτε εξωτερικά, να αναζητηθούν πρόσωπα από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι πιο συνηθισμένοι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά την εσωτερική προσέλκυση είναι οι εξής:

- Η ανακοίνωση θέσεων εργασίας, σύμφωνα με την οποία ενημερώνεται το προσωπικό μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή των άμεσων προϊσταμένων του ότι υπάρχουν κενές θέσεις.
- Η αίτηση εργαζόμενου για κάλυψη θέσεων εργασίας. Η συγκεκριμένη πρακτική επιτρέπει στους εργαζόμενους, οι οποίοι θεωρούν ότι διαθέτουν τις απαιτούμενες εμπειρίες, γνώση, ικανότητες και αρχαιότητα να κάνουν οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση.

Τις συγκεκριμένες πρακτικές επιλέγουν να εφαρμόσουν ως επί τω πλείστω πολλές μεγάλες επιχειρήσεις με έντονη συνδικαλιστική εκπροσώπηση και αρκετές δημόσιες υπηρεσίες. Επιπλέον είναι αρκετά δημοφιλείς για την προσέλκυση ανώτερων στελεχών στον ιδιωτικό τομέα.

Στον αντίποδα της εσωτερικής προσέλκυσης βρίσκεται η εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων, η οποία προτιμάται στις περιπτώσεις όπου υπάρχει ανάγκη για την πλήρωση θέσεων εισαγωγικού επιπέδου, για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το υπάρχον προσωπικό και τέλος για την πρόσληψη εργαζομένων με νέες ιδέες και διαφορετικό υπόβαθρο. Οι επίσημες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας, προκειμένου να βρεθούν εκείνοι οι υποψήφιοι που δεν έχουν προηγούμενη ή ακόμα και έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται παραδοσιακά κατά την εξωτερική προσέλκυση είναι:

- 1) **Η αγγελία-καταχώρηση σε εφημερίδα**, η οποία και αποτελεί την πιο συνηθισμένη μέθοδο εξωτερικής προσέλκυσης. Στοχεύει στην προσέλκυση ανθρώπων που ψάχνουν ενεργά για δουλειά.. Μια καλή αγγελία σε γενικές γραμμές μπορεί να βοηθήσει τη διαδικασία προσέλκυσης γνωστοποιώντας στους υποψηφίους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη θέση, όπως τα προσόντα που χρειάζεται να κατέχει ο υποψήφιος, τις αποδοχές και την τοποθεσία της θέσης.
- 2) **Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας**, τα οποία βρίσκουν και επιλέγουν υποψηφίους που πληρούν τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας και στη συνέχεια τους προωθούν για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική επιλογή στην επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται.
- 3) **Τα σωματεία**. Η συγκεκριμένη μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης προτιμάται για ορισμένους τύπους επαγγελμάτων όπως οι εργάτες οικοδομών, οι φορτοεκφορτωτές πλοίων κ.α.
- 4) **Η προσέλκυση μέσω Internet**, η οποία εμφανίζει τεράστια ανάπτυξη ως μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων. Η συγκεκριμένη μέθοδος εμφανίζει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως τη μείωση του κόστους και του χρόνου που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης και επιπλέον καταρρίπτει τα γεωγραφικά όρια, διευρύνοντας τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης.
- 5) Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση εργαζομένων είναι **οι διαφημίσεις σε τηλεόραση, ραδιόφωνο, εμπορικά καταστήματα και οι επιστολές**. Οι παραπάνω μέθοδοι προσέλκυσης προτιμούνται σε ορισμένες περιοχές ή ειδικότητες όπου παρουσιάζεται ελλιπής προσφορά εργασίας.
- 6) **Μέσω γνωστών των διοικούντων ή των εργαζομένων** (Χυτήρης, 2001)
- 7) **Στον τουριστικό κλάδο** διάφορες αλυσίδες ξενοδοχείων λίγους μήνες την κάθε περίοδο αποφοίτησης **παίρνουν συνεντεύξεις** από τους αναμενόμενους αποφοίτους, προκειμένου οι σπουδαστές να ενημερωθούν για την αξία της εργασίας και οι εργοδότες να βρουν αυτούς που διαθέτουν τα κατάλληλα

προσόντα. Η συγκεκριμένη διαδικασία λαμβάνει χώρα ιδίως κατά τη θερινή σεζόν.

- 8) **Οι σύνδεσμοι αποφοίτων τουριστικών σχολών** διαθέτουν μια λίστα ανέργων κατά ειδικότητα απ' όπου μπορούν αποτελεσματικά να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες κάλυψης μιας κενής θέσης.
- 9) Για ορισμένες επαγγελματικές κατηγορίες μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί στο **Ξενοδοχειακό επιμελητήριο**. (Λαλούμης – Ρούπας, 1996)

Για ορισμένα τμήματα της αγοράς εργασίας όπως είναι τα στελέχη επιχειρήσεων, οι απόφοιτοι σχολών, τα άτομα με ειδικές ανάγκες, οι μειονότητες και οι ηλικιωμένοι ακολουθούνται διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης από αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι οποίες ωστόσο υπάγονται στην εξωτερική προσέλκυση. Οι μέθοδοι αυτές περιγράφονται παρακάτω:

- 1) Οι εταιρίες ευρέσεως στελεχών αναζητούν διοικητικά ταλέντα για υψηλά αμειβόμενες θέσεις. Διεξάγουν εξειδικευμένες έρευνες για τις θέσεις που επιθυμούν να καλύψουν, αντιμετωπίζοντας την επιχείρηση και όχι τον υποψήφιο ως κύριο πελάτη τους.
- 2) Η πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων είναι διαδεδομένη σε επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, οι οποίες χρειάζονται υπαλλήλους υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Η συγκεκριμένη μπορεί να αποβεί πολύ αποδοτική πρακτική για την επιχείρηση καθώς πολλοί και κυρίως καλοί υποψήφιοι μπορούν να αξιολογηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, ομαδικά και τέλος σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση. Αυτή η μέθοδος συμφέρει επιπλέον όσον αφορά το κόστος.
- 3) Προσέλκυση μεγαλύτερων εργαζομένων. Παραδείγματα ανθρώπων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι: οι μεσήλικες που αλλάζουν καριέρα, γυναίκες που δεν έχουν εργαστεί ποτέ έξω από το σπίτι λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων και θέλουν να αναλάβουν απασχόληση, απολυμένοι εργαζόμενοι και συνταξιούχοι που επιθυμούν να συμπληρώσουν το εισόδημα τους ή να καλύψουν τον ελεύθερο χρόνο τους. Η συγκεκριμένη κατηγορία ανθρώπων παρουσιάζει διαφορετικές ανάγκες σε σχέση με την εργασία, αφού τα κίνητρα τους για δουλειά μπορεί να διαφέρουν, όπως άλλοι να επιδιώκουν προσωπική ανάπτυξη σε αντίθεση με άλλους που αποσκοπούν να αποκτήσουν κοινωνικές επαφές.

Παρά τις όποιες προσπάθειες των υπευθύνων προσέλκυσης, το αποτέλεσμα ενδέχεται να μην είναι το επιθυμητό, καθώς υπάρχουν ορισμένοι καθοριστικοί παράγοντες που περιορίζουν την ανεύρεση των κατάλληλων υποψηφίων. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι:

- Το όνομα και η εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση προς τα έξω. Στην περίπτωση που είναι αρνητική για παράδειγμα είναι λογικό να υποβάλλει αίτηση μικρός αριθμός υποψηφίων.

- Η ελκυστικότητα της θέσης. Στην περίπτωση που μια θέση εργασίας εμφανίζει αρνητικά χαρακτηριστικά όπως η έλλειψη σταθερού ωραρίου εργασίας, δεν αμείβεται καλά, θεωρείται ανιαρή, εμφανίζει λίγες πιθανότητες να καλυφθεί.
- Η πολιτική προαγωγών, σύμφωνα με την οποία οι ανώτερες καλές θέσεις καλύπτονται από τους ήδη εργαζόμενους και για τους υποψηφίους μένουν οι λιγότερο καλά αμειβόμενες θέσεις. Αυτό λειτουργεί αποθαρρυντικά για να επιλέξουν τη θέση.
- Η νομοθεσία που ισχύει σε θέματα προσλήψεων, όπως η ίδια μεταχείριση και για τα δύο φύλα και συγκεκριμένο ποσοστό προσλήψεων για άτομα με ειδικές ανάγκες, περιορίζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να ψάξει για άτομα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την κάλυψη της θέσης εργασίας.
- Το κόστος προσέλκυσης. Όλες οι διαδικασίες προσέλκυσης κοστίζουν, επομένως αν το καθορισμένο χρηματικό ποσό για την επιλογή είναι μικρό το αποτέλεσμα θα είναι ένας μικρός αριθμός υποψηφίων στους οποίους θα πρέπει να απευθυνθεί η επιχείρηση.

Το σύνολο των δυνητικών υποψηφίων, το οποίο μπορεί να προσεγγίσει σε τοπικό, εθνικό ακόμα και διεθνές επίπεδο αποτελεί τον πληθυσμό του υποψήφιου εργατικού δυναμικού. Ανάλογα με τη μέθοδο ή το συνδυασμό μεθόδων προσέλκυσης που θα επιλέξει η επιχείρηση αυτός ο πληθυσμός μειώνεται. Το υποσύνολο που προκύπτει αποτελεί τον πληθυσμό δυνητικών υποψηφίων και διαφέρει κάθε φορά. Εξαρτάται από τη μέθοδο προσέλκυσης που θα χρησιμοποιηθεί, το μήνυμα προσέλκυσης, τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Όσοι από τους δυνητικά υποψηφίους υποβάλλουν αίτηση και κριθούν αρχικά από τους υπεύθυνους ΔΑΠ κατάλληλοι για επιλογή αποτελούν και τον πληθυσμό των τελικών υποψηφίων.

1.5 Σκοπός και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής

Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση με σοβαρές συνέπειες σε περίπτωση που ληφθούν λανθασμένες αποφάσεις κατά την πρόσληψη. Για αυτό ακριβώς το λόγο ένας σημαντικός αριθμός συμβούλων βοηθάει τους υπεύθυνους της επιχείρησης για την εξεύρεση ασφαλούς μεθόδου επιλογής. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και κατά τη διάρκεια της επιλογής να προωθείται η διαφάνεια και η ίση μεταχείριση προς όλους τους υποψηφίους. Εμπόδιο εδώ μπορεί να υπάρξει η υποκειμενική ανθρώπινη κρίση των υπεύθυνων επιλογής, για αυτό όπως ήδη αναφέραμε χρειάζεται να δείχνουν μεγάλη προσοχή.

Η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από το σύνολο των υποψηφίων που έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για την κάλυψη της θέσης, από πλευράς

ικανοτήτων, γνώσεων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι επιθυμούν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση αλλά και εν γένει για την ίδια την επιχείρηση, σε συνδυασμό με την απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης αλλά και με όρους που ικανοποιούν τόσο τον ίδιο όσο και την επιχείρηση.

Σε περίπτωση αποτυχημένης επιλογής το κόστος για την επιχείρηση είναι μεγάλο. Καταρχήν, η διαπίστωση της λανθασμένης επιλογής γίνεται συνήθως μετά από ορισμένο διάστημα, μπορεί και μετά από μήνες, με αποτέλεσμα να έχει δαπανηθεί πολύτιμος χρόνος και χρήμα χωρίς σημάδια βελτίωσης στην επίδοση του εργαζομένου ωστόσο. Επιπλέον η επιχείρηση έχει ήδη ζημιωθεί από τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής. Το κόστος και για τις δύο περιπτώσεις υπολογίζεται στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης. Ζημιογόνα είναι επίσης η διαδικασία εισαγωγής, εκπαίδευσης και ενημέρωσης από την οποία χρειάζεται να περάσει ο υποψήφιος, η οποία κοστίζει ένα σημαντικό κεφάλαιο για την επιχείρηση. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη διαδικασία επιλογής είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, δηλαδή οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, τα στελέχη γραμμής και για μεγαλύτερης ευθύνης θέσεις σύμβουλοι επιχειρήσεων. Η επιλογή υποψηφίων στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν εμφανίζει σημαντικές διαφορές. Στις μεγάλες τουριστικές μονάδες η επιλογή προσωπικού σειράς γίνεται από τον αρμόδιο τμηματάρχη ή διευθυντή τομέα σε συνεργασία με το διευθυντή προσωπικού, έχοντας πάντα την έγκριση της διεύθυνσης. Αναφορικά με την επιλογή τμηματάρχων, αυτή γίνεται από το διευθυντή προσωπικού, τον αρμόδιο διευθυντή τομέα και το διευθυντή του ξενοδοχείου με την τελικά έγκριση της διοίκησης. Για την ανώτατη ιεραρχικά βαθμίδα, την επιλογή του διευθυντή δηλαδή, αρμόδιος είναι ο εργοδότης/διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας. Εκτός από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και οι άλλες τουριστικές επιχειρήσεις όπως τα τουριστικά γραφεία ακολουθούν την ίδια λογική κατά την επιλογή των υποψηφίων τους.

Οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής, που αναφέραμε παραπάνω περιλαμβάνουν:

- Την ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ) (την προσγειωμένη και αντικειμενική παρουσίαση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης .Η ΡΠΕ είναι εξαιρετικά σημαντική γιατί συχνά η θέση δεν ταιριάζει με τις προσδοκίες και τις επιθυμίες των υποψηφίων με αποτέλεσμα να αποχωρούν έπειτα από ένα μικρό μόλις διάστημα απασχόλησης στην επιχείρηση)
- Την καλή γνώση της φύσης της κενής θέσης σε συνδυασμό με τα προβλήματα που ενδέχεται να παρουσιάσει.

- Καθορισμός των κριτηρίων για να είναι όσο το δυνατό αποδοτικότερος ο υποψήφιος στη θέση.
- Οι υπεύθυνοι επιλογής να είναι καλοί γνώστες των διαφόρων μεθόδων επιλογής.
- Οι υπεύθυνοι επιλογής να κατανοούν το βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας που χρειάζεται να έχει η επιλογή.
- Ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων των υπεύθυνων επιλογής μέσω εκπαίδευσης τους.
- Υιοθέτηση συστήματος ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Τα βήματα που ακολουθούνται στο σύνολο των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής είναι η αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό, στη συνέχεια ακολουθεί η προκαταρκτική συνέντευξη και έπειτα τα επαγγελματικά τεστ, στη συνέχεια έχουμε τον έλεγχο του υπόβαθρου του υποψηφίου και των συστάσεων του, μετά τη διαγνωστική συνέντευξη και τέλος την εξέταση της φυσικής κατάστασης και την τελική απόφαση.

Τμήμα των παραπάνω βημάτων αποτελούν οι μέθοδοι επιλογής που θα εφαρμοστούν από τους υπεύθυνους επιλογής. Έτσι αρχικά έχουμε την αίτηση πρόσληψης, την οποία συμπληρώνει ο ίδιος ο υποψήφιος και εξυπηρετεί διπλό σκοπό, την παροχή πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων, προκειμένου στη συνέχεια να επιλεγεί ένα μέρος μόνο από αυτούς, το οποίο θα περάσει από συνέντευξη ή γραπτές δοκιμασίες και τα στοιχεία που θα συλλέξει με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορέσει να τα χρησιμοποιήσει σε περίπτωση που τελικά επιλεγεί ο υποψήφιος.

Οι συστάσεις αποτελούν μια ακόμη μέθοδο επιλογής. Πρόκειται για τη γνώμη ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο και παίρνουν τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης. Οι συστάσεις τις περισσότερες φορές συμβάλλουν σημαντικά στη διαδικασία επιλογής, τους έχει ασκηθεί ωστόσο αρνητική κριτική καθώς ενδέχεται να έχουν ορισμένο βαθμό μεροληψίας στο περιεχόμενο τους αφού ο υποψήφιος επιλέγει το πρόσωπο που θα του χορηγήσει την επιστολή. Αρκετοί είναι αυτοί που θεωρούν πως οι συστάσεις θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε θετικότερα αποτελέσματα αν πραγματοποιούνταν με τη προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία.

Ίσως η πλέον διαδεδομένη μέθοδος επιλογής είναι η συνέντευξη. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα που εμφανίζει είναι η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή με τον υποψήφιο δίνοντας του την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης, η επιβεβαίωση και διευκρίνιση στοιχείων που έχει συμπεριλάβει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του, η συλλογή πληροφοριών ώστε να διαπιστωθεί πόσο ικανός θα αποδειχθεί ο υποψήφιος κατά τη διεκπεραίωση της εργασίας του και τέλος δίνει στον υποψήφιο σημαντικές πληροφορίες για τη θέση ώστε να διαπιστώσει αν του ταιριάζει. Όπως και με τις συστάσεις και αυτή η μέθοδος εμφανίζει ορισμένα αρνητικά σημεία όπως, δίνεται

βάρος σε κάποιο αρνητικό ή θετικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου, τα αποτελέσματα και σε αυτή την περίπτωση ενδέχεται να είναι μεροληπτικά, η αξιολόγηση κάποιου υποψηφίου μπορεί να επηρεαστεί από τις συνεντεύξεις προηγούμενων υποψηφίων λειτουργώντας σε βάρος του, ενδέχεται να δοθεί βάρος σε αρνητικές ενδείξεις, σημαντικό αρνητικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η πρώτη εντύπωση, είτε καλή είτε κακή και ιδίως στη δεύτερη περίπτωση δύσκολα μπορεί να ανατραπεί στη συνέχεια. Τέλος βασικό εργαλείο για τον αξιολογητή αποτελεί η γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία ενδέχεται να είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια αλλά λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης δε μπορεί να αξιολογηθεί. Υπάρχουν διάφοροι τύποι συνεντεύξεων όπως:

- 1) Ελεύθερη συνέντευξη(δημιουργείται ένα ευχάριστο κλίμα μεταξύ υποψηφίου και αξιολογητή και δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να αισθανθεί και μιλήσει άνετα)
- 2) Δομημένη συνέντευξη(τυποποιημένη μορφή συνέντευξης με απώτερο σκοπό την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων όπως να διαπιστωθεί κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί να εκφράσει τη σκέψη του)
- 3) Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης(το βασικό της πλεονέκτημα είναι η άνεση που νιώθει ο υποψήφιος αφού εξετάζεται από έναν μόνο εξεταστή, το αρνητικό κομμάτι αυτής της συνέντευξης είναι κατά πόσο είναι σωστό ένα μόνο άτομο να αναλάβει την επιλογή του προσωπικού)
- 4) Συμπεριφορική συνέντευξη(αποτελεί το πλέον αποτελεσματικό είδος συνέντευξης και στόχος της είναι να διαπιστώσει το βαθμό καταλληλότητας του υποψηφίου με το προφίλ του «ιδανικού ατόμου» για πρόσληψη με βάση τα ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του)
- 5) Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων(αποκαλύπτεται και στον τίτλο του συγκεκριμένου είδους συνέντευξης, πρόκειται για την ταυτόχρονη ομαδική συνέντευξη υποψηφίων. Γίνεται αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου με αυτόν τον τρόπο, καθώς τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας αναφέρονται μια φορά και δε χρειάζεται να επαναληφθούν ξεχωριστά)
- 6) Συνέντευξη από επιτροπή(η συγκεκριμένη τεχνική επιτρέπει την αντικειμενικότερη αξιολόγηση του υποψηφίου, ωστόσο τα στελέχη που λαμβάνουν μέρος ενδέχεται να επηρεαστούν ο ένας από τη γνώμη του άλλου και το αποτέλεσμα να μην είναι τόσο δίκαιο)
- 7) Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης(αποτελεί μια εναλλακτική της μετακίνησης στελεχών με απώτερο σκοπό τη μείωση του κόστους. Βασικό της εργαλείο είναι το video conferencing)

Άλλη μια ευρέως διαδεδομένη μέθοδο επιλογής αποτελούν τα τεστ, τα οποία διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- 1) Τεστ νοημοσύνης (είναι καλός δείκτης πρόβλεψης για την απόδοση των υποψηφίων)

- 2) Τεστ γνώσεων για την εργασία (προτιμώνται κυρίως στις δημόσιες υπηρεσίες και αφορούν ερωτήσεις που σχετίζονται άμεσα με τη συγκεκριμένη θέση)
- 3) Τεστ εκτέλεσης της εργασίας (είναι πιο αξιόπιστο από τα ερωτηματολόγια αλλά δε μπορεί να προσδιορισθεί το κατάλληλο δείγμα ενεργειών για κάθε εργασία και αφετέρου δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί για όλες τις εργασίες όπως αυτές των ανώτερων στελεχών)
- 4) Τεστ μαθησιακής ικανότητας (προτιμάται σε ημειδικευμένες θέσεις εργασίας)
- 5) Τεστ προσωπικότητας (μελετούν κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί να ταιριάζει στο περιβάλλον της επιχείρησης, ωστόσο δεν αποτελούν καλούς δείκτες για την πρόβλεψη της απόδοσης του υποψηφίου στη θέση εργασίας)
- 6) Τεστ ενδιαφερόντων (σπάνια χρησιμοποιούνται καθώς η απόδοση κάποιου σχετίζεται σε πολύ μικρό βαθμό με τα ενδιαφέροντα του)
- 7) Κέντρα αξιολόγησης (αποτελεί μια επιζήμια και χρονοβόρα διαδικασία και αφορά ένα σύνολο από δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές. Ενδείκνυται για την επιλογή και κάλυψη διοικητικών θέσεων ή σε περιπτώσεις προαγωγής)
- 8) Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα (σύμφωνα με αυτό η ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες για το χαρακτήρα και τις ικανότητες του. Η αξιοπιστία του είναι ωστόσο μικρή)
- 9) Ανιχνευτής αλήθειας (είναι μια μηχανική μέθοδος κατά την οποία επιδιώκεται να ανακαλυφθεί αν ο υποψήφιος ψεύδεται για τις πληροφορίες που έχει δώσει στο βιογραφικό του ή τείνει γενικότερα να λέει ψέματα)
- 10) Τεστ τιμιότητας (πρόκειται για μια σειρά ερωτήσεων στις οποίες ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει μονολεκτικά με ναι ή όχι. Ο βαθμός αξιοπιστίας και εγκυρότητας του συγκεκριμένου τεστ δεν είναι μεγάλος) (Χυτήρης, 2001)

Η σημαντικότερη ίσως μέθοδος επιλογής, η οποία αποτελεί και την πρώτη ανεπίσημη επαφή της εταιρίας με τον υποψήφιο είναι το βιογραφικό του σημείωμα. Σε αυτό περιλαμβάνονται τα τυπικά προσόντα του, όπως σπουδές, προϋπηρεσία και γνώση ξένων γλωσσών και τα δημογραφικά του στοιχεία, όπως η ηλικία και η οικογενειακές υποχρεώσεις. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη γενική εικόνα που παρουσιάζει το βιογραφικό σημείωμα, αναφορικά με τη δομή του γραπτού λόγου, τους τιθέμενους στόχους καριέρας και τη συνεπή χρονική διαδοχή των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων.

Εξίσου σημαντική μέθοδος αλλά δε χρησιμοποιείται στα αρχικά στάδια της διαδικασίας επιλογής είναι και η πρακτική άσκηση. Οι υποψήφιοι προσλαμβάνονται σε πρώτο στάδιο ως ασκούμενοι για ένα μικρό χρονικό

διάστημα, προκειμένου να εκτιμηθεί η συμπεριφορά του σε πραγματικές συνθήκες. Σε γενικές γραμμές, οποιαδήποτε μέθοδος εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας παρέχει μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου της καταλληλότητας του.

Η διαδικασία επιλογής εντούτοις, δεν αποτελεί στοιχείο μόνο της επιχείρησης με στόχο την ανεύρεση του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης αλλά του ίδιου του υποψηφίου, ο οποίος κατά τη διάρκεια της αναζήτησης εργασίας μπορεί να επηρεαστεί θετικά αλλά και αρνητικά από τα χαρακτηριστικά μιας θέσης.

Η πλειονότητα όσων αναζητούν δουλειά τείνουν να βρουν εργασία με τη βοήθεια ανεπίσημων πηγών και συστάσεων. Η απευθείας επαφή με τους εργοδότες, είτε τηλεφωνικά είτε προσωπικά, σε συνδυασμό με τη βοήθεια από φίλους και συγγενείς, φαίνεται να είναι οι αποτελεσματικότεροι μέθοδοι εύρεσης εργασίας για πολλούς υποψήφιους.

Ορισμένοι αντικειμενικοί και υποκειμενικοί παράγοντες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της προτίμησης του υποψηφίου για μια επιχείρηση. Σύμφωνα με την προσέγγιση των αντικειμενικών παραγόντων οι υποψήφιοι αξιολογούν τη θέση εργασίας με βάση τα πλεονεκτήματα που τους παρέχει. Συγκεκριμένα, οι αντικειμενικοί παράγοντες μπορούν να διακριθούν στους εξής:

- Ο μισθός: αποτελεί αν όχι τον πρωταρχικό σίγουρα έναν από τους βασικότερους παράγοντες, καθώς ο μισθός για κάθε άτομο είναι η πρωταρχική πηγή εισοδήματος του.
- Η πρόκληση και η υπευθυνότητα: δεν είναι λίγοι εκείνοι οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως μέσο αυτοπραγμάτωσης και ψυχικής ικανοποίησης,
- Η ασφάλεια: στο σύγχρονο ταχεία μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίον επιφυλάσσει εξαγορές, συγχωνεύσεις και πτωχεύσεις πολλών επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με το μεγάλο βαθμό υποκατάστασης της εργασίας από τις μηχανές οι εργαζόμενοι επιθυμούν ολοένα και περισσότερο να τους εξασφαλίζει η εργασία τους όσο το δυνατό περισσότερη ασφάλεια.
- Οι ευκαιρίες προώθησης: αυτός ο παράγοντας έχει μεγάλη σημασία κυρίως για τα διοικητικά στελέχη, δίνοντας τους τη δυνατότητα να σημειώσουν υψηλότερη απόδοση με αποτέλεσμα να αναπτρωθεί και το ηθικό τους.
- Η γεωγραφική τοποθέτηση: τις περισσότερες φορές η πλειονότητα των υποψηφίων καθορίζουν την περιοχή όπου θα ήθελαν να εργαστούν αποκλείοντας οποιαδήποτε θέση εργασίας βρίσκεται έξω από αυτή.
- Οι παροχές στους εργαζομένους: αποτελεί τον μικρότερης σημασίας αντικειμενικό παράγοντα καθώς και οι ίδιοι οι υποψήφιοι

δυσκολεύονται τις περισσότερες φορές να εκτιμήσουν την αξία των διαφορετικών πακέτων παροχών.

Γενικά οι αντικειμενικοί παράγοντες είναι μείζονος σημασίας για την επιλογή μιας θέσης από τους υποψηφίους και θεωρούνται οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες στις τελικές αποφάσεις των υποψηφίων. Έτσι οι επιχειρήσεις οφείλουν να ανακαλύψουν ποια χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν μεγαλύτερη σημασία για τους υποψηφίους και έπειτα να επιχειρήσουν να αποκτήσουν τους παράγοντες αυτούς προκειμένου να γίνουν ελκυστικές κατά την επιλογή των υποψηφίων.

Εκτός όμως από τους αντικειμενικούς παράγοντες, υπάρχει και μια άλλη σειρά παραγόντων, που επηρεάζει, σε μικρότερο βέβαια βαθμό την επιλογή των υποψηφίων, οι υποκειμενικοί παράγοντες. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή ο υποψήφιος αξιολογεί κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις μη αναγνωρισμένες συναισθηματικές του ανάγκες. Στηρίζεται στη λογική πως ο άνθρωπος ελκύεται από έναν οργανισμό, του οποίου το κλίμα και οι ιδέες ταιριάζουν με τις αξίες και την προσωπικότητα του. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Είναι γεγονός πάντως πως στο σύγχρονο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, οι εργοδότες αυξάνουν τις απαιτήσεις τους σε προσόντα για τις νέες προσλήψεις.

Βιβλιογραφία – Πηγές

Ελληνική

- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδ. Μπένου
- Χυτήρης Λ., 2001, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδ. Interbooks
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1996, «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδ. Interbooks
- Γεωργόπουλος Ν., 2015, παραδόσεις μαθήματος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», MBA Tourism, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Γεωργόπουλος Ν., 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Μπένου

Ξενόγλωσση

- Fischer, C., D., Schoenfeldt, L., F. and Shaw, J., B., 1999, “Human Resource Management” Fourth Edition, Houghton Mifflin Company
- Drucker, P., 1974, “Management tasks, responsibilities, practices”, Harper and Row, NY

Κεφάλαιο 2^ο

Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Έννοια και Περιεχόμενο Εκπαίδευσης Προσωπικού

Πριν περάσουμε στην ανάλυση της έννοιας της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, χρειάζεται να αναφέρουμε λίγα λόγια για το περιεχόμενο της ανάπτυξης που παρουσιάζει άμεση σχέση με την εκπαίδευση. Πολύ συχνά χρησιμοποιείται η φράση «εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού», προκειμένου να γίνει μια διάκριση ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες. Πρόκειται εντούτοις για στενά συνδεδεμένους όρους, με την εκπαίδευση να αποτελεί ένα μέσο για ανάπτυξη, του ατόμου σε πρώτο πλάνο και στη συνέχεια της επιχείρησης εν γένει. Ο τομέας της ανάπτυξης περιλαμβάνει εκτός από την εκπαίδευση και άλλες διαδικασίες που χρειάζονται για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης, όπως την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για τα καθήκοντα που θα χρειαστεί να αναλάβει στις διάφορες θέσεις εργασίας.

Στην ελληνική γλώσσα έχει επικρατήσει να λέγεται Ανάπτυξη Στελεχών από τη μετάφραση του όρου Management Development. Η Ανάπτυξη Στελεχών αποτελεί μια διαδικασία συστηματικού και συνειδητού ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Σε αυτήν, όπως ήδη αναφέραμε παραπάνω, περιέχεται το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για τα άτομα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν τους άλλους. Η Ανάπτυξη των Στελεχών παρουσιάζει διττό ρόλο, πρώτον βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει το κατάλληλο στελεχιακό προσωπικό, ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα τόσο στις παρούσες όσο και τις μελλοντικές ανάγκες της και κατά δεύτερον, συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των στελεχών, δίνοντας τους την ευκαιρία να αναπτυχθούν με παράλληλη ομαλή κάλυψη των στελεχιακών κενών θέσεων. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Η ικανότητα ενός οργανισμού να μαθαίνει από τους ανταγωνιστές τους, εγγυάται σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιβίωση του. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια της επιχείρησης να εκπαιδεύσει κατάλληλα τους εργαζόμενους της ώστε να υλοποιήσουν με αποτελεσματικότητα τους στόχους της.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποφέρει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση αλλά κυρίως για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του υπαλλήλου και τέλος στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων, συνεισφέροντας με αυτό τον τρόπο στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Η διαδικασία της εκπαίδευσης δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επιπλέον έξοδο για την επιχείρηση, καθώς μέσα από την εκπαίδευση των ανθρώπων που απασχολεί η επιχείρηση πλησιάζει ένα βήμα πιο

κοντά στους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων της. Για αυτό το λόγο η διαδικασία της εκπαίδευσης θα πρέπει να εκλαμβάνεται περισσότερο ως επένδυση για την επιχείρηση και τους ανθρώπους της και καθόλου ως έξοδο, αφού τους βοηθά να αναπτύξουν τις φυσικές τους ικανότητες και με αυτό τον τρόπο να γίνουν πιο αποδοτικοί.

Οι άνθρωποι μαθαίνουν να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν γρηγορότερα τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό τους περιβάλλον όπως επίσης και στο περιβάλλον της επιχείρησης, επιπρόσθετα μπορούν να προβλέπουν αυτές τις αλλαγές και να προσαρμόζονται αναλόγως, χάρη στη σωστή εκπαίδευση που τους παρέχει η επιχείρηση όπου απασχολούνται. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνεται βίωμα και τρόπος λειτουργίας σε αυτές τις περιπτώσεις. Έτσι καταλαβαίνουμε πως οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης συνδέονται σημαντικά μεταξύ τους. Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο αναδομείται διαρκώς, παρατηρείται ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, αύξηση του ρόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και εδραίωση της παγκοσμιοποίησης, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία θέλοντας οι εργαζόμενοι οποιασδήποτε μεγέθους επιχείρησης να μπορούν να ανταποκριθούν στις συνθήκες που περιγράψαμε παραπάνω και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομίας. Αυτό που μόλις περιγράψαμε δεν είναι ανέφικτο και μπορεί να ευοδωθεί με τη διάθεση των κατάλληλων και απαραίτητων γνώσεων στους εργαζόμενους. Επομένως είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει εκπαίδευση στους εργαζομένους της κατάλληλα προσαρμοσμένη στις ανάγκες της.

Όταν αναφερόμαστε γενικά στην έννοια της εκπαίδευσης εννοούμε μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης, η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού. Η εκπαίδευση στοχεύει στη μεταφορά γνώσεων ή και δεξιοτήτων από έναν πομπό, ο οποίος είναι ο εκπαιδευτής, σε ένα δέκτη, δηλαδή τον εκπαιδευόμενο, μέσω της διδασκαλίας πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα. (R. G. Zalman, 1991)

Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πιο σύνθετη διαδικασία που έχει σκοπό να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, μέσα από την απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων σε συνδυασμό με την τροποποίηση της στάσης των εργαζομένων προς ορισμένα ζητήματα. Τα μέσα που χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους στόχους της είναι η διδασκαλία και η προγραμματισμένη εμπειρία για να έχει αποτελεσματική απόδοση μια μεμονωμένη δραστηριότητα ή μια σειρά δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης. Σκοπός της εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει σε τέτοιο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων ώστε εκείνοι να ικανοποιούν αποτελεσματικότερα τις τρέχουσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. (G. Dessler, 1994)

Στο χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων, η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα, καθώς αποτελεί το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένων, οι οποίοι έχουν πρωταρχικό καθήκον την άμεση επαφή με τον πελάτη, κατά δεύτερον να μιλούν πολλές ξένες γλώσσες και τέλος να έχουν άψογη τεχνική στην ειδικότητά τους.

Η εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί συνδυασμό απόκτησης χειρωνακτικών ειδικοτήτων και ταυτόχρονα τεχνικών γνώσεων και ανώτερης πνευματικής κατάρτισης. Πρόκειται με άλλα λόγια για εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος. Αφορά τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό:

1. Την ικανότητα λήψης αποφάσεων
2. Τις ανθρώπινες σχέσεις
3. Τις τεχνικές ικανότητες

Ο επιθυμητός χειρισμός των ανθρώπινων σχέσεων, αυτό έχει ιδίως σημασία για τις δραστήριες τουριστικές επιχειρήσεις όπου συναντάται τεταμένη κυρίως ατμόσφαιρα, η ικανότητα δηλαδή ελέγχου και επιρροής των προσωπικών συναισθημάτων, έχει σημαντικό αντίκτυπο ανάμεσα στον πελάτη και τον υπάλληλο. Βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι να παρέχει στους εργαζόμενους τις ειδικές εκείνες πληροφορίες που θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν αποτελεσματικότερα τα καθήκοντά τους αλλά θα διευκολύνουν τη συνεργασία μεταξύ τους. Επιπλέον, μέσω οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων προς τους εργαζόμενους, η εκπαίδευση επιδιώκει να βελτιώσει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, δημιουργώντας τέλεια καταρτισμένους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι άριστοι γνώστες της εργασίας τους. (Λαλούμης – Ρούπας, 1996)

Σε αυτό το σημείο δεν θα πρέπει να παραβλεφθούν ορισμένοι όροι, οι οποίοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης και μας βοηθούν να κατανοήσουμε περαιτέρω το περιεχόμενο της. Συγκεκριμένα οι όροι “επιμόρφωση” και “ανάπτυξη προσωπικού” αναφέρονται, ως συνήθως, στο προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων, το οποίο εμφανίζει μορφωτικό υπόβαθρο και δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης, σε αντίθεση με τον όρο “κατάρτιση”, ο οποίος αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους και θέλει να τονίσει τον εισαγωγικό και ταυτόχρονα τεχνικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης. (Παπαλεξανδρή, 1990)

2.2 Τάσεις και Αλλαγές στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) δεν αποτελεί μια νέα έννοια για τον κόσμο των επιχειρήσεων, αλλά αποτελεί παλιά λειτουργία, γνωρίζοντας ιδιαίτερη σημασία ήδη από τις αρχές του 19^{ου} αιώνα και τη βιομηχανική επανάσταση. Για να κατανοήσει κανείς καλύτερα το ρόλο της ΔΑΠ αρκεί να κάνει μια αναδρομή στην ιστορική της εξέλιξη. Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει και με τον τρόπο που αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό στα πλαίσια της επιχείρησης σε συνδυασμό

με τις γενικότερες εξελίξεις στη θεωρία και την πρακτική του Μάνατζμεντ. Ανάμεσα στους πρωταρχικούς στόχους του Μάνατζμεντ είναι και η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Σε αυτό συνέβαλε και ο ρόλος που διαδραμάτιζε με το πέρασμα του χρόνου ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια θα μελετήσουμε την ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και το ρόλο του Διευθυντή Προσωπικού στις επιχειρήσεις.

Αρχικά ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού και της ΔΑΠ ήταν αρκετά περιορισμένος, φθάνοντας με την πάροδο των ετών να κατέχει τη σημαίνουσα θέση του συμβούλου στρατηγικής και ανάπτυξης μιας επιχείρησης,

Συγκεκριμένα, κατά το 19^ο αιώνα η έκρηξη της βιομηχανικής επανάστασης έφερε μεγάλες ομάδες εργαζομένων από τον πρωτογενή τομέα στη μαζική παραγωγή, λόγω της χρήσης των μηχανών. Το αποτέλεσμα της οργάνωσης της παραγωγής στα εργοστάσια ήταν η υποβάθμιση της ζωής και η εξαθλίωση των εργαζομένων. Κάποιοι επιχειρηματίες αντιτάχθηκαν στη συγκεκριμένη πρακτική, λειτουργώντας ως «Κοινωνικοί Μεταρρυθμιστές». Κάπως έτσι τέθηκαν οι βάσεις για τη δημιουργία των πρώτων θέσεων στελεχών προσωπικού. Η δύναμη τους ήταν περιορισμένη, έδρασαν σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων, λειτουργώντας ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου.

Στα τέλη του 19^{ου} και αρχές του 20^{ου} αιώνα διορίζονται στη βιομηχανία άνθρωποι, που έχουν στόχο να βελτιώσουν τη ζωή των εργαζομένων και έμειναν γνωστοί στην ιστορία ως στελέχη πρόνοιας. Βασικό τους μέλημα ήταν η παροχή βοήθειας σε αυτούς που την είχαν ανάγκη. Χάρη σε αυτούς δόθηκαν στους εργαζόμενους για πρώτη φορά προνομιακά πακέτα, όπως επίδομα ανεργίας και ασθένειας και επιδοτήσεις για την απόκτηση στέγης. Την ίδια περίοδο σημειώνεται σημαντική πρόοδος και στον τρόπο διοίκησης επιχειρήσεων και κάνει τη εμφάνιση του το κίνημα του επιστημονικού Μάνατζμεντ με κύριο εμπνευστή τον Frederick Taylor. Βασικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου κινήματος είναι η μείωση του κόστους με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας και τη σύνδεση των εργαζομένων με τις αμοιβές τους. Ο Taylor κατηγορήθηκε ότι αντιμετώπιζε τους ανθρώπους σα μηχανές παραβλέποντας τη σημασία άλλων κινήτρων, όπως των συναισθημάτων, για την επίτευξη απόδοσης. Η συγκεκριμένη δυσαρέσκεια είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του ρόλου των «στελεχών πρόνοιας».

Μετά το 1920, τις επιχειρήσεις απασχολούν νέα θέματα αφού πλέον το μέγεθος τους αυξάνεται και τόσο τα στελέχη όσο και η παραγωγή χαρακτηρίζεται από εξειδίκευση. Το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει πλέον περισσότερες αρμοδιότητες ανάμεσα στις οποίες συγκαταλέγονται η στελέχωση, ο καθορισμός των ρόλων, η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάθεση αρμοδιοτήτων. Παράλληλα αλλάζει και ο ρόλος του υπεύθυνου προσωπικού, ο οποίος εξυπηρετεί πια κυρίως οργανωσιακούς ρόλους και λιγότερο ανθρωπιστικούς, ανατρέχοντας για πρώτη φορά σε αυτή τη φάση στην αναπτυσσόμενη επιστήμη του Μάνατζμεντ. Παρότι δεν κινείται με κύριο γνώμονα, όπως συνήθιζε, την ανθρωπιστική του διάσταση, επηρεάζεται από το κίνημα των

Ανθρωπίνων Σχέσεων, το οποίο έχει κυριότερο εκπρόσωπο τον Elton Mayo. Είναι σημαντικό να τονισθεί πως για πρώτη φορά αυτή την περίοδο τέθηκαν οι βάσεις για μια επιστημονική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού και πως στον πυρήνα της πρακτικής της ΔΑΠ βρίσκονται πολλές από τις μεθόδους που προτάθηκαν τότε.

Στη συνέχεια, την περίοδο μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο δηλαδή, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη διαπραγματευτική ικανότητα. Αυτό συμβαίνει, καθώς μετά τη λήξη του πολέμου παρατηρείται αυξημένη ζήτηση για εργασία, το οποίο τροφοδοτεί τη διαπραγματευτική δύναμη των συνδικαλιστών, που εκπροσωπούν τα δικαιώματα των εργαζομένων. Έτσι η ισχύς των συνδικάτων αναγκάζει τους εργοδότες να διαπραγματευτούν σε αρκετά θέματα. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό αυτής της περιόδου είναι η ενίσχυση της ανάθεσης της διοίκησης προσωπικού σε εξειδικευμένα άτομα από το κράτος. Η συγκεκριμένη τάση γνώρισε μεγάλες διαστάσεις κυρίως μεταπολεμικά, εξαιτίας του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού και της μεγάλης ζήτησης.

Επιπλέον το πλούσιο πανεπιστημιακό υπόβαθρο, είτε με τη μορφή πανεπιστημιακών σπουδών είτε σεμιναρίων, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τα στελέχη προσωπικού. Στο ήδη υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο του Μάνατζμεντ έρχεται να προστεθεί και ο επιστημονικός χώρος της Οργανωτικής Συμπεριφοράς και της Οργανωτικής Επιστήμης. Η πρώτη αποτελεί μετεξέλιξη των Ανθρωπίνων Σχέσεων και αναφέρεται στη συμπεριφορά και τις δραστηριότητες των ανθρώπων στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Σε αντίθεση με την Οργανωτική Συμπεριφορά, η Οργανωτική Επιστήμη δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη δομή και τον οργανωσιακό σχεδιασμό της επιχείρησης και λιγότερο στο ρόλο του ανθρώπου.

Κατά τα τέλη της δεκαετίας του 60', αρχίζει να αναγνωρίζεται η αξία που έχει η αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης και η ενίσχυση τα αφοσίωσης των εργαζομένων προς αυτή, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Με βασικό κριτήριο αυτές τις συνθήκες, ενισχύθηκε η αυτονομία του εργαζομένου και η δυνατότητα του για προσωπική ανάπτυξη. Αναφορικά με το Μάνατζμεντ, μια νέα θεώρηση κερδίζει έδαφος, η Θεωρία Συστημάτων. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσέγγισης αυτής είναι η αντιμετώπιση του συστήματος από πολλά αλληλένδετα μέρη, τα οποία χρειάζεται να αντιμετωπίζονται ως ενιαίο σύνολο. Η νέα αυτή οπτική του Μάνατζμεντ οδηγεί στην αντιμετώπιση των δραστηριοτήτων της ΔΑΠ ως ενιαίου συνόλου. Επομένως το βασικό δίδαγμα για τη ΔΑΠ είναι η ανάγκη σύνδεσης των δραστηριοτήτων της από συνεργαζόμενα μέρη και η προσπάθεια να θεσπιστούν κριτήρια ώστε να μπορεί να υπολογιστεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας της.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε προηγούμενη ενότητα, ο όρος “Ανθρώπινοι Πόροι” αντικατέστησε τον όρο προσωπικό προκειμένου να τονίσει το σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση. Η αντικατάσταση αυτή πραγματοποιείται τη δεκαετία του '80. Σε αυτή την περίοδο αποδίδεται στο στέλεχος προσωπικού ο χαρακτηρισμός αναλυτής/προγραμματιστής, θέλοντας να επισημάνει τον καθοριστικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ως

αναλυτής/προγραμματιστής έχει παραπάνω καθήκοντα από πριν. Καλείται να ασχοληθεί με προγράμματα ανάπτυξης, διαδοχής και εξέλιξης των εργαζομένων με ταυτόχρονη εξέταση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχείρηση καλείται να επενδύσει πια στο ανθρώπινο δυναμικό της, να το αξιοποιήσει καταλλήλως και τέλος να επιβλέπει διαρκώς την επίδοσή του.

Στο τελευταίο στάδιο της εξέλιξης της ΔΑΠ, από τη δεκαετία του 1990 ως σήμερα, δίνεται έμφαση στο στρατηγικό της ρόλο. Συγκεκριμένα η ΔΑΠ συνδέεται όσο ποτέ με τη στρατηγική της επιχείρησης και δίνεται έμφαση στις πρακτικές που εφαρμόζει με σκοπό να επιτευχθεί συγκριτικό και στη συνέχεια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον ο Διευθυντής προσωπικού συμμετέχει στις στρατηγικές αποφάσεις, γεγονός που φαίνεται από τη συμμετοχή του στο Διοικητικό Συμβούλιο. Επιπροσθέτως κρίνεται αναγκαία η χάραξη της στρατηγικής σε θέματα ΔΑΠ, η οποία θα βασίζεται στη στρατηγική της επιχείρησης και τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Και στις τρεις παραπάνω περιπτώσεις γίνεται εμφανής η αναβαθμισμένη συμμετοχή του υπεύθυνου ΔΑΠ, η οποία θα πρέπει να συμβαδίζει και να βοηθά την υλοποίηση της ακολουθούμενης από την επιχείρηση στρατηγικής. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Εκτός από το στρατηγικής σημασίας ρόλο που έχει αποκτήσει το στέλεχος ΔΑΠ στις μέρες μας, χρειάζεται να φέρει εις πέρας και μια σειρά από καθήκοντα που απαιτούν γνώση και εμπειρία. Τα προσόντα που συντελούν στην επιτυχία των στελεχών ΔΑΠ είναι τα εξής (Κανελλόπουλος, 1990):

- Διοικητική πείρα
- Γνώση σχετικής νομοθεσίας
- Γνώση φιλοσοφίας, κουλτούρας και λειτουργίας της επιχείρησης
- Αποτελεσματικότητα ως υπευθύνου προσωπικού
- Ικανότητα διαπραγματεύσεων
- Πανεπιστημιακή εκπαίδευση
- Καλές δημόσιες σχέσεις
- Υπομονετικός και επίμονος
- Ακέραιος
- Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές
- Σεβασμός
- Καλός άνθρωπος
- Αφοσίωση στον προϊστάμενο

Κρίνοντας από όσα έχουν αναφερθεί ως τώρα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η ΔΑΠ βρίσκεται σε μια σταθερή εξέλιξη και έχει αναγνωριστεί η σπουδαιότητα της διοικητικής της λειτουργίας, κυρίως ως προς τη σημασία που διαδραματίζει στρατηγικά. Οι λόγοι που ενισχύουν το στρατηγικό της έργο είναι οι εξής: (Κανελλόπουλος, 1990)

1. Φαίνεται πως ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες απαιτούν ένα ανθρώπινο δυναμικό περισσότερο προσεκτικά επιλεγμένο και καλύτερα εκπαιδευμένο.
2. Έχει ενισχυθεί η συμμετοχή των υπευθύνων ΔΑΠ στη διοίκηση επιχειρήσεων, είτε μέσω της συμμετοχής τους στα διοικητικά συμβούλια είτε με τη χάραξη της στρατηγικής, είτε τέλος με τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
3. Τεχνικές που δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αυξήσει την αξία της, όπως είναι οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης, τα εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών, συστήματα διοίκησης της απόδοσης και σύγχρονοι και περισσότερο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό.

Στον αντίποδα της θετικής εξέλιξης της ΔΑΠ βρίσκονται ορισμένες απαισιόδοξες απόψεις, σύμφωνα με τις οποίες ο ρόλος της ΔΑΠ θα συρρικνώνεται με την πάροδο των χρόνων εξαιτίας των ηλεκτρονικών μέσων και της νέας τεχνολογίας και επιπροσθέτως πολλά για τα οποία είναι υπεύθυνη η ΔΑΠ σήμερα θα μπορούν να γίνουν από τα στελέχη γραμμής των διαφόρων τμημάτων με αποτέλεσμα και την περικοπή των εξόδων.

Η αλήθεια είναι πως κανείς δε μπορεί να προβλέψει με βεβαιότητα την εξέλιξη, είτε αρνητική είτε θετική της ΔΑΠ. Το σίγουρο είναι πως ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα για τη σύγχρονη επιχείρηση και αυτό φάνηκε και από την αλλαγή στην ονομασία του προσωπικού σε ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι. Ο στρατηγικός ρόλος που καλείται να αναλάβει στις μέρες μας η ΔΑΠ με την ταυτόχρονη αντιμετώπιση των ανθρώπων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η νεότερη τάση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

2.3 Στόχοι Εκπαίδευσης Προσωπικού

Στις μέρες μας, η ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εκρηκτική ανάπτυξη της γνώσης κάνουν αναγκαίο όσο ποτέ άλλοτε τη διαρκή ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων, καθώς οι γνώσεις και οι ικανότητες τους αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βασικός παράγοντας για την επιβίωση ενός οργανισμού είναι η ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Χρειάζεται συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια για να το πετύχει αυτό, πρωτίστως μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να υλοποιεί τους στόχους της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Έτσι καταλαβαίνουμε πως προσθέτοντας αξία η επιχείρηση στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί βρίσκεται ένα βήμα πιο κοντά στο να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Αυτό αποτελεί και το θεμελιώδη στόχο κάθε επιχείρησης. Η εκπαίδευση ουσιαστικά αποτελεί μια διαδικασία επένδυσης στους ανθρώπους, προκειμένου να αποδίδουν καλύτερα, κάνοντας καλύτερη χρήση των φυσικών ικανοτήτων τους. Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι: (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

1. Η ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να έχει πρόοδο στην επίδοση που σημειώνει στα καθήκοντα του.
2. Η ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιήσουν τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
3. Η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη καθηκόντων σε μια νέα θέση εργασίας, σε μια μετάθεση ή προαγωγή.

Σε μια επιχείρηση ενδέχεται να προκύψουν οργανωτικά προβλήματα, για την επίλυση των οποίων χρησιμοποιείται η εκπαίδευση του προσωπικού. Με στόχο λοιπόν την επίλυση αυτών των προβλημάτων, η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού καλείται να: (C. D. Fisher, 1996)

- Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση των εργαζομένων
- Αυξήσει την παραγωγικότητα
- Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
- Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις
- Συμβάλλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- Αυξήσει το ζήλο σε συνδυασμό με την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- Μειώσει το κόστος της επίβλεψης
- Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
- Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής
- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας

Όλα τα παραπάνω οφέλη στα οποία στοχεύει η εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, προκύπτουν από τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αλλαγή στάσεων. Οι τομείς οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν μέσω της εκπαίδευσης, ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι εξής: (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

- Γνώσεις: αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, πληροφοριών και γεγονότων, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που σχετίζονται με αυτή.
- Ικανότητες: οι ικανότητες αναφέρονται στον τρόπο και το σύνολο των ικανοτήτων που χρειάζονται για να γίνουν ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διαπροσωπικών και διανοητικών ικανοτήτων, με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας της δράσης του υπαλλήλου, όπως είναι η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.

- Στάσεις: σε αυτές περιλαμβάνεται η προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο, προβλεπόμενο τρόπο. Το αποτέλεσμα αλλαγής στις στάσεις ενδέχεται να οδηγήσει σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και προβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια πληθώρα παραγόντων του περιβάλλοντος. Παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να ενισχυθούν με διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να είναι οι στάσεις έναντι των άλλων (πελάτες και συνάδελφοι), η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών (παρατηρείται κυρίως σε περιπτώσεις απασχόλησης για ορισμένο διάστημα στο εξωτερικό), η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων.
- Άλλη μια έννοια που συναντάται συχνά τα τελευταία χρόνια και θα μπορούσε να σημειώσει βελτίωση μέσω της εκπαίδευσης είναι οι Επαγγελματικές Δεξιότητες. Με τον όρο αυτό εννοούμε το σύνολο των επαγγελματικών/προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων, και στάσεων συμπεριφορών που κρίνονται απαραίτητες για να φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος το έργο που του έχει ανατεθεί. Έτσι δεν είναι λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν εκπαίδευση, που να ανταποκρίνεται ακριβώς στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης. Σε έρευνα που διεξήχθη το 1996 σε 126 επιχειρήσεις, οι δέκα επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων είναι: (Armstrong, 2000)
 - ✓ Η επικοινωνία
 - ✓ Ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα
 - ✓ Η επικέντρωση στον πελάτη
 - ✓ Η ομαδική εργασία
 - ✓ Η ηγεσία
 - ✓ Ο προγραμματισμός και η οργάνωση
 - ✓ Η κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
 - ✓ Η ευελιξία/προσαρμοστικότητα
 - ✓ Η ανάπτυξη άλλων
 - ✓ Η επίλυση προβλημάτων

2.4 Οφέλη της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η συμβολή της εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση είναι σημαντική και τα οφέλη που προσκομίζουν οι εργαζόμενοι από αυτή μπορούν να διακριθούν στα εξής: (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

- Αρχικά αυξάνεται η παραγωγικότητα τους. Συγκεκριμένα, ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων, τους βοηθά να αυξήσουν τόσο την ποσότητα όσο και την ποιότητα της παραγόμενης ποσότητας και να περιορίσουν τον αριθμό των λαθών, τις καθυστερήσεις και τις παρεξηγήσεις, που λαμβάνουν χώρα συχνά στο εργασιακό περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο η εκπαίδευση βελτιώνει συνολικά την απόδοση, προσωπικά, ομαδικά και επιχειρησιακά, σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και παραγωγικότητας.

Με απώτερο στόχο κάθε επιχείρησης την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία επιτυγχάνεται πρωτίστως με τη γνώση και εκμετάλλευση της τεχνολογίας, οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας, υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση, προκειμένου να αξιοποιηθούν όσο το δυνατό καλύτερα οι νέες δυνατότητες της τεχνολογίας.

- Εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα της εκπαίδευσης είναι η *ανάψωση του ηθικού των εργαζομένων*. Η παροχή των αναγκαίων δεξιοτήτων για να ανταποκριθούν οι άνθρωποι της επιχείρησης στις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας, κρίνεται αναγκαία για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων, όπως είναι το αίσθημα της ασφάλειας. Η εκπαίδευση αποτελεί το βασικότερο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης. Η παροχή αυτής της δυνατότητας στο προσωπικό από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του.
- Μέσω της εκπαίδευσης *μειώνεται και η ανάγκη της επίβλεψης*, αφού ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί εκτελεί τα καθήκοντα του με μεγαλύτερη σιγουριά, με αποτέλεσμα να μειώνεται και η επίβλεψη. Κάτι τέτοιο αποτελεί θετικό γεγονός τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την ίδια επιχείρηση. Για τον εργαζόμενο είναι θετική εξέλιξη καθώς δύναται να αναλάβει πρωτοβουλίες και για την επιχείρηση επειδή θα μειώσει το κόστος επίβλεψης.
- Αναφορικά με τους εργατοτεχνίτες, όσους δηλαδή εκτελούν μη εποπτική εργασία, εμφανίζεται μεγάλος αριθμός των ατυχημάτων, τα περισσότερα από τα οποία προκαλούνται από τη συνδυασμένη ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Με την κατάλληλη όμως εκπαίδευση τους δίνει την ευκαιρία να αναπτύξουν ικανότητες, και να *ενημερωθούν για τα μέτρα ασφαλείας*, που αφορούν τη δουλεία και με αυτό τον τρόπο να επιτευχθεί η μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.
- Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα που προκύπτει από την παροχή σωστής εκπαίδευσης στους εργαζομένους είναι η *αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία*. Αναλυτικότερα, η σταθερότητα, που αποτελεί για την επιχείρηση την ικανότητα της να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την οποιαδήποτε απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί από τους εκπαιδευμένους υπαλλήλους της, που θα λειτουργούν ως απόθεμα και θα αναπληρώνουν άμεσα τις κενές θέσεις. Η ευελιξία αποτελεί έναν ακόμη βασικό παράγοντα επιτυχίας της επιχείρησης και αφορά την ικανότητα προσαρμογής της στις επερχόμενες αλλαγές. Βασική της προϋπόθεση είναι η ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες, ώστε να μετακινείται εύκολα σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.
- Εμφανίζει επιπλέον η επιχείρηση *αυξημένη ελκυστικότητα ως εργοδότης*. Συγκεκριμένα, εφαρμόζοντας η επιχείρηση ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να προσελκύσει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν την πρόθεση της επιχείρησης να τους προσφέρει σημαντικές

μαθησιακές και αναπτυξιακές δυνατότητες, πετυχαίνοντας διπλό στόχο, οι εργαζόμενοι αυξάνουν το επίπεδο ανταγωνιστικότητας και επιπροσθέτως εμπλουτίζουν τις ήδη υπάρχουσες ικανότητες τους.

- Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση πετυχαίνει να *αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της*, ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με το όραμα και τους στόχους που έχει θέσει.
- Η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης προσφέρει ένα ακόμα πλεονέκτημα και στις δύο πλευρές, εργαζόμενο/επιχείρηση, συμβάλλει για να *τεθούν τα θεμέλια μιας θετικής κουλτούρας εντός της οργάνωσης*. Παράδειγμα τέτοιας κουλτούρας θα μπορούσε να θεωρηθεί η προσανατολισμένη κουλτούρα προς τη βελτίωση της επίδοσης.

Κρίνοντας από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, αναγνωρίζουμε τη θετική συμβολή της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην επιχείρηση. Ιδίως τις τελευταίες δεκαετίες, με την τεχνολογική έκρηξη και την αυτοματοποίηση, κρίνεται όλο και πιο απαραίτητη, ώστε οι εργαζόμενοι να παραμείνουν στην αγορά εργασίας και οι επιχειρήσεις με τη σειρά τους να καταφέρουν να επιβιώσουν.

2.5 Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού και Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση συνδέεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και η οργάνωση της απαιτεί τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της επιχείρησης. Ο Διευθυντής Προσωπικού ή ο υπεύθυνος εκπαίδευσης αναλαμβάνει την επίβλεψη της εκπαίδευσης σε καθημερινή βάση, ανάλογα με το αν αυτή θεωρείται αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού.

Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού αποτελείται από ορισμένα στάδια, με συγκεκριμένη σειρά και περιλαμβάνει τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, το σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης, την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης και τέλος την εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μεθόδου.

Το πρώτο στάδιο της οργάνωσης της εκπαίδευσης, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών δηλαδή αναγκών, έχει σκοπό να προσδιορίσει αν υπάρχει η οποιαδήποτε διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης, των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Εκπαιδευτικές ανάγκες πάντα θα προκύπτουν για τους εκπαιδευόμενους, υπάρχουν συγκεκριμένες όμως περιπτώσεις όπου η εκπαίδευση κρίνεται άκρως απαραίτητη. Τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να είναι η πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου, ο οποίος θα χρειαστεί να καλύψει το κενό μεταξύ των γνώσεων και ικανοτήτων που κατείχε ως τώρα και αυτών που απαιτούνται για να σημειώσει αποτελεσματική απόδοση. Άλλη μια περίπτωση είναι εκείνη της ανάγκης αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζόμενου με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση και τέλος όσοι εργαζόμενοι μετατίθενται τακτικά, είτε λόγω προαγωγής, είτε αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της επιχείρησης, βρίσκονται σε παρόμοια θέση με τους νεοπροσληφθέντες.

Στο δεύτερο στάδιο της οργάνωσης συναντάμε το σχεδιασμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης, δηλαδή την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, της εκπαιδευτικής μεθόδου όπως επίσης του χώρου και χρόνου, που θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση. Αναφορικά με το περιεχόμενο και τους στόχους της εκπαίδευσης, εννοούμε όλες εκείνες οι αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα εκπαίδευσης. Επιπλέον θα πρέπει να οριστεί και ο αριθμός των εκπαιδευομένων και τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται καθώς επίσης και ο αριθμός των εκπαιδευτών. Το ρόλο αυτό αναλαμβάνουν όσα στελέχη διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις. Μπορεί να είναι διευθυντές ή στελέχη, πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό ή ακόμη τέλος στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που χαρακτηρίζονται από μακροχρόνια εμπειρία. Για να είναι επιτυχημένο ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να διευκρινιστεί και ο χώρος και χρόνος υλοποίησης του, όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω. Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα στη θέση εργασίας ή εκτός αυτής, είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωεπιχειρησιακά.

Η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης αποτελεί το τρίτο στάδιο της οργάνωσης της εκπαίδευσης και διακρίνουμε δύο τρόπους, αυτόν της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, όπου ο εργαζόμενος εξασκεί τις δεξιότητες του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του, μαθαίνοντας με αυτό τον τρόπο και της εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας. Η δεύτερη περίπτωση χαίρει μεγαλύτερης ανάλυσης και έτσι η εκπαίδευση διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται εντός της επιχείρησης και η εξωεπιχειρησιακή, που παρέχεται εκτός επιχείρησης από τρίτους στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της οργάνωσης της εκπαίδευσης προσωπικού αποτελεί η εφαρμογή και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Η εφαρμογή περιλαμβάνει όλες εκείνες τις συνιστώσες που θα συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος, όπως η ακρίβεια στην προέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού και τη συστηματική παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το κομμάτι της αξιολόγησης, στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην επόμενη ενότητα αφορά την αποτίμηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και τον έλεγχο για το βαθμό επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων κατά την έναρξη του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Στο τρίτο στάδιο της οργάνωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας διακρίναμε δύο κατηγορίες μεθόδων εκπαίδευσης, αυτή της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και της εκπαίδευσης εκτός εργασίας. Σε αυτό το σημείο θα ασχοληθούμε λοιπόν με την περιγραφή των διάφορων μεθόδων εκπαίδευσης εντός και εκτός θέσης εργασίας.

Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στην εργασία παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως: (D. A. Kolb, 1976)

- Την απλότητα στην εκτέλεση της

- Το μικρό κόστος εφαρμογής της
- Τη δυνατότητα άμεσης αξιολόγησης της πορείας των εργαζομένων
- Επισημαίνει τα λάθη των εργαζομένων και η επίλυση τους γίνεται άμεσα
- Επιτρέπει τη χρήση νέας γνώσης
- Συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Ο εργαζόμενος παραμένει στο χώρο άσκησης των καθηκόντων του

Για να καταστεί περισσότερο αποδοτική η συγκεκριμένη μέθοδος είναι απαραίτητος ένας επιβλέπων εκπαιδευτής, ένας ή περισσότεροι εκπαιδευόμενοι, οργανωμένη μεταφορά δεξιοτήτων μέσω της παρατήρησης και της άμεσης εφαρμογής.

Οι κυριότερες μέθοδοι διδασκαλίας, που συναντάμε στην κατηγορία της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας είναι:

1. Η επίδειξη

Αποφέρει θετικά αποτελέσματα κυρίως για τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους. Πρόκειται για μια βήμα προς βήμα αναλυτική και άκρως επεξηγηματική επίδειξη των καθηκόντων του εργαζόμενου στη θέση εργασίας του από κάποιο παλαιότερο υπάλληλο, ο οποίος γνωρίζει καλά τη δουλειά.

2. Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας

Εμφανίζει ορισμένες ομοιότητες με την προηγούμενη μέθοδο. Πρόκειται για μια τεχνική κατά την οποία ο νεότερος υπάλληλος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής.

3. Η εκπαίδευση μέσω μέντορα

Ο συγκεκριμένος τύπος εκπαιδευτικής μεθόδου αναφέρεται στις οδηγίες συμβουλευτικού χαρακτήρα που θα παρέχουν επιλεγμένα και καταλλήλως εκπαιδευμένα άτομα για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των «προστατευόμενων» τους. Ο μέντορας λειτουργεί πολύ θετικά στην εξέλιξη της καριέρας των υπαλλήλων τους καθώς αναλαμβάνει τόσο συμβουλευτικό όσο και καθοδηγητικό χαρακτήρα και η πορεία αλλά και εμπειρία του μέσα στην επιχείρηση δείχνουν πως μόνο θετική επίδραση μπορεί να έχουν τα λόγια τους στον υφιστάμενο τους.

4. Το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας

Ορισμένα απαιτητικά επαγγέλματα, όπως του ιατρού και του δικηγόρου, επιλέγουν τη μέθοδο της μαθητείας για να μεταφέρουν τη γνώση στον εν δυνάμει επαγγελματία. Ο εκπαιδευόμενος, σε αυτήν την περίπτωση αποκαλείται «ειδικευόμενος» ή «ασκούμενος» και τοποθετείται σε συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, όπου του παρέχεται η δυνατότητα να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις μέσω καθοδήγησης.

5. Η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση

Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελείται από τέσσερα στάδια. Στο πρώτο, γίνεται πλήρης ενημέρωση των εκπαιδευομένων για τους λόγους που κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση τους στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Κατά το δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται μια αναλυτική περιγραφή των απαιτήσεων και ιδιομορφιών της εργασίας που καλούνται να αναλάβουν, στο τρίτο στάδιο πραγματοποιείται πρακτική δοκιμασία των εκπαιδευόμενων και στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο οι εργαζόμενοι τοποθετούνται στη νέα τους θέση, όπου και εποπτεύονται και αυτό τους δίνει την ευκαιρία να εκφράσουν πιθανές ερωτήσεις κατά τη εκτέλεση της εργασίας τους.

6. Η πρακτική άσκηση

Είναι ευρέως διαδεδομένη στα πανεπιστημιακά ιδρύματα και πρόκειται για πρακτική εμπειρία των φοιτητών κυρίως στο αντικείμενο των σπουδών τους. Η διάρκεια της πρακτικής άσκησης συνήθως κυμαίνεται από 3 ως 12 μήνες.

7. Η συμμετοχή σε επιτροπές

Λαμβάνει χώρα σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που για τη διαχείριση διάφορων θεμάτων, όπως είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού, έχουν μόνιμες επιτροπές. Ο εργαζόμενος, λοιπόν που θα έρθει αντιμέτωπος με τέτοιου είδους θέματα, για να τα εμπεδώσει και να τα φέρει εις πέρας καλύτερα, έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει σε αυτές τις επιτροπές.

8. Η εναλλαγή θέσεων

Προκειμένου ο εργαζόμενος να καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος γνώσεων και εργασιών, εναλλάσσεται σε πολλαπλές θέσεις εντός της επιχείρησης, με διαφορετικό συνήθως αντικείμενο.

9. Ο εμπλουτισμός θέσεως εργασίας

Με τη συγκεκριμένη τεχνική οι αρμοδιότητες ενός εργαζόμενου αυξάνονται, καθώς του ανατίθενται επιπλέον καθήκοντα. Έτσι αποκτά νέες γνώσεις και οι πιθανότητες να αποκτήσει διοικητική θέση είναι περισσότερες. Το αποτέλεσμα ωστόσο δε θα είναι το επιθυμητό, αν αυξηθούν οι αρμοδιότητες κάποιου υπαλλήλου, ο οποίος δε μπορεί να τις φέρει εις πέρας.

10. Οι γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα

Πρόκειται συνήθως για τεστ που περνάει ο εκπαιδευόμενος στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και χρησιμοποιούνται ως οδηγός για να διαπιστωθεί ο βαθμός επιτυχίας της εκπαίδευσης. Διαπιστώνεται, με άλλα λόγια τι έχει μάθει ο εκπαιδευόμενος και αν μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του.

Σε αυτό το σημείο θα περιγράψουμε και μια άλλη σειρά εκπαιδευτικών μεθόδων, οι οποίες πραγματοποιούνται εκτός εργασίας. Αναλυτικότερα:

1. Οι διαλέξεις

Πρόκειται για την παρουσίαση μια σειράς γεγονότων, ιδεών ή αρχών από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο. Δεν κοστίζει και είναι πολύ στην εφαρμογή της.

2. Τα σεμινάρια/εργαστήρια

Μοιάζουν με την προαναφερθείσα μέθοδο των διαλέξεων, στοχεύοντας πρωτίστως στη μετάδοση γνώσεων με παράλληλη ανάπτυξη ικανοτήτων και διαμόρφωση στάσεων. Διαρκούν από λίγες ώρες έως αρκετές ημέρες.

3. Η μελέτη περιπτώσεων

Περιγράφουν ένα γεγονός ή ένα σύνολο συνθηκών, το οποίο καλούνται να αναλύσουν οι εκπαιδευόμενοι, να βρουν τις αιτίες που το προκάλεσαν και στη συνέχεια να προτείνουν πιθανές λύσεις του.

4. Τα επιχειρηματικά παίγνια

Αποτελούν χρήσιμες πηγές ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων και καλλιέργειας ομαδικού πνεύματος. Πρόκειται για δραστηριότητες, όπου οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και καλούνται να κάνουν προτάσεις πάνω σε συγκεκριμένα θέματα που τους δίνονται. Παράδειγμα επιχειρηματικού παιχνιδιού σε μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να είναι η διαίρεση των εργαζομένων σε ομάδες των τεσσάρων ή πέντε ξενοδοχείων και να τους δίνεται ένας στόχος, όπως η μεγιστοποίηση των πωλήσεων τους.

5. Η υπόδοση ρόλων

Η συγκεκριμένη εκπαιδευτική μέθοδος χρησιμοποιείται για να προσδώσει στα στελέχη, ηγέτες ομάδων, πωλητές και εμπορικούς αντιπροσώπους, την απαιτούμενη εμπειρία για να εφαρμόσουν πρακτικές όπως η συνέντευξη πρόσληψης ή αξιολόγησης, η παροχή συμβουλών ή καθοδήγησης κ.α.

6. Η προσομοίωση

Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό. Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε παρόμοιες συνθήκες με αυτές που θα κληθεί να αντιμετωπίσει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

7. Η διαμόρφωση συμπεριφοράς

Πρόκειται για μια μέθοδο εκπαίδευσης που στοχεύει να καλλιεργήσει στους εκπαιδευόμενους τον επιθυμητό τύπο συμπεριφοράς κατά την εκδήλωση συγκεκριμένων καταστάσεων, όπως είναι η άσκηση κριτικής και ο χειρισμός προστριβών των στελεχών με τους υφισταμένους τους.

8. Η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης

Παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με την προηγούμενη μέθοδο. Εφαρμόζεται κυρίως σε στελέχη με απώτερο στόχο να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους, να κατανοούν αποτελεσματικότερα τους γύρω τους και τέλος να αποκτήσουν πνεύμα συνεργασίας.

9. Η δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις

Και αυτή η μέθοδος παρουσιάζει κοινά στοιχεία με αυτή της διαμόρφωσης συμπεριφοράς. Σε αυτή τη μέθοδο δίνεται έμφαση στο να μάθουν οι εργαζόμενοι να λύνουν τα διάφορα αναδυόμενα προβλήματα στον εργασιακό τους χώρο στα πλαίσια μιας ομάδας. Στις ομαδικές ασκήσεις το πρόβλημα που καλείται να λύσει η ομάδα μπορεί να είναι μια μελέτη περίπτωσης. Με αυτό τον τρόπο προετοιμάζονται για πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ώστε να μην τους βρουν απροετοίμαστους.

10. Η εκπαίδευση υπαίθρου

Λαμβάνει χώρα σε εξωτερικό χώρο και στοχεύει στην ενδυνάμωση των δεσμών των ατόμων μιας ομάδας. Περιλαμβάνει παιχνίδια και ασκήσεις που απαιτούν ομαδική συνεργασία.

11. Η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα

Στοχεύει στην ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων σε μια ποικιλία θεμάτων όπως είναι η διαχείριση του χρόνου, ο έλεγχος του άγχους, η δημιουργικότητα, η υιοθέτηση θετικής στάσης, η ανοχή στη διαφορετικότητα και η εναρμόνιση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή.

Μια επιπλέον κατηγορία εκπαιδευτικής μεθόδου είναι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους από το σπίτι, με τη χρήση κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού και στο χρόνο που επιθυμούν. Σε αυτή την κατηγορία υπάγεται η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια ενός εγχειριδίου ή ενός Η/Υ και το E-learning ή ηλεκτρονική εκπαίδευση. Αύτη η μέθοδος χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη για την παροχή πληροφοριών για πολιτικές, διαδικασίες και δεξιότητες σε μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλά περιοχές.

2.6 Αξιολόγηση Εκπαίδευσης Προσωπικού

Βασικό χαρακτηριστικό του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να εκτιμά το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων μέσω των πληροφοριών που έχει συλλέξει και να τις χρησιμοποιεί για να διαπιστώσει αν ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα, θεωρείται βασικός παράγοντας, ο οποίος έχει άμεση σχέση με την επιτυχία της επιχείρησης. Συστηματική εκτίμηση της ΔΑΠ σήμερα αποτελεί η αξιολόγηση των εργαζομένων, η οποία πραγματοποιείται από τον

προϊστάμενο του κάθε τμήματος προς τον εργαζόμενο του και αφορά τις δυνατότητες και την εξέλιξή του, ενώ παράλληλα καταγράφονται και οι αποδόσεις του για το παρόν και το μέλλον.

Η διαδικασία της αξιολόγησης της εκπαίδευσης μπορεί να οριστεί ως: « η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και η αποτίμηση της αξίας τους προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους». (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Πρόκειται για ένα καίριο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, το οποίο συγκρίνει τους στόχους που είχαν τεθεί πριν την εφαρμογή της εκπαίδευσης με το αποτέλεσμα της, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξης των σκοπών της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση είναι σημαντική και για έναν ακόμη λόγο, η εκπαίδευση απαιτεί πόρους από την επιχείρηση και χρόνο. Έτσι διαπιστώνεται αν η συγκεκριμένη παροχή των πόρων άξιζε να διατεθεί και αν όχι, να γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις στον τρόπο εκπαίδευσης για να έχει η επιχείρηση την επόμενη φορά τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι στόχοι της αξιολόγησης μπορούν να συνοψιστούν στους εξής, την απόδειξη της αξιολόγησης για να δικαιολογηθεί το κόστος της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τη μέθοδο ανάλυσης κόστους-οφέλους. Ένας δεύτερος στόχος αποτελεί η βελτίωση των τρεχουσών προγραμμάτων, σε αυτή την περίπτωση η αξιολόγηση λειτουργεί ως οδηγός για να μην επαναληφθούν τα ίδια λάθη στο μέλλον και να αναμορφωθούν τα μελλοντικά προγράμματα. Ένας ακόμη στόχος είναι η μάθηση. Γνωρίζοντας οι εκπαιδευτές ότι στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα ακολουθήσει μέτρηση και αξιολόγηση των όσων έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι, προσπαθούν να εκπαιδεύσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους εκπαιδευόμενους, ώστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να είναι θετικά.

Για να θεωρηθεί πιο έγκυρη η αξιολόγηση της εκπαίδευσης η επιχείρηση κάνει χρήση συγκεκριμένων εργαλείων. Αυτά είναι τα εξής:

- Μοιράζονται ερωτηματολόγια στον εργαζόμενο αμέσως ή έπειτα από αρκετά μεγάλο διάστημα από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για να αποδειχθεί ο βαθμός επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του σε συνδυασμό με συνεντεύξεις από τους προϊσταμένους των εκπαιδευομένων.
- Πραγματοποιούνται έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις αμέσως ή μετά από κάποιους μήνες από τη λήξη της εκπαίδευσης.
- Χρησιμοποιούνται επιπλέον συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζομένου με τα αποτελέσματα του τμήματος αυτή τη φορά, με τις οποίες συγκρίνεται η επίδοση του με παλαιότερα.
- Συγκρίνονται τα αποτελέσματα της επιχείρησης, ως προς τις επιδόσεις και τις αποδόσεις των εργαζομένων με όλα τα επίπεδα προηγούμενων περιόδων.

2.7 Συστήματα Αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων θα αποτελεί πάντα ένα πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρηση . Στόχος των συστημάτων αμοιβών είναι κατά κύριο λόγο να προσελκύσει τους υποψήφιους εργαζόμενους , να τους διατηρήσει σε αυτή τη θέση και τέλος να τους δώσει τα κατάλληλα κίνητρα προκειμένου να γίνουν πιο παραγωγικοί. Η αμοιβή θεωρείται ένα από τα βασικότερα και πιο αποτελεσματικά μέσα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και ένας σημαντικός παράγοντας που θα συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης . Η αμοιβή των εργαζομένων θα πρέπει να είναι δίκαιη και να διασφαλίζει την κάλυψη των βιοτικών αναγκών του προσωπικού.

Με πρωταρχικό γνώμονα την πολιτική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβής προσδιορίζοντας τα στοιχεία και τη μεταξύ τους σχέση που αφορούν στην αμοιβή των εργαζομένων. Τα βασικά αυτά στοιχεία είναι:

1. Ο βασικός μισθός
2. Η κλιμάκωση των αυξήσεων
3. Η φύση και η κατηγορία της αξία που δίνεται στην εργασία
4. Η απόδοση στη θέση εργασίας
5. Η αρχαιότητα
6. Τα προσόντα

Βασική προϋπόθεση για να αναπτυχθεί ένα σύστημα αμοιβών είναι η λεπτομερής περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας. Σε αυτό το σημείο θα ήταν σωστό να αναφέρουμε τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση προβαίνει στην οργάνωση του συστήματος αμοιβής των εργαζομένων της. Συγκεκριμένα, για να αποφασίσει μια επιχείρηση πόσο θα πληρώσει, για μια συγκεκριμένη εργασία, είναι λογικό και αναγκαίο να γνωρίζει πόσο αυτή πληρώνεται γενικότερα στην αγορά. Είναι απαραίτητο με άλλα λόγια να συγκεντρώσει στοιχεία για τη βασική αποζημίωση, δηλαδή για το μισθό και το ημερομίσθιο αλλά και για τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές που παρέχονται. Για τη συλλογή αυτών των στοιχείων υπάρχουν πολλοί τρόποι. Έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι οι περισσότεροι εργοδότες (70%) συλλέγουν τα στοιχεία αυτά άτυπα, με προφορική κατά κύριο λόγο βάση από άλλους εργοδότες. Επιπλέον σημαντικό στοιχείο για τις παρεχόμενες αμοιβές αποτελούν και οι προκηρύξεις σε περιοδικά και εφημερίδες.

Η αμοιβή των εργαζομένων παίζει πρωταρχικό ρόλο τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση. Η χρηματική αμοιβή που λαμβάνουν οι υπάλληλοι είναι το αποτέλεσμα της εργασίας που προσφέρουν καθώς και η αναγνώριση του κόπου τους. Είναι η κύρια πηγή εισοδήματος, η οποία τους επιτρέπει να δαπανήσουν χρήματα ανάλογα με τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν Αντιστοίχως από τη μεριά της επιχείρησης, η καταβολή των αμοιβών των εργαζομένων αποτελεί δαπάνη αλλά σαφώς και επένδυση. Προσελκύει τους πιο ικανούς και κατάλληλους υπαλλήλους αλλά καθορίζει και το βαθμό αποδοτικότητας τους τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο.

Βασική προϋπόθεση αποτελεί η αξιολόγηση της εκάστοτε εργασίας σε κάθε επιχείρηση προκειμένου να εκτιμηθεί το ποσό που ο κάθε εργαζόμενος ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητες, που διαθέτει, στο τμήμα στο οποίο βρίσκεται πρέπει

να λαμβάνει. Για αυτό το σκοπό συγκροτείται επιτροπή αξιολόγησης. Συγκεκριμένα η επιτροπή αξιολόγησης των εργασιών και καθορισμού αμοιβών ορίζει το ύψος της αμοιβής που είναι ανάλογο με την αξία ή την δυσκολία της εργασίας. Είναι λογικό για μεγάλες επιχειρήσεις, μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες λόγω χάρη, να κατέχουν μεγάλο αριθμό εργασιών και για αυτό το λόγο κρίνεται αναγκαία η ομαδοποίηση τους σε τάξεις και *κλιμάκια αμοιβής*. Τα κλιμάκια αμοιβής (δομή αμοιβών) βασίζονται στις πληροφορίες/στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί από την αξιολόγηση εργασιών και την έρευνα αγοράς για αμοιβές και με αυτό τον τρόπο καθορίζουν τη δομή των αμοιβών, δηλαδή το πόσο θα πληρώνονται οι εργασίες κάθε κατηγορίας αλλά και η συγκεκριμένη εργασία σε κάθε κατηγορία. Στη διαδικασία αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και η πολιτική της επιχείρησης αν θα δίνει ανταγωνιστικές δηλαδή αμοιβές ή θα κινείται συμφωνά με τις επικρατούσες στην αγορά εργασίας αμοιβές.

Τα στελέχη ή η αρμόδια επιτροπή αφού καθορίσουν τα μισθολογικά κλιμάκια και την ανάπτυξη της δομής αμοιβών συνεχίζουν με τον ορισμό της αμοιβής για κάθε εργαζόμενο, ανάλογο με τη συγκεκριμένη εργασία που κάνει, η οποία εμπίπτει σε ένα κλιμάκιο αμοιβής. Σε αυτό το σημείο είναι σωστό να αναφέρουμε την ύπαρξη ανισοτήτων μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή κάποια εργασία να αμείβεται πολύ πάνω ή πού κάτω από το εύρος της αμοιβής της κλίμακας στην οποία ανήκει, για αυτό το λόγο κρίνεται σκόπιμο να καταγράφεται η καμπύλη αμοιβών. Η συγκεκριμένη καμπύλη είναι η γραμμή που προκύπτει από την αντιστοίχιση της αξίας της εργασίας και της αμοιβής που πληρώνεται για αυτή την εργασία. Οι εργασίες που υπεραμείβονται είναι αρκετά πάνω από την καμπύλη αμοιβών σε αντίθεση με αυτές που υποαμείβονται και βρίσκονται αρκετά πιο κάτω από την καμπύλη αμοιβών. Και στις δύο περιπτώσεις πρέπει να γίνουν άμεσα διορθωτικές κινήσεις για την αποκατάσταση της ανισότητας.

Στην πρώτη περίπτωση (υπεραμοιβή) δεν συνίσταται η μείωση αμοιβής αλλά το πάγωμα για τόσο χρονικό διάστημα ώστε να έλθει η αμοιβή που εισπράττει κάποιος στο κανονικό επίπεδο ή η ανάληψη από μέρους του περισσότερων ευθυνών/ αρμοδιοτήτων ή μετάθεση του σε εργασία μεγαλύτερης αξίας. Φυσικά υπάρχει περίπτωση η ανισότητα αυτή να μη μπορεί να αποκατασταθεί αν η ζήτηση για άτομα με τέτοια προσόντα είναι πολύ μεγάλη και η επιχείρηση αναγκάζεται να πληρώσει αμοιβή πέρα από το μέγιστο κλιμάκιο αμοιβής που είχε προκαθοριστεί για τη συγκεκριμένη εργασία. Στην περίπτωση της υπαμειβόμενης εργασίας συνιστάται η άμεση αύξηση της αμοιβής στο ελάχιστο του κλιμακίου αν επιθυμεί η επιχείρηση να κρατήσει τον εργαζόμενο. Σε αυτό το στάδιο λαμβάνονται εξίσου υπόψη και οι αποφάσεις που αφορούν τα κριτήρια με βάση τα οποία ένας εργαζόμενος θα δικαιούται αύξηση πέρα από αυτή που καθορίζεται από την εθνική/ κλαδική σύμβασή εργασίας. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι: (Χυτήρης, 2001)

- **Ο χρόνος παραμονής στην εταιρία.** Οι εργαζόμενοι που συμπληρώνουν ένα εύλογο χρονικό διάστημα στην εκάστοτε εταιρία, είναι λογικό να δικαιούνται αυτόματα αύξηση μισθού ανεξάρτητα από το επίπεδο απόδοσης τους εφόσον αυτό είναι αποδεκτό από τους εργοδότες.
- **Το επίπεδο της παραγωγικότητας και απόδοσης του εργαζόμενου.** Η αμοιβή του υπαλλήλου αυξάνεται αναλογικά με τα αποτελέσματα που προσφέρει στην επιχείρηση. Συνεπώς ο μισθός του μεταβάλλεται ανάλογο με το επίπεδο της απόδοσης του, για το συγκεκριμένο κριτήριο είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί μια αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης του από το ανάλογο στέλεχος που τον επιβλέπει.

- **Η ωριμότητα.** Ο μισθός μεταβάλλεται αυξητικά με την καμπύλη ωριμότητας του εργαζομένου. Αυτό συσχετίζεται με την πείρα που έχει αποκτήσει το χρονικό διάστημα που εργάζεται στην επιχείρηση. Συνεπώς λογικό συμπέρασμα είναι ότι όσο αυξάνεται η πείρα κάποιου τόσο πιο ικανός και αποτελεσματικός γίνεται στην δουλειά του.

Τα στελέχη της ανώτατης βαθμίδας στα οποία συγκαταλέγεται ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ο αντιπρόεδρος ο διευθύνων σύμβουλος γενικός διευθυντής και τα στελέχη της ανώτερης βαθμίδας όπως οι διευθυντές διευθύνσεων αμείβονται με διαφορετικό σύστημα αμοιβής από ότι οι υπόλοιποι στην επιχείρηση. Η διαφορετικότητα αυτή έγκειται στη λογική ότι οι ξεχωριστές ικανότητες που διαθέτουν, δηλαδή **α) της λήψης αποφάσεων β) της υλοποίησης σχεδίων κυρίως μακροχρόνιων, γ) της επίτευξης υψηλών στόχων και τέλος δ) της ηγεσίας** αφενός είναι προσόντα που σπανίζουν αφετέρου δε πρόκειται για δεξιότητες απολύτως καθοριστικές για τη βιωσιμότητα την ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης. Επομένως από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που έχουν αυτά τα προσόντα πρέπει να αμείβονται πολύ περισσότερο σε σχέση με τους άλλους.

Σε ορισμένες πολλές συγκεκριμένες περιπτώσεις δεν ακολουθείται η ίδια πολιτική των αμοιβών που προβλέπεται στα ανώτερα στελέχη για όλους τους εργαζομένους. Για τους τελευταίους η αμοιβή τους βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας, για τα ανώτερα στελέχη η αξιολόγηση αυτή είναι πολύ δύσκολη και σε μερικές περιπτώσεις ούτε εφικτή, αφού οι παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν, συγκεντρωθούν και συγκριθούν είναι κατά κύριο λόγο ποιοτικοί και λιγότερο ποσοτικοί καθώς λαμβάνονται υπόψη χαρακτηριστικά όπως η πρωτοβουλία, η αποφασιστικότητα και η ηγεσία. Το πακέτο αμοιβής των ανωτάτων στελεχών συνήθως αποτελείται από:

- Το μισθό
- Τις παροχές/οφέλη
- Τα χρηματικά δώρα/ επιβραβεύσεις (βραχυχρόνια bonuses)
- Τα χρηματικά δώρα/ κίνητρα (μακροχρόνια bonuses)
- Τα ειδικά προνόμια

Ο μισθός αποτελεί τη βάση στην οποία υπολογίζονται αναλογικά τα άλλα τέσσερα στοιχεία που προαναφέραμε. Το ύψος του μισθού καθορίζεται από την αξία της εργασίας η οποία προκύπτει από τις απαιτήσεις της εργασίας και το πόσο πληρώνεται στην αγορά. Το ύψος και η σύνθεση του πακέτου αμοιβής των ανωτάτων στελεχών καθορίζεται από:

- Από το μέγεθος της επιχείρησης και άρα το ύψος των ευθυνών που λαμβάνουν τα ανώτατα στελέχη.
- Τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.
- Τη δύναμη που έχουν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου στο οποίο μετέχουν τα ανώτατα στελέχη, να καθορίζουν αλλά και να αποφασίζουν το ύψος των αποδοχών τους.

Ίδιοι κανόνες ισχύουν και για τις αμοιβές των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις. Χρειάζεται μόνο να προσθέσουμε πως οι μισθοί τους εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό κάθε χρόνο από τις συλλογικές συμβάσεις και την κατηγορία στην οποία υπάγεται η επιχείρηση. Σε ορισμένες μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, όπως το Marriot και το Holiday Inn, η διεύθυνση αποφάσισε το μοίρασμα των κερδών, ανεβάζοντας με αυτό τον τρόπο το ηθικό των εργαζομένων τους, καλλιεργώντας τους την αίσθηση της ιδιοκτησίας στην επιχείρηση. Με αυτή την πολιτική επιτυγχάνεται και κάτι ακόμη, η δημιουργία «πιστών» υπαλλήλων προς τον οργανισμό, καθώς τους είναι πιο δύσκολο να φύγουν όταν γνωρίζουν ότι μοιράζονται και κέρδη και ενδέχεται να τα χάσουν με την αποχώρησή τους. (Λαλούμης - Ρούπας, 1996)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βιβλιογραφία – Πηγές

Ελληνική

- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδ. Μπένου
- Χυτήρης Λ., 2001, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδ. Interbooks
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1996, «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδ. Interbooks
- Παπαλεξανδρή Ν., 1990, «Ανάπτυξη Στελεχών: Περιεχόμενο, Εξέλιξη, Πλαίσιο Λειτουργίας, Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», εκδ. Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν.
- Κανελλόπουλος Χ., 2002, «Διοίκηση Προσωπικού Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα» ΕΛΚΕΠΑ

Ξενόγλωσση

- Zalman, R. G., 1991, “The Basics of In – House Skills Training” H. R. Magazine
- Dessler, G., 1994, “Human Resource Management”, Prentice Hall International Ink
- Fisher, C. D., et al., 1996, “Human Resource Management”, Selected Works
- Armstrong, M., 2000, “Human Resource Management Practice”, Kogan Page Unlimited, London
- Kolb, D. A., 1976, “Management and the Learning Process”, California Management Review

Κεφάλαιο 3^ο

Αξιολόγηση Προσωπικού στις Επιχειρήσεις

3.1 Έννοια και Περιεχόμενο Αξιολόγησης της Επίδοσης των Εργαζομένων

Βασικός παράγοντας που σχετίζεται με την εύρυθμη λειτουργία και επομένως την επιτυχία μιας επιχείρησης, είναι η ικανότητα της να εκτιμά το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων της κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και έπειτα από τις πληροφορίες που συλλέγει από αυτή τη διαδικασία να εξασφαλίζει δύο πράγματα, καταρχήν ότι η εκτέλεση των εργασιών είναι σύμφωνη με τα σύγχρονα πρότυπα και κατά δεύτερον ότι σημειώνει πρόοδο με το πέρασμα των χρόνων. Δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε και τον παράγοντα της σύγκρισης, που πραγματοποιείται με αυτή τη διαδικασία, μεταξύ των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι εξαιρετικά σημαντική και πρέπει να πραγματοποιείται σε οποιοδήποτε οργανισμό, ο οποίος επιθυμεί ένα σημαντικό προβάδισμα από τους ανταγωνιστές του στην αρένα του ανταγωνισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επωμίζεται τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων και κατά πόσο αυτή σημειώνει βελτίωση με μια λειτουργία της, γνωστή ως *Αξιολόγηση Εργαζομένων*.

Κατά τη διαδικασία Αξιολόγησης Εργαζομένων ο εργαζόμενος εξετάζεται κατά πόσο και σε τι βαθμό έχει φέρει εις πέρας το έργο που του έχει ανατεθεί, στη θέση εργασίας που καταλαμβάνει (Χυτήρης, 2001). Την Αξιολόγηση Εργαζομένων μπορεί να τη συναντήσουμε και με τους εξής όρους:

- ✓ «Εκτίμηση Εργαζομένων» (Employee Evaluation)
- ✓ «Αξιολόγηση Επίδοσης» (Performance Evaluation)
- ✓ «Εκτίμηση Επίδοσης» (Performance Appraisal)
- ✓ «Ανασκόπηση Επίδοσης» (Performance Review) και
- ✓ «Ετήσια Ανασκόπηση» (Annual Review)

Κοινό στοιχείο όλων των όρων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση, όπως παρατηρούμε, είναι η επίδοση, καθώς σε αυτή δίνεται το βάρος κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Πρόκειται για μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία, όπως θα δούμε και παρακάτω, η οποία συναντά αρκετές δυσκολίες κατά την εφαρμογή της.

Η ένταξη της αξιολόγησης της επίδοσης στο σύστημα της Διοίκησης της Επίδοσης (Performance Management), αποτελεί εξέλιξη, που στοχεύει στην ένταξη της αξιολόγησης σε ένα μεγαλύτερο και πληρέστερο σύστημα, όπου θα γίνεται πιο αποτελεσματικά. Η βασική διαφορά της Αξιολόγησης της Επίδοσης και της Διοίκησης της Επίδοσης είναι ότι η τελευταία συνδέεται πιο άμεσα με ορισμένους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης, με καθορισμένες περιγραφές θέσης, όπως επίσης με κάποια ατομικά προγράμματα ανάπτυξης και συστήματα αμοιβών. Η σύνδεση της Διοίκησης της Επίδοσης συνολικά με όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι που της δίνει ένα μικρό προβάδισμα από την Αξιολόγηση της Επίδοσης, η οποία ασχολείται μεμονωμένα. Για να κατανοήσουμε περισσότερο το ρόλο της Διοίκησης της Επίδοσης και τη συμβολή της στην αξιολόγηση των εργαζομένων θα αναφέρουμε

τα τέσσερα στάδια από τα οποία αποτελείται. Συγκεκριμένα: (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

1. Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται η περιγραφή της εργασίας, η οποία ενδέχεται να αναπροσαρμόζεται σε συνδυασμό με τους στόχους της ομάδας εργασίας, οι οποίοι έχουν για οδηγό τους, τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
2. Σε αυτό το στάδιο οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν τους προσωπικούς τους στόχους με τη συνεργασία αξιολογητή, οι οποίοι είναι απόρροια των διαδικασιών του πρώτου σταδίου.
3. Κατά το τρίτο στάδιο, υπό την καθοδήγηση και επίβλεψη του προϊσταμένου του, ο εργαζόμενος θέτει το προσωπικό του πρόγραμμα ανάπτυξης, ορίζοντας τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους του.
4. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, ο εργαζόμενος υποκινείται διαρκώς, προκειμένου να είναι συνεπής στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας που έχει αναλάβει και υποβάλλεται τακτικά σε αξιολόγηση. Η ετήσια αξιολόγηση μπορεί να καθορίσει και το επίπεδο της αμοιβής των εργαζομένων, το οποίο θα εξαρτηθεί από το βαθμό υλοποίησης των στόχων που είχαν τεθεί στην αρχή της περιόδου.

Τα βασικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την Αξιολόγηση στη Διοίκηση Επίδοσης είναι η έμφαση που δίνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων, ιδίως μέσα από την επίβλεψη από τους προϊσταμένους τους και η ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν από όλες τις βαθμίδες ανεξαιρέτως της επιχείρησης.

Για να θεωρηθεί η αξιολόγηση επιτυχής κρίνεται απαραίτητη η επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσης τους, να τους δίνεται δηλαδή η ευκαιρία να γνωρίζουν πόσο καλά εργάστηκαν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, ώστε να προβούν σε διορθωτικές αλλαγές όπου κρίνει απαραίτητο.

Η αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση μπορούν να εφαρμοστούν: (D. Torrington – L. Hall, 1998)

- Επίσημα: στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης και ελεγχόμενης διαδικασίας
- Ανεπίσημα: όταν για παράδειγμα ένας επόπτης παρατηρεί τον εργαζόμενο καθ'όλη τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας του και σχολιάζει ένα θετικό ή αρνητικό περιστατικό, που έλαβε χώρα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

3.2 Σκοπός Αξιολόγησης Εργαζομένων

Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση του προσωπικού απαιτείται παρατήρηση, έλεγχος και πρωτίστως συνεχής εξέταση του. Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης προκύπτουν αποτελέσματα, ικανά να κρίνουν το μέλλον της πορείας του

εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης είναι να ελεγχθεί η επίδοση του εργαζόμενου και να εξακριβωθεί ο βαθμός καταλληλότητας του στη θέση εργασίας, όπου απασχολείται, επιπλέον να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και να τους παρέχει κίνητρα για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους, να ελέγξει την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού, να καθορίσει τη μελλοντική απασχόληση των εργαζομένων, αν θα παραμείνουν δηλαδή στην ίδια θέση εργασίας, θα μετακινηθούν ή θα πάρουν προαγωγή, να ενισχύσει το αίσθημα υπευθυνότητας του προσωπικού, να βοηθήσει τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα καθώς και τα γενικά προβλήματα, που εμφανίζονται εντός της επιχείρησης και τέλος να καλλιεργήσει ένα γενικότερο πνεύμα δικαίου και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων χρησιμοποιείται με πολλούς τρόπους, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη του ίδιου του προσωπικού. Ο ρόλος της είναι καθοριστικής σημασίας όπως έχουμε ήδη δει αφού συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, όπως επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, που μπορεί να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι. Οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) είναι:

1. Ο καθορισμός των στόχων επίδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου
2. Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Η σύνδεση της αμοιβής με την επίδοση των εργαζομένων
4. Η ανατροφοδότηση- επαναπληροφόρηση του εργαζομένου
5. Η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων

Παρακάτω θα αναλύσουμε εκτενέστερα αυτές τις έννοιες. Συγκεκριμένα

➤ **Καθορισμός των στόχων επίδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου**

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται με βάση τους στόχους που έχει καθορίσει από κοινού με τον προϊστάμενο του και να παρακολουθείται συστηματικά η επίδοσή του, αυτό συμβαίνει συνήθως μια φορά το χρόνο, όπου συμπληρώνεται και το έντυπο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων και αυτό γιατί η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος, μέσω της εμπειρίας που κατέχει, μπορεί να συμβουλευσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, βάσει των υπάρχουσών δεξιοτήτων, των ιδιαίτερων ικανοτήτων και των αδυναμιών του εργαζομένου που προκύπτουν από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του, ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων, ενώ παράλληλα συζητάει μαζί του και τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει η επιχείρηση. Μπορούν από κοινού να σχεδιάσουν και ένα πλάνο

προγραμματισμού της καριέρας του εργαζομένου, οπότε σε αυτή την περίπτωση ο προϊστάμενος αναλαμβάνει και το ρόλο του συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας.

➤ **Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών**

Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των ξεχωριστών εκπαιδευτικών αναγκών του κάθε εργαζόμενου. Αν κάποιος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες της επιχείρησης, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να διορθώσουν τις όποιες ανεπάρκειες τους σε γνώσεις ή δεξιότητες. Όσοι ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο θα τους προετοιμάζει για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Η αξιολόγηση των εργαζομένων και στις δυο περιπτώσεις παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα έχουν άμεση σχέση με τις ανάγκες των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, δεδομένου ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια λειτουργία με απώτερο στόχο την ενίσχυση της επίδοσης, η αξιολόγηση εργαζομένων είναι απαραίτητη για δύο κυρίως λόγους, για την εκτίμηση του αρχικού επιπέδου απόδοσης του εργαζόμενου αλλά και για την εκτίμηση της αλλαγής που επέφερε η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μπορεί, με άλλα λόγια να θεωρηθεί ένα χρήσιμο εργαλείο και για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών.

➤ **Σύνδεση αμοιβής με την επίδοση του εργαζομένου**

Με βάση αυτή την οπτική, ο εργαζόμενος που αποδίδει καλύτερα, και αυτό καθώς εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφο του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση πετυχαίνει τρία πράγματα, πρώτον ενθαρρύνει την αύξηση της επίδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, κατά δεύτερον ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης με αποτέλεσμα και εδώ βρίσκεται το τρίτο θετικό αποτέλεσμα, την υποκίνησή τους και την αφοσίωση στην επιχείρηση. Βασική προϋπόθεση βέβαια για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος. Το σύστημα θα αποτύχει, εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εργοδότες και οι προϊστάμενοι διανέμουν συμπληρωματικές αμοιβές ή βραβεία με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις.

➤ **Ανατροφοδότηση εργαζομένου**

Ο προϊστάμενος αξιοποιώντας τα δεδομένα της αξιολόγησης προτείνει στους εργαζόμενους του τρόπους για να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί στο μέλλον. Επιπλέον εντοπίζει τα προσόντα αλλά και τις αδυναμίες των εργαζομένων του και τους βοηθά να βρουν αποτελεσματικότερους τρόπους εκπλήρωσης των καθηκόντων

τους. Η παροχή πληροφοριών για την πρόοδο τους αφορά τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων, ενθαρρύνοντας τους να συνεχίσουν προς μια θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέψει από ανεπιθύμητες για την επιχείρηση συμπεριφορές. Η θετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση ή μόνους ή σε άλλες χειροπιαστές ανταμοιβές. Στην πλειονότητα των εργαζομένων αρέσει να τους δίνεται επαναπληροφόρηση, ιδίως όταν εργάζονται αποτελεσματικά. Στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι προτιμότερο για τον εργαζόμενο από το να μη γνωρίζει πού βαδίζει, να ξέρει πού και τι κάνει λάθος ώστε να μπορέσει να κάνει τις απαραίτητες βελτιώσεις.

➤ *Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής*

Με τον έλεγχο του βαθμού της μεγαλύτερης αποδοτικότητας μεταξύ των εργαζομένων και του τρόπου που αυτοί προσλήφθηκαν, έχει τη δυνατότητα να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση εργασίας.

3.3 Σχεδιασμός Διαδικασίας Αξιολόγησης

Ο τρόπος, με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα σχεδιάσουν την αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού τους, τις περισσότερες φορές, διαφέρει. Αυτό, ωστόσο που είναι κοινό για όλες τις επιχειρήσεις κατά το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης που θα ακολουθήσουν είναι η ευθυγράμμιση του με τους στρατηγικούς παράγοντες, όπως το όραμα, οι στρατηγικές, οι επιχειρησιακοί στόχοι, το περιβάλλον, η φύση των δραστηριοτήτων, το μέγεθος, η τεχνολογία, οι δομές και η κουλτούρα. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης κρίνεται απαραίτητος για την εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης και η διαμόρφωση του συνίσταται από τα εξής στοιχεία:

- ✓ Τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιείται η αξιολόγηση της (τη φιλοσοφία της).
- ✓ Τι θα αξιολογηθεί, συγκεκριμενοποίηση των επιδόσεων δηλαδή που θα αξιολογούνται.
- ✓ Ποιες μέθοδοι μέτρησης θα προτιμηθούν κατά την αξιολόγηση των επιδόσεων.
- ✓ Σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Όταν αναφερόμαστε στη φιλοσοφία της αξιολόγησης εννοούμε το σύνολο των στόχων που αποσκοπεί να πετύχει και το σύνολο των αρχών, στις οποίες θα βασιστεί προκειμένου να πετύχει τους τιθέμενους στόχους της. Αναφορικά με τον προσδιορισμό των τομέων επίδοσης εννοείται ο βαθμός επίτευξης ορισμένου αποτελέσματος των εργαζομένων μέσω της άσκησης των καθηκόντων τους και το σύνολο των ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων που διαθέτουν και κυρίως χρησιμοποιούν στην πράξη. Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα αξιολόγησης, όπως αντιλαμβανόμαστε πρέπει να μπορεί να μετρά το βαθμό επίδοσης κάθε εργαζόμενου σε προδιαγεγραμμένους τομείς. Η στοχοθεσία αλλά και η μέτρηση των

αποτελεσμάτων είναι αρκετά δύσκολη διαδικασία, κυρίως επειδή τις περισσότερες φορές είναι δύσκολο να τεθούν στόχοι, που να μπορούν να «μετρηθούν», να προσδιοριστεί το ύψος τους και να είναι και ρεαλιστικοί. Γι' αυτό το λόγο τα κριτήρια μέτρησης των αποτελεσμάτων των εργαζομένων στηρίζονται σε ποιοτικές μεθόδους, όπως για παράδειγμα η ποιοτική κλίμακα βαθμολόγησης Likert, στην οποία προσδιορίζονται τα επίπεδα επιδόσεων για κάθε ικανότητα που διαθέτει ο εργαζόμενος.

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να συνίσταται από ορισμένα στοιχεία ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένος. Συγκεκριμένα χρειάζεται να περιλαμβάνει: (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

1. Συγκεκριμένες ενέργειες, οι οποίες θα βοηθήσουν την πραγμάτωση της αξιολόγησης.
2. Τις ευθύνες που αναλάβει ο καθένας κατά την εκτέλεση αυτών των ενεργειών.
3. Τον προσδιορισμό της χρονικής διάρκειας της κάθε ενέργειας.

Οι ενέργειες που αναφέρθηκαν παραπάνω αφορούν: (R. S. Schuler – S. E. Jackson, 1996)

- Τον προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης σε επιχειρησιακό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο οργάνωσης.
- Τη συνεργασία του προϊστάμενου με το συνεργάτη του αξιολογούμενο, με στόχο την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την περαιτέρω βελτίωση των ικανοτήτων του δεύτερου, με τη σωστή καθοδήγηση από τον πρώτο για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Την από κοινού προετοιμασία, αξιολογητή και αξιολογούμενου, για τη συνέντευξη αξιολόγησης.
- Την ολοκλήρωση της συνέντευξης αξιολόγησης και του σχετικού εντύπου αξιολόγησης, το οποίο υπογράφεται από κοινού από τον αξιολογητή και αξιολογούμενο και αποστέλλεται στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

Ένα σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει έναν αξιολογητή, κάθε εργαζόμενος δικαιούται έναν, και είναι ο άμεσος προϊστάμενος του, ο οποίος είναι ο καταλληλότερος να τον αξιολογήσει αφού είναι εκείνος ευθύνεται συνολικά για τη διοίκηση του. Επιπλέον περιλαμβάνει ένα εγχειρίδιο αξιολόγησης, στο οποίο περιγράφονται λεπτομερώς οι αρχές, οδηγίες στοχοθεσίας, ικανότητες, κλίμακες βαθμολόγησης, ευθύνες κ.α. Τέλος, απαραίτητο για να θεωρηθεί η διαδικασία αξιολόγησης έγκυρη είναι το έντυπο αξιολόγησης που συμπληρώνουν από κοινού ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος και περιλαμβάνει στοιχεία όπως, τους στόχους και τις ευθύνες του αξιολογούμενου, τις ικανότητες, βάση των οποίων αξιολογείται, το πλάνο βελτίωσης του αξιολογούμενου για την επόμενη περίοδο που θα λάβει χώρα η αξιολόγηση κ.α.

3.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται σήμερα στον κόσμο των επιχειρήσεων διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις **αντικειμενικές** και τις **υποκειμενικές**. Οι αντικειμενικές εκτιμούν την επίδοση των εργαζομένων με ποσοτικά κριτήρια, όπως είναι ο όγκος της παραγωγής ή το σύνολο των απουσιών του από τη δουλειά, ενώ αντιθέτως οι υποκειμενικές στηρίζονται περισσότερο σε ποιοτικά κριτήρια, όπως η ανθρώπινη κρίση.

Οι **αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης** διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1. Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής

Η συγκεκριμένη μέθοδος αφορά τη μέτρηση των έτοιμων προϊόντων κατά τη διαδικασία παραγωγής καθώς και την καταγραφή των ελαττωματικών από αυτά.

2. Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες

Κατά κανόνα η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των πωλητών και καταγράφει τον όγκο των συνολικών πωλήσεων που σημειώνει ένας πωλητής σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

3. Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου

Είναι σύνηθες, προκειμένου να σχηματιστεί μια γενική εικόνα για τον εργαζόμενο και να αξιολογηθεί να λαμβάνονται υπόψη τα προσωπικά του στοιχεία, τα οποία βρίσκονται στο φάκελο του και αφορούν πληροφορίες όπως τον αριθμό των απουσιών ή καθυστερήσεων του, επιπλήξεων του, ακόμη και τις πιθανές πειθαρχικές πράξεις ή ποινές του.

4. Μετρήσεις αποτελεσματικότητας

Σχετίζονται με δείγματα εργασίας υπό ελεγχόμενες συνθήκες, αναπαριστώντας την εργασιακή πραγματικότητα. Λόγου χάρη, οι εργαζόμενοι στο τμήμα υποδοχής ενός ξενοδοχείου μπορεί να δεχτούν ένα σύνολο από ίδιες κλήσεις για κράτηση με στόχο να αξιολογηθούν βάση της απόδοσης, ακρίβειας και συνέπειας στη διεκπεραίωση τους.

5. Μέθοδοι καταμέτρησης της επίδοσης των στελεχών

Ο βαθμός αποτελεσματικότητας των στελεχών φαίνεται πρωτίστως από τα επίπεδα, χαμηλά ή υψηλά, της ομάδας που ηγείται. Οι μετρήσεις ενδέχεται να περιλαμβάνουν μεγέθη όπως τα κέρδη και το ύψος των πωλήσεων.

Η δεύτερη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης, η υποκειμενική, διακρίνεται σε **συγκριτικές μεθόδους** και σε **εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα επίδοσης**. Στην πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος συγκρίνεται με την αντίστοιχη επίδοση των συναδέλφων του, σε αντίθεση με τα απόλυτα πρότυπα επίδοσης, όπου ορίζονται

συγκεκριμένες διαστάσεις, βάση των οποίων γίνεται η σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων.

Στις υποκειμενικές συγκριτικές μεθόδους αξιολόγησης συναντάμε τις εξής μεθόδους:

1. Κατάταξη

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους. Η πιο απλή μορφή της είναι εκείνη, όπου ο αξιολογητής κατατάσσει τους αξιολογούμενους από τον καλύτερο στον χειρότερο.

2. Κατάταξη σε ζευγάρια

Αυτή η μέθοδος χωρίζει τους υπαλλήλους σε ζευγάρια και ο αξιολογητής κρίνει ποιος από τους δύο σημείωσε καλύτερη απόδοση. Η τελική κατάταξη κάθε υπαλλήλου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι.

3. Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής

Πρόκειται για κατάταξη του εργαζομένου σύμφωνα με το ποσοστό που συνέλεξε από ορισμένα κριτήρια επίδοσης, όπως πόσο της εκατό βρίσκεται κάτω από το αποδεκτό επίπεδο επίδοσης και πόσο της εκατό ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο επίδοσης.

Στις **υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης**, με βάση **απόλυτα πρότυπα απόδοσης** διακρίνουμε τις παρακάτω μεθόδους:

1. Γραφικές κλίμακες κατάταξης

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη τεχνική αξιολόγησης. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής χρησιμοποιεί γραφικές κλίμακες, αποδίδοντας ένα βαθμό απόδοσης όπως ικανοποιητικός ή άριστος για να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο για τις διάφορες πτυχές της απόδοσης του.

2. Σταθμισμένος κατάλογος

Είναι αρκετά απλή μέθοδος αξιολόγησης. Σε αυτήν ζητείται από τον αξιολογητή μέσω μιας λίστας να τσεκάρει με ένα ναι ή όχι όσα χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Χαρακτηριστικά που μπορεί να περιλαμβάνονται σε έναν σταθμισμένο κατάλογο είναι αν ο υπάλληλος δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για τη δουλειά, αν ζητάει προτάσεις από υφισταμένους του, αν δείχνει συνέπεια στη συμπεριφορά του απέναντι στους υφισταμένους του κ.α.

3. Κρίσιμα περιστατικά

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής διατηρεί ένα ημερολόγιο ξεχωριστά για κάθε εργαζόμενο, στο οποίο καταγράφει σημαντικά/χαρακτηριστικά περιστατικά που προσδιορίζουν την επίδοση και τη συμπεριφορά του εργαζόμενου.

4. Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία

Πρόκειται για γραφικές κλίμακες συμπεριφοράς, στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη συμπεριφορά του εργαζομένου. Στις εν λόγω κλίμακες δίνονται παραδείγματα συμπεριφορών, που αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα επίδοσης και ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει εκείνο το επίπεδο το οποίο αντιπροσωπεύει καλύτερα κάθε αξιολογούμενο. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη συγκεκριμένη μέθοδο ας φανταστούμε μια πενταβάθμια κλίμακα, με το πέντε να θεωρείται η πιο επιθυμητή συμπεριφορά που αναμένεται από τον αξιολογούμενο και το ένα η χειρότερη. Ερωτήσεις που ενδέχεται να κληθεί να βαθμολογήσει από το ένα έως το πέντε ο αξιολογητής είναι κατά πόσο περνά χρόνο με τον πελάτη για να φτάσει στη ρίζα ενός πολύπλοκου προβλήματος, αν διατηρεί την ψυχραιμία του όταν συναλλάσσεται με εκνευρισμένους πελάτες κ.α. Παρόμοια κλίμακα μπορεί να συνταχθεί και για της ανώτερης βαθμίδας στελεχών.

5. Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων

Αυτού του είδους η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμεύσει για τη μελλοντική πρόβλεψη της επίδοσης των εργαζομένων. Ορισμένες επιχειρήσεις απασχολούν εργασιακούς ψυχολόγους, οι οποίοι συλλέγουν πληροφορίες για τους εργαζόμενους μέσω συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ και συζητήσεων. Ο ρόλος του ψυχολόγου έγκειται στο να καταγράψει τις δυνατότητες, επιθυμίες, υποκίνηση και συναισθήματα του ατόμου. Όλα αυτά θα τον βοηθήσουν στο να βελτιώσει μελλοντικά την απόδοση του ή θα έχουν αρνητικό αποτέλεσμα πάνω του.

6. Κέντρα αξιολόγησης

Πρόκειται για μια μέθοδο επιλογής προσωπικού, με κύρια εφαρμογή την αξιολόγηση από ειδικούς των ανωτέρων στελεχών. Στην πρώτη φάση αυτής της μεθόδου αξιολόγησης, τα στελέχη συγκεντρώνονται μόνα τους σε κάποιο ξενοδοχείο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα, όπου επιδιώκεται πρωτίστως η ανάπτυξη διαλόγου μεταξύ τους, υπό το συντονισμό και επίβλεψη ψυχολόγων. Αυτή η διαδικασία μπορεί να διαρκέσει έως 3 μέρες. Καθ' όλη αυτή τη διάρκεια οι ψυχολόγοι μελετώντας και επεξεργάζοντας τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συζητήσεις των στελεχών αυτών, έχουν τη δυνατότητα να βγάλουν ένα πόρισμα για τη μελλοντική τους επίδοση, όπως επίσης και ένα συμπέρασμα για τις αδυναμίες, τις ανάγκες και τις δυνατότητες τους.

Ένα συνδυασμό στοιχείων όλων των παραπάνω μεθόδων αξιολόγησης παρουσιάζει η *Αξιολόγηση 360⁰ Μοιρών*. Πρόκειται για μια πιο σύγχρονη μέθοδο αξιολόγησης, η οποία εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια για την αξιολόγηση των εργαζομένων, κατά την οποία τα στοιχεία για την επίδοση των εργαζομένων συλλέγονται ταυτόχρονα

από τους συναδέλφους, του υφισταμένους και προϊστάμενους του και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και από τους πελάτες και τους προμηθευτές, εφόσον έχει κάποια σχέση με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο ο αξιολογητής αποκτά μια πιο σφαιρική και ολοκληρωμένη εικόνα και άποψη για τον αξιολογούμενο. Το μοναδικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι εξαιτίας των πολλών πηγών αξιολόγησης αυξάνεται το κόστος για την επιχείρηση τόσο σε χρήμα όσο και σε χρόνο που απαιτείται να αφιερωθεί για να μελετηθούν σωστά όλες. Γι αυτό ακριβώς το λόγο ενδείκνυται ένα όριο στον αριθμό των πηγών προς αξιοποίηση. (R. B. Campbell – M. L. Gazfinkel, 1996)

3.5 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης

Τα βασικά χαρακτηριστικά, στα οποία πρέπει να στηρίζεται κάθε αξιολόγηση για να θεωρείται αποτελεσματική είναι: (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

- ✓ Η εγκυρότητα
- ✓ Η αξιοπιστία
- ✓ Η αντικειμενικότητα/αμεροληψία
- ✓ Η συγκρισιμότητα και
- ✓ Η συνάφεια με τη θέση

Εγκυρότητα (Validity)

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι έγκυρη καταρχήν ως προς το περιεχόμενο της, να μετρά δηλαδή παραμέτρους της εργασίας των υπαλλήλων με αντιπροσωπευτικό τρόπο και έγκυρη ως προς τη δομή, να μπορεί να μετρήσει την απόδοση των εργαζομένων.

Αξιοπιστία (Reliability)

Στο συγκεκριμένο απαραίτητο συστατικό στοιχείο της αξιολόγησης συναντάμε τρία είδη αξιοπιστίας, την Ενδο-βαθμολογική ή συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών, την Εσωτερική Αξιοπιστία ή συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης και τη Διαχρονική Αξιοπιστία ή σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο. Η Ενδο-βαθμολογική Αξιοπιστία μπορεί να εφαρμοστεί ευκολότερα από τις άλλες δυο κατηγορίες και αποφέρει καλύτερα συμπεράσματα. Αφορά την εκτίμηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου από δύο ή περισσότερους αξιολογητές. Η Ενδο-βαθμολογική Αξιοπιστία είναι υψηλή όταν οι αξιολογητές συμφωνούν, ή υπάρχει πολύ μικρή απόκλιση στην αξιολόγηση τους για την απόδοση του εργαζόμενου και χαμηλή όταν διαφωνούν. Αυτού του είδους η αξιοπιστία ενδείκνυται όταν οι δύο υπεύθυνοι αξιολογητές προέρχονται από το ίδιο οργανωσιακό επίπεδο, είναι δηλαδή δύο ανώτεροι ή συνάδελφοι του ατόμου που αξιολογείται.

Οι άλλες δύο κατηγορίες αξιοπιστίας, η Εσωτερική και η Διαχρονική δεν είναι τόσο διαδεδομένες, καθώς η απόδοση δύσκολα μπορεί να είναι εσωτερικά και διαχρονικά σταθερή.

Κλείνοντας με το δεύτερο χαρακτηριστικό της αξιολόγησης, αυτό που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τον υπολογισμό της αξιοπιστίας είναι ο τύπος των δεικτών που χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθεί η απόδοση των εργαζομένων και στην περίπτωση των αντικειμενικών μετρήσεων της απόδοσης, που έχουμε περιγράψει εκτενώς παραπάνω, να γνωρίζουμε ποιος κάνει τις μετρήσεις.

Αντικειμενικότητα/Αμεροληψία (Objectivity)

Η αμεροληψία, στην εκτίμηση της απόδοσης, σχετίζεται με την αντικειμενικότητα της κρίσης ενός ατόμου για την απόδοση ενός άλλου. Για να την κατανοήσουμε καλύτερα θα αναφέρουμε το κλασικό παράδειγμα παραβίασης της αντικειμενικότητας που προκαλείται λόγω της διαφοράς στα χρόνια που απασχολείται κάποιος σε μια επιχείρηση, σε σύγκριση με κάποιον άλλον που έχει μόλις προσληφθεί. Ανέκαθεν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων κυριαρχεί μια σιωπηλή σύγκρουση ανάμεσα στους αρχαιότερους και τους νεοφερμένους εργαζόμενους του οργανισμού.

Συγκρισιμότητα (Comparability)

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η διευκόλυνση στην εφαρμογή των σωστών συγκρίσεων μεταξύ των εργαζόμενων. Αυτή με τη σειρά της εξαρτάται από την προθυμία του αξιολογητή να χρησιμοποιήσει όλο το φάσμα της βαθμολογικής κλίμακας, που βρίσκεται στη διάθεση του με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο.

Συνάφεια (Relevance) με τη Θέση

Τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις της θέσης που κατέχει μέσα στην επιχείρηση ο αξιολογούμενος είναι η βάση για να προσαρμοστεί το σύστημα αξιολόγησης. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό θα αναφερθούμε στα έντυπα αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών, τα οποία έχουν διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε οι ικανότητες που αξιολογούν να είναι κοινές για όλα τα στελέχη έως κάποιο βαθμό. Αυτό, ωστόσο ενδέχεται να ενέχει ένα σημαντικό κίνδυνο, την παράβλεψη της αναφοράς ορισμένων στοιχείων που μπορεί να μην είναι σημαντικά για μια κατηγορία στελεχών, αλλά να έχουν μεγάλη σημασία για μια άλλη κατηγορία.

3.6 Προβλήματα Αξιολόγησης Εργαζομένων

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης συχνά ανακύπτουν ορισμένα προβλήματα τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη και αντιμετωπιστούν εγκαίρως, ώστε η αξιολόγηση να συνεχιστεί απρόσκοπτα και οι υπεύθυνοι της αξιολόγησης να

καταφέρουν να αναλύσουν και να μετρήσουν τα αποτελέσματα της διαδικασίας και να βοηθήσουν έπειτα τον αξιολογούμενο να βελτιωθεί και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων είναι *οι δυσκολίες και τα λάθη* αξιολόγησης. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

- *Οι δυσκολίες* που συναντάμε πιο συχνά κατά την αξιολόγηση είναι:
 1. *Η πρόχειρη σχεδίαση των συστημάτων αξιολόγησης* με αποτέλεσμα να προκύψουν λειτουργικά προβλήματα. Ένα σύνηθες παράδειγμα είναι οι προϊστάμενοι να μην κάνουν ουσιαστική αξιολόγηση αλλά να συμπληρώνουν τυφλά το έντυπο και να παρουσιάζονται πιο συχνά λάθη. Για αυτό ακριβώς το λόγο τα κριτήρια αξιολόγησης δεν θα πρέπει να είναι φτωχά γιατί στην αντίθετη περίπτωση θα προκύψει μια ανεπαρκής σχεδίαση του συστήματος αξιολόγησης και θα πρέπει να θεωρείται ένα μέσο για τη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων και όχι απλά ως μια τυπική διαδικασία.
 2. *Δεν ορίζονται επακριβώς οι παράγοντες που θα ληφθούν υπόψη* κατά την αξιολόγηση του προσωπικού, οι οποίοι θα είναι αυτοί που καθορίζουν το βαθμό αποδοτικότητας των εργαζομένων.
 3. *Η ενόχληση και αντίδραση των αξιολογούμενων στο σύστημα της αξιολόγησης*. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά στη διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς φοβούνται πως θα κριθούν υποκειμενικά από τους αξιολογητές τους και έτσι ενδέχεται να αδικηθούν. Με άλλα λόγια, οι διακρίσεις και προκαταλήψεις των αξιολογητών είναι ο πυρήνας της αντίδρασης των αξιολογούμενων.
 4. *Η λανθασμένη εικόνα που προκύπτει για τον εργαζόμενο από την πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης*. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης είναι η ταυτόχρονη χρήση της αξιολόγησης για τον προσδιορισμό των αναγκών της εκπαίδευσης και της σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση. Μια τέτοια προσέγγιση μπερδεύει τον εργαζόμενο, ο οποίος αναμένοντας να εξαρτηθεί η αμοιβή του από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, προσπαθεί να βγάλει τον καλύτερο χαρακτήρα του, κρύβοντας τις αδυναμίες του. Αυτό έχει όμως ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της αξιοπιστίας των συμπερασμάτων της αξιολόγησης σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες, που ενδέχεται να χρειάζεται ο αξιολογούμενος.
- Εκτός από τα εμπόδια που θέτουν οι παραπάνω δυσκολίες έχουμε και ένα αριθμό σημαντικών *λαθών* που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Τα πιο συνηθισμένα λάθη αξιολόγησης είναι *τα λάθη επιείκειας, τα λάθη αυστηρότητας, τα λάθη εξαιτίας της τάσης προς το κέντρο, η γενίκευση κρίσης, τα προβλήματα ορισμού των προτύπων αξιολόγησης και οι προσωπικές προκαταλήψεις*. (Χυτήρης, 2001)
Αναλυτικότερα:

1. Λάθη Επιείκειας

Χαρακτηριστικό γνώρισμα των λαθών επιείκειας είναι οι πολύ υψηλές μετρήσεις επίδοσης των υπαλλήλων από τους αξιολογητές, οι οποίες τις περισσότερες φορές είναι πολύ καλύτερες από ότι στην πραγματικότητα. Αν και μπορεί πράγματι η πλειονότητα των υπαλλήλων να είναι αφοσιωμένοι στα καθήκοντα τους, είναι πολύ δύσκολο να πιστέψουμε πως σχεδόν όλοι είναι πραγματικά εξαιρετικοί.

2. Λάθη Αυστηρότητας

Πρόκειται για το ακριβώς αντίθετο από τα λάθη επιείκειας που αναφέραμε προηγουμένως. Σε αυτή την κατηγορία λαθών οι αξιολογητές εκτιμούν τους εργαζόμενους πολύ αυστηρά, ακόμη και όταν η επίδοσή τους είναι καλή. Στην περίπτωση αυτών των λαθών, η κατανομή των ποσοστών απόδοσης πέφτει δραματικά.

3. Λάθη Εξαιτίας της Τάσης προς το Κέντρο

Ο βασικός λόγος εμφάνισης αυτών των λαθών είναι η αποτυχία εκτίμησης και παρατήρησης από την πλευρά του αξιολογητή της ασάφειας που δημιουργούν οι ελλιπείς περιγραφές των κριτηρίων επίδοσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο προϊστάμενος εκτιμά την επίδοση των υπαλλήλων κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης, αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει πολύ υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες. Θεωρεί πως όλοι οι υφιστάμενοι του βρίσκονται κάπου στη μέση στην κλίμακα απόδοσης, με αποτέλεσμα η κατανομή μετρήσεων που προκύπτει να είναι συμπιεσμένη γύρω από το κέντρο.

4. Γενίκευση Κρίσης (Halo effect)

Αναφέρεται και ως «σύνδρομο του φωτοστέφανου», και αφορά το γενικευμένο/παρόμοιο βαθμό που λαμβάνει ένας εργαζόμενος κατά την αξιολόγηση του σε διαφορετικές διαστάσεις της επίδοσης του. Το πρόβλημα έγκειται στη γενικότερη θετική ή αρνητική εικόνα που μπορεί να έχει σχηματίσει ο αξιολογητής για τον αξιολογούμενο και με βάση αυτή να τον βαθμολογήσει όχι μόνο σε μια αλλά σε περισσότερες διαστάσεις της εργασίας του και κατ' επέκταση σε διαφορετικές διαστάσεις της επίδοσης του. Για να μειωθεί το συγκεκριμένο σφάλμα, μια πρακτική που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ο αξιολογητής είναι να αξιολογήσει όλους τους εργαζόμενους μαζί σε μια διάσταση επίδοσης προτού προχωρήσει στην επόμενη. Με αυτό τον τρόπο θα εστίαζε σε συγκεκριμένα αντί σε γενικά χαρακτηριστικά κατά την αξιολόγηση.

5. Προβλήματα ορισμού των Προτύπων Αξιολόγησης

Οι αξιολογητές ενδέχεται να αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την έννοια των όρων που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση, όπως είναι οι χαρακτηρισμοί «καλός» ή «επαρκής». Επομένως τα προβλήματα ορισμού των προτύπων

αξιολόγησης προκύπτουν από τη διαφορετική αντίληψη των αξιολογητών για συγκεκριμένους χαρακτηρισμούς που πρέπει να αποδώσουν στους εργαζόμενους.

6. Προσωπικές Προκαταλήψεις

Πρόκειται για το πιο σύνθητες σφάλμα κατά την αξιολόγηση. Ενδέχεται ο αξιολογητής να βάλει μεγαλύτερη βαθμολογία σε έναν υπάλληλο επειδή τον συμπαθεί ή για λόγους εσωτερικής πολιτικής και εξασφάλισης εξουσίας εντός της επιχείρησης και σε κάποιον άλλο μικρή εξαιτίας του φύλου του, της εθνικότητας του ή των προσωπικών του προτιμήσεων.

Συμπερασματικά, όπως είδαμε στις προηγούμενες σελίδες, τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης μπορεί να είναι οι δυσκολίες στην αξιολόγηση, λόγω λαθών στη σχεδίαση του συστήματος αξιολόγησης και έτσι να προκύπτουν λειτουργικά προβλήματα, δεύτερον να μην έχει γίνει ακριβής καθορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση με αποτέλεσμα να υπάρχουν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους για τη διαδικασία αξιολόγησης, επιπλέον να γίνεται πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης κι αυτό να κάνει τους εργαζόμενους πιο επιφυλακτικούς και να τους μπερδεύει σε σχέση με τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Επιπροσθέτως μπορεί να υπάρξουν λάθη αξιολόγησης τα οποία μπορεί να είναι είτε λάθη επιείκειας, είτε λάθη αυστηρότητας, είτε λάθη στον ορισμό των standards, προσωπικές προκαταλήψεις, λάθη λόγω τάσης του προϊστάμενου να αποφεύγει να χρησιμοποιεί πολύ υψηλές ή πολύ χαμηλές βαθμολογίες, με αποτέλεσμα οι μετρήσεις να είναι συμπιεσμένες προς το κέντρο. Επιπλέον για να μην υπάρχουν προβλήματα στα αποτελέσματα της αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού θα πρέπει η επίδοση να βασίζεται πάντα σε προκαθορισμένους σκοπούς κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου και να γίνεται ανεπίσημη αξιολόγηση και τακτική επαναπληροφόρηση, όπως επίσης και τα στοιχεία της επίδοσης που συλλέγονται από τον προϊστάμενο να είναι αντικειμενικά και τέλος να υπάρχουν ομοειδή πρότυπα αξιολόγησης τα οποία θα εφαρμόζονται αδιακρίτως και ανεξαιρέτως σε όλους τους εργαζόμενους. (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004)

Βιβλιογραφία – Πηγές

Ελληνική

- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδ. Μπένου
- Χυτήρης Λ., 2001, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδ. Interbooks
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα, εκδ. Rosili

Ξενόγλωσση

- Torrington D. and Hall L., 1998 “Human Resource Management”, Prentice Hall Europe
- Schuler R. S. and Jackson S. E., 1996, “Human Resource Management: Positioning for the 21st Century”, West Publishing Company, New York
- Campbell R. B. and Gazfinkel M. L., 1996, “Strategies for Success in Measuring Performance”, H.R Magazine, σελ 98 – 104

Κεφάλαιο 4^ο

Στρατηγική και Ανθρώπινο Δυναμικό

4.1 Εφαρμογή της Στρατηγικής στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Στρατηγικό Μάνατζμεντ ανθρώπινων πόρων, όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε προηγούμενη ενότητα, είναι η συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, προκειμένου αυτοί να επιτύχουν τους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους της. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Από τα βασικότερα καθήκοντα της λειτουργίας της ΔΑΠ θεωρείται η ανάλυση κάθε εργασίας μέσα στην επιχείρηση, ο προσδιορισμός των απαιτήσεων που χαρακτηρίζει κάθε εργασία, προκειμένου αυτή να εκτελεστεί στον απαιτούμενο βαθμό ποιότητας αλλά και ποσότητας και τέλος με βάση αυτά ο καθορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται από το προσωπικό που εργάζεται ή πρόκειται να εργασθεί σε αυτή. Στο πλαίσιο αυτών των καθηκόντων η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει να αντιμετωπίσει ορισμένες επιλογές, που έχουν μεγάλη στρατηγική σημασία. (Στ. Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001). Αυτές είναι:

- Η οργάνωση της εργασίας με βάση τις «αυτόνομες» και «δια-λειτουργικές» ομάδες εργασίας (Hunger - Wheelen, 1998), για να βελτιωθεί η παραγωγικότητα.
- Η υποστήριξη των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνει η διοίκηση αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, οι οποίες δημιουργούν ανασφάλεια στους εργαζομένους και καθιστούν δύσκολη την αφοσίωσή τους.
- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο με συμμετοχικά συστήματα διοίκησης και προστασίας της υγείας των εργαζομένων.
- Η προστασία της διαφοροποίησης των εργαζομένων

Γίνεται σαφές ότι η εφαρμογή της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει μεγάλη σημασία και δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αποτελεί δευτερεύουσα προτεραιότητα για τη διοίκηση. Η εφαρμογή της θα λειτουργήσει για την επιχείρηση ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κριτήριο για το βαθμό συνεισφοράς της στη μελλοντική πορεία της επιχείρησης αποτελεί **η αποτελεσματική** εφαρμογή της.

Οι στρατηγικές της ΔΑΠ έχουν διττό χαρακτήρα και είναι δυνατό να επικεντρώνονται είτε σε λειτουργικά ζητήματα ή να αφορούν την επίτευξη σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών, λαμβάνοντας έναν πιο διευρυμένο χαρακτήρα, με τη μορφή κατευθυντήριων σχεδίων/πλάνων. Ωστόσο, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον κρίνεται μάλλον απαραίτητος ο διευρυμένος χαρακτήρας της

στρατηγικής της ΔΑΠ, ο οποίος σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα και την προσαρμοστικότητα θα την καταστήσει αποτελεσματικότερη στις προκλήσεις των μεταβαλλόμενων συνθηκών.

4.2 Συστατικά Στοιχεία της Εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στο διττό χαρακτήρα που έχουν οι στρατηγικές που διαμορφώνει η ΔΑΠ. Αναφορικά με το δεύτερο σκέλος τους και την επίτευξη οργανωσιακών αλλαγών δηλαδή, όπου είναι απαραίτητη η εμπλοκή πολλαπλών δραστηριοτήτων, τα συστατικά τους ενδέχεται να τροποποιηθούν καθώς οι συνθήκες, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση μεταβάλλονται. Διακρίνουμε συγχρόνως σαφή, κατηγορηματικά και υπονοούμενα στοιχεία κατά τη διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών (explicit and implicit elements). Τα πρώτα δύο στοιχεία χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ακρίβεια, σε αντίθεση με τα υπονοούμενα στοιχεία, που προέρχονται από ανεπίσημες πηγές ή στοιχεία ως αποτέλεσμα των πράξεων και των συμπεριφορών των ανθρώπων της επιχείρησης, τα οποία τις περισσότερες φορές δεν εκφράζονται ανοιχτά και ξεκάθαρα. Το σύνολο όλων των παραπάνω στοιχείων είναι απαραίτητο για την επίτευξη της επιδιωκόμενης και αποτελεσματικής αλλαγής.

Παρακάτω θα αναφερθούμε σε έρευνες που αφορούν τη διαδικασία διοίκησης σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών, αναλύοντας τα στοιχεία που συνθέτουν την αλλαγή αυτή από τη σκοπιά ορισμένων εγκεκριμένων μελετητών. Συγκεκριμένα (D. Ulrich 1997):

- Σύμφωνα με τον Dave Ulrich το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μέσω της ικανότητας της επιχείρησης, στο σύνολο της, η οποία περιλαμβάνει :
 - Ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο έχει κοινούς τρόπους αντιμετώπισης των στόχων και των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη τους.
 - Η ηγεσία, ύπαρξη και εφαρμογή διοικητικών και ανθρώπινων πρακτικών
 - Η ικανότητα για τη δημιουργία της αλλαγής, η οποία προέρχεται από τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, τα οποία αποκτούν δύναμη επηρεάζοντας και άλλα άτομα.

- Ο Ralph Kilmann (1987) πιστεύει πως πέντε στοιχεία είναι αυτά που συνθέτουν και καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, πρωταρχική σημασίας είναι η κουλτούρα, οι ικανότητες και τα προσόντα της διοίκησης, η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και τέλος η ύπαρξη δομής που, η οποία βρίσκεται σε αρμονία τόσο με τη στρατηγική που εφαρμόζεται, όσο και με τα συστήματα απόδοσης. Σε κάθε ένα από τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να δοθεί εξέχουσα σημασία, ώστε η επιχείρηση να καταφέρει να

επιτύχει τους στόχους της, να επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν και τέλος να πραγματοποιήσει την επιθυμητή αλλαγή.

- Ο McKinsey & Company (The 7-S Framework, 1980) υποστηρίζει την ύπαρξη του μοντέλου των 7s, το οποίο αποτελείται από τα παρακάτω επτά στοιχεία: τη στρατηγική (strategy), τη δομή (structure), το στυλ (style), το προσωπικό (staff), τις ικανότητες και τα προσόντα (skills) και τέλος τα συστήματα (systems) και τις αξίες (shared values).
- Τέλος, ο David Nadler (1997) θεωρεί την επιχείρηση ως μια διαδικασία, η οποία αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά, πρώτον τα βασικά καθήκοντα, έπειτα τα χαρακτηριστικά των ανεξάρτητων ατόμων της επιχείρησης, τις επίσημες «συμφωνίες» της επιχείρησης, δηλαδή τις δομές, διαδικασίες και μεθόδους και τέλος τις ανεπίσημες «συμφωνίες», οι οποίες περιλαμβάνουν τις διαδικασίες και την ανάπτυξη σχέσεων. Δίνει μάλιστα ιδιαίτερη έμφαση στην εναρμόνιση όλων αυτών των στοιχείων για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Όπως προκύπτει από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, οι διαφορετικές απόψεις των συγγραφέων συγκλίνουν σε ένα κοινό σημείο, την αναγκαιότητα της εσωτερικής εναρμόνισης των παραγόντων (strategic fit) και ταυτόχρονα την περιγραφή των συστατικών που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή της αλλαγής στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Τα στοιχεία, που κρίνονται αναγκαία για την εφαρμογή της στρατηγικής της αλλαγής είναι τα εξής (G. Johnson, 1992):

1. **Η ευθυγράμμιση των προσδοκιών:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν πλήρως και να δεσμεύονται ολοκληρωτικά για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.
2. **Το «χτίσιμο του οργανισμού»:** Αναφέρεται στο σχεδιασμό της επιχείρησης, των εργαζομένων που απασχολεί και των αναγκών που προκύπτουν από τη λειτουργία της.
3. **Η διοικητική επίδοση:** Αφορά στην επίτευξη υψηλού επιπέδου επίδοσης όπως επίσης και τη διαδικασία αξιολόγησης της.

Τα μέλη της διοίκησης πρέπει να κατανοήσουν τη μεγάλη σημασία που έχει η ολοκληρωμένη και ισορροπημένη άποψη των στοιχείων και δυνάμεων που έχουν στη διάθεσή τους, καθώς μέσω αυτών έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ύπαρξη συγκεκριμένων μοντέλων που θα οδηγήσουν στην εφαρμογή των στρατηγικών της αλλαγής δεν είναι απαραίτητη και οι συγκεκριμένες στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν από τους βασικούς παράγοντες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Παράλληλα με τη διοίκηση των ρητών και απόλυτων στοιχείων της εφαρμογής της στρατηγικής, επιτυγχάνεται και η διοίκηση των υπονοούμενων στοιχείων (informal, implicit), τα οποία διακρίνονται στα εξής (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003):

1. **Οι αξίες και προσδοκίες:** Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, επικέντρωση στην ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη και τέλος προθυμία για την εφαρμογή της αλλαγής
2. **Οι ανεπίσημες σχέσεις:** Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, τους συνασπισμούς και τα συνδικάτα.
3. **Τα δίκτυα πληροφόρησης και επιρροής:** Διάφοροι μέθοδοι επικοινωνίας που αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι παρέχουν αλλά και δέχονται παράλληλα πληροφορίες, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν τις σχέσεις και τις πράξεις.
4. **Η ομαδικότητα, συνεργασία και σύγκρουση:** Το ομαδικό πνεύμα, που χρειάζεται να επιδείξει το προσωπικό, όπως επίσης και η ανάγκη να συνεργάζονται μεταξύ τους και να επικοινωνούν, αποφεύγοντας να έρχονται σε ρήξη.
5. **Η δέσμευση και παρακίνηση:** Διάθεση και προθυμία των εργαζομένων της επιχείρησης να συνεχίσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους και να αξιοποιούν τις δεξιότητες τους, συμβάλλοντας αποτελεσματικά και ενεργά στην επίτευξη των στόχων του.
6. **Η συνεχής εκμάθηση:** Αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο, καθώς μέσα από τη συνεχή μάθηση ο εργαζόμενος καταφέρνει να εξελίσσεται διαρκώς. Η καινοτομία, η συνεχής ευρηματικότητα και η ανάπτυξη αποτελούν υψίστης σημασίας στοιχεία, τα οποία επιτυγχάνονται κατά κύριο λόγο με τη συνεχή εκμάθηση και μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη δυνατότητα επίτευξης των στόχων της.

Το σύνολο των προαναφερθέντων παραγόντων αντιπροσωπεύουν την άτυπη κουλτούρα και φιλοσοφία του οργανισμού και ταυτόχρονα αποτελούν και αδιάσπαστο κομμάτι της εφαρμογής της στρατηγικής. Σε περίπτωση που η διοίκηση δε λάβει σοβαρά υπόψη αυτούς τους παράγοντες, τα επιδιωκόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα θα είναι αρκετά δύσκολο να πραγματοποιηθούν.

4.3 Θεωρίες για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ του Ανθρώπινου Δυναμικού

Προκειμένου να αντιληφθούμε καλύτερα την έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιούμε συγκεκριμένα υποδείγματα, τα οποία διακρίνονται σε κανονιστικά, εμπειρικά και τέλος εννοιολογικά ή θεωρητικά (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003). Στη συνέχεια θα μελετήσουμε αναλυτικότερα κάθε ένα από τα παραπάνω υποδείγματα.

1. Κανονιστικά Υποδείγματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων

Στη συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν το υπόδειγμα του Michigan και το υπόδειγμα του 5-P του Schuler. Τα κανονιστικά υποδείγματα ασχολούνται με τον τρόπο που πρέπει να λειτουργεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων, τη σχέση Οργανωσιακής Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και τέλος παρέχουν κατευθυντήριες οδηγίες για την εφαρμογή καλύτερων πρακτικών. (Devanna et al., 1984, σελ. 221-268)

➤ Το υπόδειγμα του Michigan

Το υπόδειγμα των Devanna et al. αφορά το σχεδιασμό του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, δίνοντας έμφαση στη έννοια της «στενής προσαρμογής» μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στρατηγικής της επιχείρησης. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο υπόδειγμα τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε κάθε επιχείρηση επιτελούν τέσσερις γενικές λειτουργίες: τη στρατολόγηση, την επιλογή, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή. Το σύστημα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των Devanna et al. είναι σχεδιασμένο προκειμένου να επιδρά τόσο στην επίδοση του ατόμου, όσο και στην επίδοση της οργάνωσης. Οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλουν στην επίδοση της επιχείρησης μέσα από την ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία με τη σειρά της θα επιτρέψει την αποτελεσματική πραγματοποίηση της Οργανωσιακής Στρατηγικής. Οι Devanna et al. υποστηρίζουν ότι η επίδοση είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων: την επιλογή των ανθρώπων που είναι περισσότερο ικανοί, τη δίκαιη κατανομή των αμοιβών, την υποκίνηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και την προετοιμασία τους για θέσεις εργασίας τις οποίες ενδέχεται να καταλάβουν στο μέλλον. Οι Devanna et al. αναγνωρίζουν ότι η επίδοση δεν είναι αποτέλεσμα μόνο του συστήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ότι αυτή επηρεάζεται άμεσα και από την Οργανωσιακή Στρατηγική και την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης.

Το υπόδειγμα του Michigan έχει δεχτεί διάφορες κριτικές, κυρίως εξαιτίας της στενής προσαρμογής, που υποστηρίζει, μεταξύ της Οργανωσιακής Στρατηγικής με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, η στενή αυτή προσαρμογή καθιστά την επιχείρηση μη ευέλικτη, κάτι εξαιρετικά αρνητικό και επιζήμιο για την πορεία της, αν αναλογιστούμε το σύγχρονο δυναμικό, άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. (Storey, 1992, Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1990, Hendry & Pettigrew, 1986)

➤ Το υπόδειγμα 5-P του Schuler

Το υπόδειγμα 5-P (Philosophy, Politics, Programs, Practices, Procedures) του Schuler ενσωματώνει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη στρατηγική της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το συγγραφέα, πολλές δραστηριότητες Ανθρώπινων Πόρων στο πλαίσιο των 5-P, δηλαδή η Φιλοσοφία ΑΠ, οι Πολιτικές ΑΠ, τα Προγράμματα ΑΠ, οι Πρακτικές ΑΠ και οι Διαδικασίες ΑΠ, μπορούν να θεωρηθούν στρατηγικές. Συγκεκριμένα, η φιλοσοφία ΑΠ δείχνει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται η επιχείρηση τους εργαζόμενους της, τι ρόλο διαδραματίζουν οι άνθρωποι για την επιτυχία της επιχείρησης και τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού. Οι πολιτικές ΑΠ αναφέρονται σε κατευθυντήριες οδηγίες για δράση σε θέματα της επιχείρησης που σχετίζονται με ανθρώπους και προγράμματα ΑΠ. Τα προγράμματα ΑΠ με τη σειρά τους καθορίζονται από τις πολιτικές ΑΠ και αποτελούν συντονισμένες προσπάθειες τόσο για την έναρξη και τη διασπορά όσο και τη συγκρότηση της οργανωσιακής αλλαγής. Οι πρακτικές ΑΠ αφορούν τις συμπεριφορές που σχετίζονται με συγκεκριμένους ηγετικούς, διοικητικούς ή λειτουργικούς ρόλους. Τέλος, οι διαδικασίες ΑΠ σχετίζονται με την αναγνώριση, το σχεδιασμό και την εφαρμογή των δραστηριοτήτων ΑΠ. Αν είναι τελικά στρατηγικές ή όχι εξαρτάται από το βαθμό σύνδεσης τους με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης. (Schuler, 1992, σελ. 18-32)

Κεντρικό σημείο του υποδείγματος 5-P αποτελούν οι στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης, οι οποίες αντικατοπτρίζουν το σχέδιο της διοίκησης για επιβίωση, ανάπτυξη, προσαρμογή και κερδοφορία. Οι στρατηγικές ανάγκες μπορούν να προσδιοριστούν τόσο από εξωτερικούς παράγοντες, όπως την κατάσταση της οικονομίας, όσο και από εσωτερικούς, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και η φύση της επιχείρησης.

2. Εμπειρικά Υποδείγματα του Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων

Τα εμπειρικά υποδείγματα τα συναντάμε πιο σπάνια σε σχέση με τα κανονιστικά, κυρίως λόγω της έλλειψης εμπειρικών ερευνών στο πεδίο του Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων. Σε αντίθεση με τα κανονιστικά υποδείγματα που επικεντρώνονται σε έναν πιο περιορισμένο αριθμό μεταβλητών και συγκεκριμένα στη σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τα εμπειρικά υποδείγματα είναι πιο περίπλοκα, λαμβάνοντας υπόψη μια ευρεία ποικιλία μεταβλητών. Για αυτό το λόγο τα εμπειρικά υποδείγματα απεικονίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό και ακρίβεια την οργανωσιακή πραγματικότητα. (Truss - Gratton, 1994, σελ. 683-685). Παρακάτω θα αναλύσουμε το υπόδειγμα του Warwick, το οποίο υπάγεται σε αυτή την κατηγορία υποδειγμάτων.

➤ Το υπόδειγμα του Warwick

Το υπόδειγμα των Hendry & Pettigrew (1990) αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία η Οργανωσιακή Στρατηγική και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμπλέκονται. Η διαδικασία αυτή διαμορφώνεται από παράγοντες τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος, όσο και του εσωτερικού, σε συνδυασμό με το γενικό

πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζονται στη συνέχεια από το περιεχόμενο της Οργανωσιακής Στρατηγικής και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται το κοινωνικό επίπεδο, το οικονομικό, το τεχνικό, το πολιτικό, νομικό και τέλος το ανταγωνιστικό επίπεδο. Από την άλλη μεριά, στις μεταβλητές του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωσιακή δομή, η πολιτική, η ηγεσία, η τεχνολογία των εργασιών και οι εκροές της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Hendry & Pettigrew, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συνεισφέρει στο σχεδιασμό της στρατηγικής και στην εισαγωγή της αλλαγής, προκειμένου η επιχείρηση να κάνει τη διαφορά από τους ανταγωνιστές της και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Hendry - Pettigrew, 1990, σελ. 17-44)

3. Εννοιολογικά ή Θεωρητικά Υποδείγματα του Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων

Τα εννοιολογικά ή θεωρητικά υποδείγματα του Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων τα συναντάμε ακόμη πιο σπάνια από τα κανονιστικά. Σε αυτήν την κατηγορία υποδειγμάτων θα ασχοληθούμε και θα παρουσιάσουμε το υπόδειγμα του Harvard, το υπόδειγμα του Guest (1987) και το υπόδειγμα των Wright & McMahan (1992).

➤ Το Υπόδειγμα Του Harvard

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα αναλύει και περιγράφει τους προσδιοριστικούς παράγοντες και αιτιολογεί τις επιπτώσεις των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, δίνοντας έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράλληλα στη σχέση μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένου.

Σύμφωνα με τους Beer et al. (1984), οι επιλογές των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από τις ομάδες συμφερόντων (stakeholders) και από ένα σύνολο περιπτωσιακών παραγόντων. Οι ομάδες συμφερόντων της επιχείρησης αποτελούνται από τους μετόχους, τη διοίκηση της επιχείρησης, τις ομάδες των εργαζομένων, την κυβέρνηση, την κοινωνία ως σύνολο και τα σωματεία, ενώ οι περιπτωσιακοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης, την αγορά εργασίας, τα σωματεία, την τεχνολογία των εργασιών, τους νόμους και τις κοινωνικές αξίες. Οι επιλογές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις ομάδες: την επιρροή των εργαζομένων, τις ροές των Ανθρώπινων Πόρων, τα συστήματα αμοιβής και τέλος τα συστήματα εργασίας. Οι εν λόγω επιλογές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων χρειάζεται να φέρουν ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα, ήτοι την προσέλκυση των ανθρώπων με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, την αφοσίωση των εργαζομένων, τη συνοχή διοίκησης και εργαζομένων και την

αποτελεσματικότητα κόστους (Beer, Spector, Lawrence, 1984, σελ. 14-20). Μακροπρόθεσμα, οι προαναφερθείσες επιλογές οδηγούν στην ευημερία του ατόμου και της κοινωνίας ως σύνολο, σε συνδυασμό με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Ως εκ τούτου, παρά τις κριτικές που έχουν ασκηθεί κατά καιρούς και που αφορούν κυρίως στην αδυναμία του να ερμηνεύσει την εκτεταμένη σχέση μεταξύ Στρατηγικής Διοίκησης και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το υπόδειγμα του Harvard έχει ασκήσει σημαντική επιρροή πάνω στη θεωρία και την πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

➤ Το Υπόδειγμα του Guest

Το υπόδειγμα του Guest δίνει έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, των αποτελεσμάτων σε επίπεδο Ανθρώπινων Πόρων και των αποτελεσμάτων σε επίπεδο επιχείρησης. Στις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός της οργάνωσης και του έργου, η στρατολόγηση, η επιλογή, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αμοιβή, η διοίκηση της αλλαγής και η επικοινωνία. (Guest, 1987, σελ. 503-521)

Ο Guest πάει ένα βήμα παρακάτω το υπόδειγμα του Harvard ορίζοντας τους εξής τέσσερις στόχους της πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:

- Στρατηγική ολοκλήρωση, η οποία αποτελεί την ικανότητα της επιχείρησης να ολοκληρώσει θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μέσω του στρατηγικού της σχεδίου.
- Υψηλή αφοσίωση των εργαζομένων στο σύνολο τους, που αποτελεί μια δέσμευση συμπεριφοράς στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- Υψηλή ποιότητα, η οποία σχετίζεται με όλα τα θέματα της συμπεριφοράς της διοίκησης αποβλέποντας στην ποιότητα των υπηρεσιών και των αγαθών που διατίθενται.
- Ευελιξία, που αναφέρεται στη λειτουργική ευελιξία, στην ύπαρξη μιας προσαρμόσιμης διάρθρωσης της επιχείρησης και κυρίως στην ικανότητα της να διαχειρίζεται καινοτομίες.

Σύμφωνα με τον Guest, οι πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία στη συνέχεια θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα σε επίπεδο οργάνωσης, δηλαδή στον χαμηλό ρυθμό εναλλαγής εργαζομένων και στην υψηλή απόδοση εργασίας. Στο συγκεκριμένο υπόδειγμα, η ηγεσία σε συνδυασμό με την οργανωσιακή κουλτούρα και τη στρατηγική διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Το πρόβλημα ωστόσο με την προσέγγιση του Guest έγκειται στο ότι είναι περιορισμένη από άποψη χώρου και χρόνου, σε κλάδους επιχειρήσεων με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και υψηλά επίπεδα τεχνολογίας και για αυτό το λόγο δε μπορεί να γενικευτεί.

➤ Το Υπόδειγμα των Wright & McMahan

Σύμφωνα με τους Wright & McMahan (1992) η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να ασχολείται με τους προσδιοριστικούς παράγοντες των αποφάσεων σχετικά με τις πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων, δηλαδή τη σύνθεση του ανθρώπινου κεφαλαίου όπως είναι οι δεξιότητες και οι ικανότητες, τον προσδιορισμό των απαιτούμενων συμπεριφορών των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα των παραπάνω αποφάσεων, δεδομένης της Οργανωσιακής Στρατηγικής και της ανταγωνισμού, που επικρατεί στον κλάδο. (Wright - McMahan, 1992, σελ. 35-43)

Οι Wright & McMahan μελετούν έξι θεωρητικά υποδείγματα, στα οποία περιγράφουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες των πρακτικών Ανθρώπινων Πόρων. Από τις έξι αυτές θεωρίες που παρουσιάζονται παρακάτω, οι τέσσερις πρώτες αφορούν στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εφόσον αυτές προσδιορίζονται από στρατηγικές αποφάσεις. Οι δύο τελευταίες θεωρίες επικεντρώνονται σε θεσμικούς και πολιτικούς προσδιοριστικούς παράγοντες των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι δυο αυτές θεωρίες, σύμφωνα με τους Wright & McMahan, επεξηγούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Μπορεί να μην είναι στρατηγικοί, ωστόσο, είναι απαραίτητοι για την κατανόηση του ρόλου των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη Στρατηγική Διοίκηση. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των προαναφερθέντων θεωριών.

➤ Στρατηγικές Θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι Στρατηγικές Θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, σύμφωνα με το συγκεκριμένο υπόδειγμα, περιλαμβάνουν τη θεωρία της επιχείρησης με έμφαση στους πόρους (resource-based view of the firm), την προσέγγιση της συμπεριφοράς (behavioral perspective), τα συστήματα κυβερνητικής (cybernetic systems) και της θεωρία της αντιπροσώπευσης / τους κόστους συναλλαγής (agency / transaction cost theory).

1. Θεωρία της επιχείρησης με έμφαση στους πόρους (resource-based view of the firm)

Η συγκεκριμένη θεωρία δίνει έμφαση στη σχέση της στρατηγικής και των εσωτερικών προς την επιχείρηση πόρων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο από τους σπάνιους, δύσκολα έως εντελώς μη αντιγράψιμους, και αναντικατάστατους Ανθρώπινους Πόρους της επιχείρησης.

2. Προσέγγιση της συμπεριφοράς (behavioral perspective)

Αυτή η θεωρία επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων, θεωρώντας τον ως τον παράγοντα που μεσολαβεί μεταξύ της στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης. Οι πιο αποτελεσματικές για την επιχείρηση στάσεις και συμπεριφορές εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, όπως είναι η στρατηγική που θα αποφασίσει να ακολουθήσει.

Υιοθετώντας την προσέγγιση της συμπεριφοράς υποστηρίζεται η ανάγκη λογικής σύνδεσης των ανταγωνιστικών στρατηγικών με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ώστε να μπορεί κανείς σε συγκεκριμένες περιπτώσεις να προβλέψει, να μελετήσει, να βελτιώσει αλλά και να μπορέσει να τροποποιήσει τη στρατηγική και τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. (Schuler & Jackson, 1987, σελ. 207-209) και επισημαίνεται ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ποικίλουν για τους διαφορετικούς τύπους στρατηγικής¹ εξαιτίας των διαφορετικών συμπεριφορών και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την υλοποίηση της εκάστοτε στρατηγικής. (Miles - Snow, 1984, σελ. 36-52)

3. Τα συστήματα κυβερνητικής (cybernetic systems)

Μεγάλος αριθμός των θεωριών αυτών επικεντρώνεται σε κλειστά συστήματα, τα οποία έχουν στόχο να οργανώσουν μηχανισμούς και να προφυλάξουν το τεχνολογικό κέντρο από το περιβάλλον. Άλλες θεωρίες θεωρούν ότι τα συστήματα είναι ανοικτά σε ανταλλαγές με το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από τις δραστηριότητες των ατόμων που στοχεύουν σε κάποιο αποτέλεσμα. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούνται από τις εισροές του συστήματος, δηλαδή τους ανθρώπους, το κεφάλαιο και την τεχνολογία, από το μετασχηματισμό τους στο σύστημα και το αποτέλεσμα που προκύπτει. Οι Wright & Snell (1991) χρησιμοποιούν τη θεωρία των ανοικτών συστημάτων για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, προτείνοντας ότι οι εισροές του συστήματος συνίστανται στις ικανότητες των ατόμων, τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει από το εξωτερικό περιβάλλον. Η διαδικασία μετασχηματισμού χαρακτηρίζεται από τη συμπεριφορά των ατόμων στο οργανωσιακό σύστημα και το αποτέλεσμα συνίσταται στην απόδοση (Wright - Snell, 1991)

4. Θεωρία της αντιπροσώπευσης / τους κόστους συναλλαγής (agency / transaction cost theory)

Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να αναγνωρίσει εκείνους τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι μαζί με μια ομάδα ανθρώπινων παραγόντων επεξηγούν το λόγο που οι επιχειρήσεις επιθυμούν να γίνουν οι συναλλαγές τους στο εσωτερικό τους, κυρίως λόγω της μείωσης του κόστους. Το κόστος συναλλαγής αφορά τη διαπραγμάτευση, τον έλεγχο, την αξιολόγηση και την εφαρμογή των συναλλαγών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Όσο περισσότερο αυξάνεται το κόστος, τόσο προτιμότερο είναι οι συναλλαγές να πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης. (Wright - McMahan, 1992, σελ 53-62)

Οι θεωρίες της Αντιπροσώπευσης / Κόστους Συναλλαγής συνδέονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, λόγω του ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σχετίζεται με το κόστος συναλλαγής. Σύμφωνα με τους Wright & McMahan η προσέγγιση της

¹Οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις τύπους, στον «αμυντικό» τύπο, τον τύπο του «διερευνητικού οραματιστή», τον τύπο του «αναλυτή» και τον τύπο του «αντιδρώντος» ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθούν.

θεωρίας του κόστους συναλλαγής είναι πολύ σημαντική για την λογική εξήγηση των πρακτικών Ανθρώπινων Πόρων. Η σημασία της προσέγγισης της υποκίνησης μέσα από τη θεωρία του κόστους συναλλαγής, έγκειται στο ότι παρέχει ένα θεωρητικό υπόδειγμα για τη σύνδεση των προσεγγίσεων σε ατομικό, ομαδικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο. (Jones, 1984)

➤ **Μη Στρατηγικές Θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Οι στρατηγικές θεωρίες δίνουν έμφαση στη στρατηγική, προσπαθώντας να εξηγήσουν πως μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την εφαρμογή της. Είναι εξίσου χρήσιμο και βασικό ωστόσο να κατανοήσει κανείς και τους μη-στρατηγικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίοι προκύπτουν από θεσμικές και πολιτικές δυνάμεις που επικρατούν στην επιχείρηση. (Wright - McMahan, 1992, σελ. 68-71)

1. Θεωρία της εξάρτησης των Πόρων / Υπόδειγμα Ισχύος

Η θεωρία της εξάρτησης των πόρων επικεντρώνεται στις σχέσεις ισχύος μέσα και ανάμεσα σε οργανώσεις. Υποστηρίζει ότι όλες οι οργανώσεις βασίζονται στη ροή πολύτιμων πόρων όπως το κεφαλαίο, η τεχνολογία και οι δεξιότητες, προς την οργάνωση προκειμένου να συνεχίσουν να λειτουργούν. Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στο υπόδειγμα των Pfeffer & Langton (1988), το οποίο αποβλέπει στην εξέταση των χαρακτηριστικών του οργανωσιακού πλαισίου που επηρεάζουν τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συνδυασμό με ένα πολιτικό υπόδειγμα, το οποίο εξετάζει τις πολιτικές διαδικασίες σε επίπεδο οργάνωσης. (Pfeffer - Langton, 1988, σελ. 588-606)

2. Θεσμικές Θεωρίες

Οι θεωρίες της κατηγορίας αυτής δεν έχουν αναπτυχθεί πλήρως. Υποστηρίζεται ότι η θεσμική θεωρία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τους Ανθρώπινους Πόρους, πρεσβεύοντας πως αυτά που συμβαίνουν δεν είναι απαραίτητα σκόπιμα και ότι δεν προκύπτουν όλα τα αποτελέσματα μέσα από διαδικασίες συνειδητών αποφάσεων. Επομένως, δε γίνεται όλες οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας λογικής λήψης απόφασης, που βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους. Επιπλέον, εξαιτίας της αδρανούς φύσης πολλών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σύμφωνα με τη θεσμική θεωρία, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να αφοσιωθεί στις θεσμικές πλευρές των πρακτικών της. (Wright - McMahan, 1992, σελ.87-90)

4.4 Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εταιρική Στρατηγική

Όπως έχουμε ήδη δει και σε προηγούμενες ενότητες, έχει σημειωθεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες αξιοσημείωτη μεταστροφή των επιχειρήσεων στο ρόλο και τη σημασία που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό για τη λειτουργία τους. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να επιλύσουν καθημερινά πολύπλοκα ζητήματα, με πρωταρχικό τους σκοπό να αναδειχθούν «νικήτριες» του «αιματηρού» ανταγωνισμού, που λαμβάνει χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον δράσης τους. Εξίσου σημαντικός στόχος είναι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσδίδοντας αξία στον πελάτη τους και να επιβιώσουν. Για να το επιτύχουν όμως αυτό χρειάζεται να διαθέτουν ικανό προσωπικό, το οποίο θα έχει κατανοήσει πλήρως την αποστολή της επιχείρησης, δηλαδή το λόγο ύπαρξής της, και θα εργάζεται με γνώμονα αυτό. Προσωπικό, το οποίο θα στοχεύει στην εύρεση καινοτόμων ιδεών και στην εκμετάλλευση μεριδίου της αγοράς, που δεν έχει ακόμα κορεστεί από τον ανταγωνισμό και μπορεί να αποκτήσει «προβάδισμα» από τους ανταγωνιστές του, δημιουργώντας τις βάσεις για το ζητούμενο σε κάθε οργανισμό δηλαδή, που παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μήπως όμως τελικά το πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει στη διάθεση της κάθε επιχείρηση είναι οι ίδιοι της οι άνθρωποι; Γιατί είναι αυτοί που θα διαμορφώσουν τη στρατηγική της, στη συνέχεια θα την υλοποιήσουν και τέλος θα την ελέγξουν και αξιολογήσουν. Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, είναι το μοναδικό μη αντιγράψιμο κομμάτι της, το οποίο, η επιχείρηση αναπτύσσοντας το και με τη σωστή εκπαίδευση και καθοδήγηση μπορεί να την οδηγήσει στην επιτυχία. Το βασικό εργαλείο των επιχειρήσεων επομένως είναι οι άνθρωποι τους.

Οι επιχειρήσεις δημιουργούνται προκειμένου να εκπληρώσουν συγκεκριμένους σκοπούς. Αυτοί οι σκοποί πολύ πιθανό να αλλάξουν μελλοντικά, ωστόσο είναι πολύ βασικό για το ανθρώπινο δυναμικό, που απασχολείται σε οποιαδήποτε οργάνωση να γνωρίζει την αποστολή της, όπως είπαμε και πιο πάνω, δηλαδή το λόγο ύπαρξής της. Για να υλοποιηθεί η αποστολή της επιχείρησης, χρειάζεται να τεθούν και να επιτευχθούν αρχικά συγκεκριμένοι σκοποί. Για την επίτευξη αυτών των σκοπών η Ανωτάτη Διοίκηση σχεδιάζει την Οργανωσιακή Στρατηγική η οποία αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα. Συγκεκριμένα:

- σε επιχειρησιακό επίπεδο, όπου καθορίζεται η γενική στρατηγική εφόσον η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μια επιχειρηματικές μονάδες στον ίδιο ή και σε διαφορετικούς κλάδους
- σε επιχειρηματικό επίπεδο, όπου καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση στον κλάδο τους ανταγωνιστές της
- σε λειτουργικό επίπεδο, ο τρόπος που θα υποστηριχτεί η επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης σε επίπεδο λειτουργικών τμημάτων όπως παραγωγής, μάρκετινγκ, οικονομικών, προμηθειών έρευνας και ανάπτυξης, Ανθρώπινων Πόρων

Τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής αλληλοσυνδέονται, δεδομένοι ότι οι στόχοι ή και οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο ένα επηρεάζουν τα υπόλοιπα.

Ο τρόπος με τον οποίο θα διοικηθεί το προσωπικό μιας επιχείρησης καθορίζεται από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων. Υποστηρίζεται ότι ο τρόπος αυτός πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με το πνεύμα της στρατηγικής της επιχείρησης και στα τρία επίπεδα, αποτελώντας ουσιώδες κομμάτι της και υλοποιείται μέσω των πολιτικών και διαδικασιών διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Επομένως, η επιτυχία της Στρατηγικής, που θα εκπονήσει η επιχείρηση σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό από την επιτυχή δράση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει τριπλό στόχο, κατά πρώτον να συνδέσει την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί με την οργανωσιακή κουλτούρα, κατά δεύτερον με τις αξίες και τέλος με τη δομή της επιχείρησης.

Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και για αυτό το λόγο και οι επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ των Ανθρώπινων Πόρων, χάρη στην οποία συνδέεται η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων με τους στρατηγικούς στόχους και σκοπούς της επιχείρησης, προκειμένου να αυξηθεί, κατά κύριο λόγο, η επίδοσή της αλλά και για να τεθούν οι βάσεις για να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία της. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των Ανθρώπινων Πόρων και των δραστηριοτήτων τους αποσκοπούν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και την πραγματοποίηση της Στρατηγικής της. Αντιλαμβανόμαστε, επομένως ότι ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός και δεν περιορίζεται σε καθημερινά ζητήματα, όπως μπορεί να είναι η έγκαιρη καταβολή των αμοιβών στους εργαζομένους, αλλά στοχεύει πρωτίστως στην μετατροπή του σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιότητα που προσδίδει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στρατηγικό ρόλο. Επιπλέον καλείται να συμμετάσχει με ουσιαστικό τρόπο στη χάραξη αλλά και εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Από αυτό καταλαβαίνουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει ενεργό συμμετοχή τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

4.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενη ενότητα, με τον όρο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων εννοείται το σύνολο των μεθόδων και των πολιτικών που χρησιμοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης προκειμένου να δημιουργήσει τις απαραίτητες συμπεριφορές και δεξιότητες, που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003)

Η αναφορά εδώ του Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων γίνεται για να θυμηθούμε το ρόλο της και να κατανοήσουμε πως αυτή συμβάλλει στο να συμμετέχει

ενεργά η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις για τη λήψη στρατηγικής φύσης αποφάσεων. Βασική προϋπόθεση για αυτόν ακριβώς το σκοπό είναι να ληφθούν υπόψη τόσο το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (εργασιακές ενώσεις, νομοθεσία, αγορά), το οποίο μεταβάλλεται διαρκώς και είναι άκρως ανταγωνιστικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον. Στο τελευταίο συναντάμε τις πρακτικές που ακολουθούνται, τις αξίες και τους πόρους, που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση. Με γνώμονα το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τα μέσα που κατέχει, θέτει στόχους και παίρνει στρατηγικές αποφάσεις με απώτερο σκοπό να τους υλοποιήσει. (Lee Dyer - Gerald W. Holder, 1988)

Καταλαβαίνουμε λοιπόν από όσα έχουμε αναφέρει παραπάνω, ότι κρίνεται απαραίτητη η αναγνώριση, η ανάλυση και η εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (εξωτερικό περιβάλλον) αφ' ενός αλλά και των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων της (εσωτερικό περιβάλλον) αφ' ετέρου, προκειμένου να διαμορφώσει η επιχείρηση το στρατηγικό της σχέδιο. Στόχος κάθε επιχειρησιακής μονάδας είναι μέσω των προτεινόμενων στρατηγικών σχεδίων να κεφαλαιοποιήσει τα δυνατά της σημεία και τις ευκαιρίες της, ελαχιστοποιώντας ή ακόμα καλύτερα εξουδετερώνοντας τις απειλές και τις αδυναμίες της.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Συγκεκριμένα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει πληροφορίες, οι οποίες αφορούν τα εσωτερικά δυνατά σημεία ή τις αδυναμίες της επιχείρησης όπως επίσης και πληροφορίες για τους ανταγωνιστές της στον κλάδο, οι οποίες ενδέχεται να φανούν χρήσιμες στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Τέτοιες μπορεί να είναι λεπτομέρειες για τα προγράμματα πρωτοβουλιών των ανταγωνιστών, στοιχεία από έρευνες σε εργαζόμενους, από όπου μπορεί να προκύπτουν παράπονα πελατών και τέλος πληροφορίες σχετικές με την επικείμενη νομοθεσία σχετικές με το εργατικό δίκαιο ή την υποχρεωτική υγειονομική ασφάλιση. Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ενεργό συμμετοχή κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, κυρίως μέσω των πληροφοριών, που μπορεί να έχει στη διάθεση της, για τις κινήσεις, πρωτοβουλίες ή λάθη που έχουν κάνει οι ανταγωνιστές της, από όπου μπορεί να παραδειγματιστεί, παίρνοντας ιδέες ή να αποφύγει.

Βιβλιογραφία - Πηγές

Ελληνική

- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδ. Μπένου
- Ξυροτύρη Σ., Κουφίδου Σ., 2001, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Ξενόγλωσση

- Wheelen Thomas L., Hunger J. David, 1998, “Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability”, Pearson
- Ulrich D., 1997, “Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results”, Harvard Business School Press
- Devanna M.A., Fobrum C.J., Tichy N.M., 1984, “A framework for Strategic Human Resource Management”, Published by Johl Willey & Sons, USA
- Storey J., 1992, “Developments in the Management of Human Resources”, Published by Blackwell, Oxford
- Lengnick Hall C.A. & Lengnick Hall M.L., 1990, “Interactive Human Resource Management and Strategic Planning”, Published by Quorum Books, Westport
- Schuler R.S., 1992, “Strategic Human Resource Management: linking people with the strategic needs of the business”, Organizational Dynamics
- Truss C. & Gratton L., 1994, “Strategic Human Resource Management: a conceptual approach”, The International Journal of Human Resource Management
- Hendry C. & Pettigrew A.M., 1990, “Human Resource Management: an agenda for the 1990s”, International Journal of Human Resource Management
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R.E., 1984, “Managing Human Assets”, Free Press, New York
- Guest D., 1987, “Human Resource Management and Industrial Relations”, Journal of Management Studies, London
- Wright P. & McMahan S., 1992, “Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage”, Published by Mc Graw, Hill
- Schuler R.S. & Jackson S.E., 1987, “Linking competitive strategies with Human Resource Management Practices”, Academy of Management Executive
- Miles R.E. & Snow C.C., 1984, “Designing Strategic Human Resources Systems”, Organizational Dynamics

- Jones G., 1984, “Task visibility, free riding and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behaviors”, Academy of Management Review
- Pfeffer J. & Langton N., 1988, “Wage inequality and the organization of work: the case of academic departments”, Administrative Science Quarterly
- Wright Patrick M., Snell Scott A., 1991, “Toward an integrative view of strategic human resource management”, Human Resource Management Review
- Dyer Lee, Holder Gerald W., 1988, “Human Resource Management, Evolving Roles & Responsibilities”, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C.
- Kilmann Raplh H., Covin Teresa Joyce, 1987, “Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World”, Hardcover
- Nadler David A., Nadler Mark B., 1997, “Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change”, Hardcover
- Johnson G., 1992, “Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action, Long Range Planning”

Sites

- <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Κεφάλαιο 5^ο

Στρατηγικό Μάνατζμεντ

5.1 Managing – Τρεις Βασικές Διαδικασίες

Τρία βασικά στοιχεία συνθέτουν τη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων. Αυτά είναι, η **καινοτόμος επιχειρηματικότητα** (entrepreneurship), το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (competitive advantage) και τέλος η **αναζωογόνηση** (sustainability). Η συγκεκριμένη τριάδα αποτελεί το τρίπτυχο της επιτυχίας για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες διαχρονικά στους πελάτες της, παρά τον έντονο και «αιματηρό» ανταγωνισμό που επικρατεί στο χώρο που δραστηριοποιείται. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε κάθε όρο ξεχωριστά, διαπιστώνοντας το λόγο που είναι άκρως απαραίτητος για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

– Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα

Σε ένα περιβάλλον που αλλάζει με πολύ γρήγορους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν στην αγορά νέα, καινοτόμα προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές τους, αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Αυτό είναι λογικό, καθώς έτσι οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο από την αγορά και παράλληλα αυξάνουν την κερδοφορία τους. (Κοκκίνης, 2006).

Ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε μια διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τρία στάδια: τη σύλληψη μιας νέας ιδέας, την αξιολόγηση της και τέλος την υλοποίησή της. Για αυτό το λόγο, η καινοτομία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διαχείριση της καινοτομίας (innovation management), δηλαδή ο τρόπος που συλλαμβάνεται μια καινούργια ιδέα, το πώς και με ποια κριτήρια αξιολογείται, το πώς χρηματοδοτείται κλπ, είναι μια εξαιρετικά απαιτητική διαδικασία η οποία αποτελεί συστατικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας. (Ραφαηλίδης - Τσελεκίδης, 2005).

Πράγματι η καινοτομία προβάλλει ως μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής μονάδας, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες μπορούν σε ένα βαθμό να δικαιολογηθούν από τα διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης καινοτομικών προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών (Κακούρης, 2010). Διάφοροι λόγοι συνηγορούν προς αυτήν την κατεύθυνση, συγκεκριμένα τα νέα προϊόντα είναι αυτά που κατά κύριο λόγο βοηθούν στο να διατηρηθούν και να βελτιωθούν τα μερίδια της αγοράς και η κερδοφορία της επιχείρησης σε αυτές τις αγορές. Στις μέρες μας, που έχει μειωθεί σημαντικά ο κύκλος ζωής των προϊόντων, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπληρώνει προϊόντα της με νέα αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Η σημασία αυτή γίνεται μεγαλύτερη αν αναλογισθεί κανείς το συνεχώς

μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι συνεχείς αλλαγές, που παρατηρούνται στα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα δημιουργούν ευκαιρίες αλλά και περιορισμούς. Παρόμοιες καταστάσεις μπορεί να παρατηρηθούν από αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο ή στη νομοθεσία. Για όλες αυτές τις περιπτώσεις μια επιχείρηση πρέπει να έχει την ικανότητα καινοτομίας προϊόντων και υπηρεσιών. (Ραφαηλίδης - Τσελεκίδης, 2005).

Έχοντας πάρει μια πρώτη ιδέα για το περιεχόμενο της καινοτομίας και της σημασίας που έχει για τις επιχειρήσεις, σε αυτό το σημείο θα επιχειρήσουμε να την ορίσουμε. Η Καινοτομία λοιπόν, ορίζεται ως «**η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν**» (P.Drucker, 1985). Η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται τόσο σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, όσο και στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιήθηκε, αλλά και στη διοικητική δομή ενός οργανισμού. (Tomala - Senecal, 2004).

Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '80 τείνει να γίνει αποδεκτό, ότι η καινοτομία αποτελεί μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας, τόσο σε επίπεδο επιχειρηματικό, όσο και σε επίπεδο εθνικών οικονομιών. Πιθανότατα, η εμφάνιση της πληροφοριακής τεχνολογίας να επέτεινε σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη των επιχειρήσεων να καινοτομούν διαρκώς, η οποία στη συνέχεια συρρίκνωσε σημαντικά τον κύκλο ζωής των προϊόντων επιβάλλοντας με αυτό τον τρόπο, την ανανέωσή τους ως βασική προϋπόθεση για την επιβίωση στην αγορά, αφού η τεχνολογική ανανέωση και η διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων προς την επιδίωξη του κέρδους. (Tidd,1997)

Σύμφωνα με τον G. Hamel, η καινοτομία είναι αυτή που αντιπροσωπεύει τις θεμελιώδεις δεξιότητες της εταιρείας χωρίς να καθορίζει μόνο το βαθμό επιτυχία της, αλλά και τη διάρκεια ζωής της. Όπως υποστηρίζει ο ίδιος ο συγγραφέας, οι εταιρείες που δεν έχουν την ικανότητα μόνιμης καινοτομίας πρέπει να πεθαίνουν. (G. Hamel, 2007)

Το πρόσωπο που αναλαμβάνει να οργανώσει και να διευθύνει τον κίνδυνο μιας επιχείρησης είναι ο λεγόμενος καινοτόμος επιχειρηματίας (entrepreneur), ο οποίος έχει τον πολύ σημαντικό και άκρως δύσκολο ρόλο να μετατρέψει μια νέα ιδέα ή ένα προϊόν σε επιτυχημένη επιχείρηση. Από ότι βλέπουμε λοιπόν, αυτό ουσιαστικά που θα χαρίσει την επιτυχία στην επιχείρηση δεν είναι η καινούργια ιδέα (καινοτομία), αλλά οι άνθρωποι που έχουν κατορθώσει να αντιληφθούν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες, ενώ άλλοι όχι. (Γεωργόπουλος, 2015)

– Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Βαθμός Συμβολής της ΔΑΠ

«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο» (Porter, 1980). Από τον πολύ σύντομο αλλά περιεκτικότερο ορισμό, που δίνει για τη

στρατηγική ο καθηγητής του πανεπιστημίου του Harvard, στην οποία θα αναφερθούμε αναλυτικότερα σε επόμενη ενότητα, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η καινούργια ιδέα στον επιχειρηματικό χώρο και πως αυτή μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνώνυμο με τη δημιουργία αξίας στον πελάτη, με ένα τρόπο που ανταγωνιστές δε μπορούν, σε συνδυασμό με την αέναη προσπάθεια της επιχείρησης να κάνει τη διαφορά στον κλάδο δραστηριοποίησης της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι μοναδικό, πολύτιμο, να επιθυμούν οι αγοραστές να το αποκτήσουν και τέλος πολύ δύσκολο να αντιγραφεί. Τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρήσιμο. Ωστόσο αυτό είναι κάτι εξαιρετικά δύσκολο και σπάνιο, αφού οι ανταγωνιστές με την πάροδο του χρόνου θα καταφέρουν να το αντιγράψουν, παρουσιάζοντας στην αγορά κάτι παρόμοιο, πολλές φορές και καλύτερο. Για αυτόν ακριβώς το λόγο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκονται ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές τους και να έχουν φροντίσει από πριν για την επόμενη κίνηση τους.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την πλήρη κατανόηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Εξωτερικά η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών της, τις αδυναμίες και τις ξεχωριστές ικανότητες τους. Εσωτερικά, από την άλλη μεριά χρειάζεται να ανιχνεύσει τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες και δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να συνδέσει αρμονικά το εξωτερικό με το εσωτερικό της περιβάλλον. Η συνοχή, η μείωση της αβεβαιότητας και ο καθορισμός κατευθύνσεων της επιχείρησης που επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής, την καθιστά το βασικότερο παράγοντα, για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Παπαδάκης, 2012)

Με ποιο τρόπο όμως συνδέεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τον ανθρώπινο παράγοντα; Βαρύτητα στο ανθρώπινο δυναμικό είχαν δώσει οι πρώτοι θεωρητικοί, που ασχολήθηκαν με τον προσδιορισμό της Διοίκησης Επιχειρήσεων, κατά τους οποίους η Διοίκηση Επιχειρήσεων είναι μια ικανότητα συνεργασίας ορισμένων ατόμων για την επίτευξη των τιθέμενων σκοπών (getting things done through people). Ο συγκεκριμένος ορισμός μπορεί στη συνέχεια να εμπλουτίστηκε, δίνοντας έμφαση και σε άλλους πόρους εκτός από τους ανθρώπινους, ωστόσο ειδικά σήμερα οι άνθρωποι θεωρούνται το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία. Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου αυτό με τη σειρά του, να χαρίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτόν ακριβώς το λόγο η πλειοψηφία των επιχειρήσεων σήμερα αντιμετωπίζουν και μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους τους όχι σαν δαπάνη, που πρέπει να ελεγχθεί αλλά αντιθέτως σαν μια επένδυση, που πρέπει να την εμπιστευθούν και να την αναπτύξουν διαχρονικά (Wainwright, 1997)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων, στο οποίο έχουμε ήδη αναφερθεί εκτενώς σε προηγούμενη ενότητα, θεωρείται ότι προάγει νέες προσεγγίσεις διοίκησης και οργάνωσης, κατά τις οποίες η δέσμευση και η ευελιξία του προσωπικού σε συνδυασμό με την προσπάθεια γρήγορης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, αναγνωρίζονται ως κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επί μέρους πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εξασφαλίζουν την κουλτούρα, τις αξίες και τη δομή των επιχειρήσεων, οι οποίες μαζί με την ποιότητα την υποκίνηση και τη δέσμευση των μελών τους συμβάλλουν στην επίτευξη των τιθέμενων σκοπών. Συγκεκριμένα, οι πολιτικές αυτές αντιμετωπίζουν τις ανταγωνιστικές προκλήσεις και ρυθμίζουν τα κύρια θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση της επίδοσης και της ποιότητας και εξασφαλίζουν τη δέσμευση των εργαζομένων, αναπτύσσοντας επιπλέον ένα εσωτερικό περιβάλλον αρμονικών σχέσεων. (Χυτήρης, 2001)

Κατά την πρώτη φάση της χάραξης της στρατηγικής προκύπτει η ανάγκη της συμμετοχής της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, ώστε να επηρεάσει θετικά την όλη στρατηγική διαδικασία. Έχει τη δυνατότητα είτε να προτείνει περιορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών είτε να τονίσει στη διοίκηση την ανάγκη προβληματισμού για το πώς και με ποιο κόστος η επιχείρηση θα αποκτήσει ή θα αναπτύξει τους απαραίτητους ανθρώπους για την επιτυχία της στρατηγικής της. Η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων πραγματοποιείται, συνήθως, στα υψηλότερα επίπεδα της διοίκησης. Κάθε συστατικό στοιχείο της διαδικασίας ασχολείται με επιχειρησιακά θέματα που σχετίζονται με ανθρώπους. Για το λόγο αυτό η εμπλοκή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων σε καθένα από αυτά τα στοιχεία κρίνεται απαραίτητη.

Στη δεύτερη φάση της εφαρμογής της στρατηγικής ο ρόλος της διεύθυνσης υλοποιείται μέσω της διαμόρφωσης και εφαρμογής των κατάλληλων πολιτικών ανθρωπίνων πόρων. Για να υλοποιηθεί η στρατηγική επιλογή θα πρέπει να εξετασθεί σε σχέση με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις που εγείρει ως προς τις ικανότητες, τη συμπεριφορά και την κουλτούρα των ανθρώπων. Στην περίπτωση, που παρατηρηθεί κάποιο κενό ανάμεσα στην παρούσα και στην επιθυμητή κατάσταση, καλείται η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ώστε μέσω κατάλληλων πολιτικών να συμβάλει στην κάλυψη του συγκεκριμένου κενού και να υποκινήσει το προσωπικό στην εκδήλωση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Ο βαθμός επιτυχίας της παρέμβασης θα κριθεί από τις επιδόσεις της επιχείρησης στα θέματα παραγωγικότητας, ποιότητας και οικονομικών αποτελεσμάτων. (Πρωτόπαπας, 2009)

Μέσω της κατάλληλης διαμόρφωσης, οι πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να συμβάλουν, ώστε η επιχείρηση να εδραιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Με την κατάλληλη μεθοδολογία μπορεί να διαμορφωθεί το περιεχόμενο κάθε επί μέρους πολιτικής με τρόπο συμβατό και υποστηρικτικό προς τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Για να γίνει όσο το δυνατό περισσότερο αποτελεσματική η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να εμπλέκεται

ολοκληρωτικά στην όλη στρατηγική διαδικασία, η οποία οδηγεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (M. Foot, C Hook, 1999)

– Αναζωογόνηση

Η τρίτη και τελευταία βασική διαδικασία του managing είναι αυτή της αναζωογόνησης. Πρόκειται για τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης του προϊόντος ή υπηρεσίας που παρέχει μια επιχείρηση στον πελάτη της, με τέτοιο τρόπο που εκείνος να είναι πλήρως ικανοποιημένος και να μην επιθυμεί να απευθυνθεί στους ανταγωνιστές της για κάτι καλύτερο. Με άλλα λόγια η αναζωογόνηση μπορεί να αποδοθεί ως η αέναη προσπάθεια της επιχείρησης να δώσει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη της, βελτιώνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ήδη έχει, το οποίο πρέπει να θεωρείται περισσότερο ως ένα εξελισσόμενο ταξίδι παρά ως ένας προορισμός.

5.2 Στρατηγική

– Τι είναι στρατηγική

Από τους πλέον διάσημους στρατηγούς, που γνώρισε η ανθρωπότητα, είναι ο Sun Tzu. Πρόκειται για έναν Κινέζο στρατηγό, ο οποίος μέχρι και σήμερα θεωρείται διάνοια στην πολεμική στρατηγική. Επιχειρώντας να προσφέρουν, δοκιμασμένες συνταγές επιτυχίας στα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων, που βιώνουν σε καθημερινή βάση τη σκληρή επιχειρησιακή πραγματικότητα, έχουν γραφτεί πληθώρα βιβλίων, στα οποία γίνεται εκτενής περιγραφή και ανάλυση των αρχών της επιτυχημένης στρατηγικής του. (D.G. Krause, 1995)

Σε εκείνον ανήκει και το εξής γνωμικό: «Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να δουν τις τακτικές με τις οποίες κερδίζω τις μάχες, αλλά αυτό που κανένας δε μπορεί να δει, είναι η στρατηγική μέσω της οποίας η νίκη επιτυγχάνεται.»

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της στρατηγικής, πρέπει αρχικά να αναζητήσουμε τις ρίζες της. Η στρατηγική, λοιπόν, έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα, προερχόμενη από τη λέξη στρατηγός, η οποία αποτελεί σύνθεση του ουσιαστικού *στρατός* και του ρήματος *άγω*, δηλαδή οδηγώ. Κατά την αρχαιότητα στην Αθήνα, μετά τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη, οι στρατηγοί ήταν δέκα, αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας, είχαν πολιτική εξουσία και ουσιαστικά ήταν οι πρώτοι που εφάρμοσαν πρακτικά τη στρατηγική, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα. (S. Cummings, 1993 & B. DeWit - R. Meyer, 2004)

Υπάρχουν πολυάριθμοι ορισμοί γύρω από το περιεχόμενο της στρατηγικής. Ενδεικτικά θα παρουσιάσουμε τους εξής:

Σύμφωνα με τον Alfred Chandler η στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των απαραίτητων μέσων για την πραγμάτωση αυτών των στόχων. (A. Chandler, 1962)

Ο Kenneth Andrews υποστηρίζει ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές, οι οποίες θα συνδράμουν στην επίτευξη αυτών των σκοπών και που είναι με τέτοιο τρόπο διαμορφωμένο, ώστε να ορίζεται σε ποιο κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρεθεί η επιχείρηση, όπως επίσης και το είδος της συγκεκριμένης επιχείρησης. (K. Andrews, 1981)

Επιπλέον, ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των προϊόντων ή των αγορών της, η οποία καθορίζει τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και μελλοντικά. (I. Ansoff, 1985)

Τέλος ο Kenichi Ohmae υποστηρίζει πως το περιεχόμενο της στρατηγικής θα πρέπει να την αναζητήσουμε σε μια λέξη, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο πρωταρχικός σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει η επιχείρηση να κερδίσει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Για αυτό το λόγο η στρατηγική είναι η προσπάθεια αλλαγής της δύναμης μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή που διαθέτουν οι ανταγωνιστές της, με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο όμως. (A. Ohmae, 1987)

Από όσα αναφέρθηκαν έως τώρα γίνεται αντιληπτό ότι η στρατηγική δεν αποτελεί ένα σύνολο κανόνων ή οδηγιών αλλά συντονίζει και κατευθύνει τις αποφάσεις ενός οργανισμού, με απώτερο σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων, με στόχο την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται, δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, το οποίο συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο, που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού πραγματοποιούνται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησης του. Η στρατηγική είναι το μέσο, δηλαδή, για την επίτευξη των σκοπών, σχετιζόμενη με όλα τα τμήματα της επιχείρησης και καλύπτοντας όλες τις βασικές όψεις της. Επομένως, μπορούμε να πούμε πως η στρατηγική είναι η εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από το περιβάλλον, προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και πιστεύω των στελεχών της. Σε αυτό το σημείο, ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε πως παρότι η διαμορφούμενη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία της επιχείρησης, δε μπορεί εντούτοις να την εγγυηθεί. (Γεωργόπουλος, 2006)

– Πεδίο στρατηγικής

Έγινε ξεκάθαρο από την προηγούμενη ενότητα, ότι η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης, το οποίο δεν εξαρτάται από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει ή το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Το επιχειρηματικό περιβάλλον μάλιστα είναι απαιτητικό, άκρως ανταγωνιστικό και μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό, που μπορεί να χαρακτηριστεί πολυτάραχο.

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η δομή της αγοράς είναι τόσο ανταγωνιστική που κάθε επιχείρηση επιθυμεί να επικρατήσει έναντι των ανταγωνιστών της, δίνοντας μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της και να αποκομίσει έσοδα πάνω από το μέσο όρο. Ο πρωταρχικός σκοπός κάθε επιχειρηματικής μονάδας είναι διττός, αρχικά με τη βοήθεια των κατάλληλων επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα της και κατά δεύτερον να επιτύχει.

Το πεδίο της στρατηγικής περιλαμβάνει επίσης και την απαραίτητη κρίση για τη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά, όπου θα δραστηριοποιηθεί, δηλαδή τη μελέτη των ανταγωνιστών της, όπως επίσης και τη μελέτη των διαθέσιμων πόρων της, με τη βοήθεια των οποίων θα καταφέρει να μεγιστοποιήσει τα μακροπρόθεσμα κέρδη της, αντιμετωπίζοντας παράλληλα και τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, ο οποίος επικρατεί στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Τέλος η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συνδέσουν αρμονικά το εξωτερικό περιβάλλον με τις εσωτερικές τους δυνατότητες, προκειμένου να υλοποιήσουν με επιτυχία τους τιθέμενους σκοπούς τους.

– Αναγκαιότητα στρατηγικής

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τους λόγους για τους οποίους η στρατηγική θεωρείται βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας. Οι βασικότεροι λόγοι είναι οι εξής:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Ορίζει τόσο την επιχείρηση όσο και τη θέση της απέναντι στους ανταγωνιστές της
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Μπορεί προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους πρωταρχικούς ρόλους της στρατηγικής είναι να θέσει κατευθύνσεις, απαντώντας στο πολύ κρίσιμο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα καταφέρει να πραγματοποιήσει την αποστολή της, δηλαδή το λόγο ύπαρξης της.

Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η εφαρμογή και ύπαρξη μιας στρατηγικής μπορεί να εξασφαλίσει την ομοιόμορφη λήψη αποφάσεων. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη και κοινώς αποδεκτή στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών σκοπών. Επιπλέον καθιερώνει συγκεκριμένα κριτήρια και κανόνες, που λειτουργούν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών και όχι αντικρουόμενων μεταξύ τους αποφάσεων. Στην περίπτωση που τα κριτήρια αυτά λείπουν, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να βρεθεί η βέλτιστη απόφαση. (J. L. Bower- C.G. Gilbert, 2007)

Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Συμβάλλει στην προώθηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων, συγκεντρώνοντας συλλογική προσπάθεια. Ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε επιχείρησης είναι συνολική δράση, η οποία διασφαλίζεται χάρη στη στρατηγική. Χωρίς αυτή η επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων καθένα από τα οποία δρα όπως αυτό νομίζει. (H. Mintzberg, 1987)

Ορίζει τόσο την επιχείρηση όσο και τη θέση της απέναντι στους ανταγωνιστές της

Η στρατηγική είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση καθώς δίνει τη δυνατότητα στα άτομα που εργάζονται σε αυτή να σχηματίσουν άποψη για αυτή. Επιπλέον, η στρατηγική εφόσον είναι ξεκάθαρη, πρέπει να μπορεί να τοποθετεί την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της και να μπορεί να περιγράψει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες έχει παρουσία η επιχείρηση.

Μειώνει την αβεβαιότητα

Η στρατηγική δίνει κατευθυντήριες γραμμές για να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και εξασφαλίζοντας ότι όλες τις αποφάσεις λαμβάνονται προς την ίδια κατεύθυνση. Αποτελεί μια ανακούφιση έτσι από το άγχος που δημιουργεί το απρόβλεπτο και πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και η ελλιπής πληροφόρηση. (H. Mintzberg, 1987)

Μπορεί προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο απαιτεί την πλήρη γνώση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, η

επιχείρηση χρειάζεται να γνωρίζει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών της, τις αδυναμίες τους, όπως επίσης και τις ξεχωριστές ικανότητες τους. Στο εσωτερικό της, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, σε συνδυασμό με τις θεμελιώδεις /μοναδικές ικανότητες της. Επιτρέπει, με άλλα λόγια στην επιχείρηση να συνταιριάζει το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον.

– Τέσσερις φάσεις της στρατηγικής

Οι τέσσερις φάσεις της στρατηγικής αποτελούνται από το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, το στρατηγικό σχεδιασμό και τέλος το στρατηγικό μάνατζμεντ. Κατά την πρώτη φάση και το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό εκτιμάται ο ετήσιος προϋπολογισμός της επιχείρησης. Οι προβλέψεις βασίζονται σε στοιχεία του παρελθόντος, το οποίο θεωρείται ότι θα επαναληφθεί και στο μέλλον. Κάτι τέτοιο βέβαια σπάνια είναι εφικτό, αφού για να συμβεί το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να είναι σταθερά, πράγμα πολύ δύσκολο. Στη δεύτερη φάση και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, πραγματοποιούνται προβλέψεις έως πέντε έτη για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, με μικρό βαθμό πάντα βεβαιότητας, αφού το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς. Οι πρώτες δύο φάσεις ανήκουν στη στατική ανάλυση μιας επιχείρησης, σε αντίθεση με το στρατηγικό σχεδιασμό και το στρατηγικό μάνατζμεντ που είναι δυναμικές αναλύσεις. Η τρίτη φάση λοιπόν, ο στρατηγικός σχεδιασμός, αφορά τη διατύπωση της στρατηγικής, των πολιτικών και των πλάνων δράσης της επιχείρησης, είναι προσκολλημένος στην αποστολή της και λαμβάνει υπόψη πρωτίστως το εξωτερικό περιβάλλον δράσης της. Στην τέταρτη και τελευταία φάση της στρατηγικής συναντάμε το στρατηγικό μάνατζμεντ, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ανιχνεύσει το εξωτερικό της περιβάλλον, να εντοπίσει τους ανταγωνιστές της, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο σε μεγάλο βαθμό δυνατότητες ελέγχου και κατευθύνσεις. Γενικά το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να βασιστεί σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις και όχι σε σπασμωδικές και εκ των υστέρων αποφάσεις. (Γεωργόπουλος, 2006) Τέλος, σε αντίθεση με το προηγούμενο στάδιο, του στρατηγικού σχεδιασμού, όπου τα στελέχη είναι προσκολλημένα στην αποστολή της επιχείρησης, κατά το στρατηγικό μάνατζμεντ η αποστολή μπορεί να αλλάξει.

5.3 Τι είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

– Η διαδικασία λεπτομερούς περιγραφής

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις σήμερα είναι με ποιο τρόπο μέσα από τον «αιματηρό» ανταγωνισμό που επικρατεί και το άκρως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου δραστηριοποιούνται, θα καταφέρουν να επιβιώσουν και να επικρατήσουν όχι μόνο στο παρόν, αλλά να θέσουν τις βάσεις και για μια επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είσαι επιτυχημένος σήμερα δεν αρκεί, καθώς είναι

απαραίτητες ορισμένες βασικές προϋποθέσεις για να διατηρήσει αυτή την επιτυχία και στο μέλλον. Η συγκεκριμένη πρόκληση εμφανίζει ιδιαίτερη δυσκολία για τα διοικητικά στελέχη, κυρίως για τις επιλογές που έχουν να κάνουν και τις αποφάσεις που πρέπει να πάρουν, οι οποίες ενδέχεται να τα φέρουν αντιμέτωπα πολλές φορές με τις ομάδες ενδιαφερομένων(stakeholders), όπως είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις κ.α.

Στο επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ λοιπόν, βρίσκεται η διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων του παρόντος και μέλλοντος. Ο κυριότερος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι οι διαφορές που ενδέχεται να υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης κατά το παρελθόν και το μέλλον. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η εμφάνιση και εισαγωγή στον κλάδο νέων ανταγωνιστών, η αύξηση των υποκατάστατων προϊόντων, η μεταβολή στις προτιμήσεις των καταναλωτών και οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι τόσο ραγδαίες που συμβάλλουν τόσο στη μεταβολή των χαρακτηριστικών των προϊόντων όσο και της διαδικασίας παραγωγής.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δημιουργούν συχνές μεταβολές στο περιβάλλον, αναγκάζοντας την επιχείρηση να βρίσκεται αντιμέτωπη σε μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Χρήσιμο εργαλείο των επιχειρήσεων για τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ, χάρη στο οποίο έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν το παρόν, σχεδιάζοντας τη μελλοντική τους πορεία και παράλληλα να συνδυάζουν προς όφελος τους τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με εκείνες στο εσωτερικό τους. (Γεωργόπουλος, 2006)

Όπως βλέπουμε μεγάλης σημασίας για το στρατηγικό μάνατζμεντ διαδραματίζει η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αφού αναγνωρίσει λοιπόν εκείνους τους παράγοντες που την επηρεάζουν εξωτερικά και τους συνδυάσει με τις δυνάμεις/αδυναμίες της, που εμφανίζονται στο εσωτερικό της, μπορεί να θέσει και στη συνέχεια να υλοποιήσει τους οργανωσιακούς σκοπούς της. Έπειτα προχωράει στην ανάπτυξη πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και το τρίτο και τελευταίο στάδιο είναι ο καταμερισμός των διαθέσιμων πόρων της, προκειμένου να επιτύχει την υλοποίηση των σχεδίων της. Βασικό ακόμη χαρακτηριστικό του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ότι ασχολείται τόσο με τη διαμόρφωση όσο και με την υλοποίηση της στρατηγικής.(Γεωργόπουλος, 2015)

Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η διοίκηση της επιχείρησης προχωράει στη χάραξη της στρατηγικής, στην οποία θα βασιστεί, για αυτό το λόγο οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών της έχουν μεγάλη σημασία, καθώς αν διαμορφώσουν με σωστό τρόπο τη στρατηγική, τους δίνεται η δυνατότητα να αποκτήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα μελλοντικά έναντι των ανταγωνιστών τους. Το δεύτερο στάδιο, εκείνο της υλοποίησης της στρατηγικής, είναι εξαιρετικά πολύπλοκο και χρονοβόρο και χρειάζεται να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις σε καθημερινή βάση. Για αυτό και κατά τη συγκεκριμένη διαδικασία ενδέχεται να προκύψουν αλλαγές στη διοίκηση της επιχείρησης, στη δομή, στην κουλτούρα καθώς επίσης και ανακατατάξεις στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται κατά

κύριο λόγο από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών, σε αντίθεση με τη διαμόρφωση της στρατηγικής η οποία εκτελείται από τα ανώτερα στελέχη μόνο (Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο). Και στις δύο περιπτώσεις, χρειάζεται να δοθεί σημασία στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, καθώς στην περίπτωση που διαμορφώνεις χωρίς να προβαίνεις σε υλοποίηση χάνεις πόρους. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής, που αποτελούν στην ουσία τον κορμό του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

5.4 Ορισμός Στρατηγικού Μανάτζμεντ

Το στρατηγικό μανάτζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που στοχεύουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί.(Γεωργόπουλος, 2006)

Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής θα καθορίσουν τους στόχους και θα λάβουν στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες σχετίζονται τόσο με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση συνολικά, όσο με τους πόρους που αυτή διαθέτει και την αλληλεπίδραση αυτών των δύο. Το στρατηγικό μανάτζμεντ, δηλαδή, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο χειρισμό της αλλαγής, που ενδέχεται να προκύψει στο εξωτερικό ή εσωτερικό της περιβάλλον και στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο με τη χρήση συγκεκριμένων στρατηγικών.

Από ότι έχουμε αναφέρει έως τώρα μπορούμε να συνοψίσουμε τις βασικές αρχές του στρατηγικού μανάτζμεντ ως εξής:

- Περιλαμβάνει τόσο τη χρήση στρατηγικών και την οργάνωση της επιχείρησης, όσο και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσα τους.
- Βασική προτεραιότητα για το στρατηγικό μανάτζμεντ αποτελεί η διαχείριση του βαθμού αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον.
- Έχει βασικό οδηγό τις ευκαιρίες, οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν εντός αλλά και εκτός της επιχείρησης.
- Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου.
- Απαιτεί την κατανόηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και πως μπορεί αυτό να μεταβληθεί μελλοντικά με την ταυτόχρονη δημιουργία κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- Αφορά την επιχείρηση στο σύνολο της και αυτό γιατί σχετίζεται με την αλλαγή, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο στο εξωτερικό όσο και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, επηρεάζοντας οποιαδήποτε ομάδα ή και τμήμα της.

Συνοψίζοντας, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού, με στόχο τη διατήρηση της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης του με το περιβάλλον του.

Άλλη μια έννοια, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η επίδοση, η οποία αποτελεί το βαθμό κατά τον οποίο τα στελέχη και οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Η αποδοτικότητα (efficiency) αποτελεί ένα εσωτερικό μέτρο της οργανωσιακής επίδοσης, το οποίο δίνει έμφαση στον τρόπο (πώς) που η επιχείρηση θα επιτύχει το σκοπό της και όχι τόσο στο αν τον πετύχει. Ένα παράδειγμα θα μας βοηθήσει να την κατανοήσουμε καλύτερα, τα διευθυντικά στελέχη όταν ελαχιστοποιούν το κόστος των διαθέσιμων χρησιμοποιούμενων πόρων, ανθρώπινων, φυσικών, τεχνολογικών ή χρηματοοικονομικών, προκειμένου να επιτύχουν τους τιθέμενους στόχους, είναι αποδοτικά. Η αποδοτικότητα, δηλαδή, είναι ένα ποσοτικό μέγεθος και σχετίζεται άμεσα με τις εισροές και εκροές του συστήματος. Η αποτελεσματικότητα (effectiveness), αντιθέτως, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι τόσο στη διαδικασία που ακολουθήθηκε για να επιτευχθεί το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, η αποτελεσματικότητα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Η αποδοτικότητα σχετίζεται με την πραγματοποίηση των διαφόρων δραστηριοτήτων με τον πλέον κατάλληλο τρόπο (doing the things right), σε αντίθεση με την αποτελεσματικότητα, η οποία σχετίζεται με την πραγματοποίηση των επιθυμητών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (doing the right things). (P. Drucker, 2006)

Επομένως η ειδοποιός διαφορά της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας έγκειται στο ότι η πρώτη αποτελεί ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι το μέτρο αξιολόγησης της ποιότητας της εκροής. Για τις επιχειρήσεις είναι πιο εύκολο να μετρούν και να ελέγχουν την αποδοτικότητα, παρά την αποτελεσματικότητα που είναι κατά βάση ποιοτικό μέγεθος.

5.5 Χαρακτηριστικά Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, αφού τους δίνει τη δυνατότητα να ηγηθούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, μέσω των υλοποιούμενων στρατηγικών, να επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντική αλλαγή και τέλος να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση. Αυτό το καταφέρνουν με το να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικότερα τους υπάρχοντες πόρους και ικανότητες ή με το αναπτύξουν νέες και επίσης με το να ενεργοποιήσουν ακόμη πιο θετικά την επιχείρηση, μέσω του τρόπου ηγεσίας τους. Ίσως το πιο βασικό χαρακτηριστικό του στρατηγικού μάνατζμεντ να είναι πως τα

διευθυντικά στελέχη χαράζοντας τη στρατηγική της επιχείρησης αναμένουν την αλλαγή, δίνοντας τους την ευκαιρία με κατευθύνσεις, να καταφέρουν να την ελέγξουν σε μεγάλο βαθμό.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ διακρίνεται από τέσσερα στοιχεία, τα οποία είναι:

- Οι πολλές γνωστικές περιοχές
- Η εξωτερική εστίαση
- Η εσωτερική εστίαση
- Η μελλοντική κατεύθυνση

Στο επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ κυριαρχεί η υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ απαιτήσεων παρόντος και μέλλοντος. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον της επιχείρησης ενδέχεται να παρουσιάζει σημαντικές διαφορές συγκριτικά με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα, καθώς μεταβάλλεται διαρκώς και επικρατεί έντονος ανταγωνισμός, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Σε αυτή τη διαδικασία όμως η επιχείρηση διαθέτει ένα πολύ χρήσιμο και σημαντικό όπλο, το στρατηγικό μάνατζμεντ, με τη βοήθεια του οποίου είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία, αφού οι αποφάσεις που ληφθούν σήμερα αφορούν το μέλλον και ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της.

Όταν αναφερόμαστε στο στρατηγικό μάνατζμεντ, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας πρωτίστως δύο παράγοντες, τους ανταγωνιστές και το εξωτερικό περιβάλλον. Ειδικά το δεύτερο έχει μεγάλη σημασία, αφού οι περιβαλλοντικές αλλαγές ενδέχεται να τροποποιήσουν τα όρια μιας επιχείρησης και τη φύση του ανταγωνισμού, αλλάζοντας με αυτό τον τρόπο τα ανταγωνιστικά «πεδία μάχης» ενός κλάδου. (A. J. Row, Mason, K.E. Dickel and N.H Snyder, 1993)

5.6 Βασικά Στοιχεία της Διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις:

- την ανίχνευση του περιβάλλοντος
- τη διαμόρφωση της στρατηγικής
- την υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος
- την αξιολόγηση και έλεγχο της στρατηγικής

Ανίχνευση του περιβάλλοντος

Η πρώτη φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι το εξωτερικό και το εσωτερικό.

Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν όλα εκείνα τα στοιχεία, στα οποία δεν έχει τη δυνατότητα να επέμβει η επιχείρηση, αλλά την επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Τη δραστηριότητα της επιχείρησης επηρεάζουν άμεσα συνήθως οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές. Αντιθέτως, έμμεσα την επηρεάζει το σύνολο των παραγόντων, που σχετίζεται με μελλοντικές αλλαγές όπως είναι η τεχνολογία, οι κοινωνικοπολιτικές αλλαγές, οι διεθνείς τάσεις και το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον.

Το εσωτερικό περιβάλλον, από την άλλη, το συνθέτουν στοιχεία που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως είναι η κουλτούρα, οι εργαζόμενοι, η οργανωτική δομή, οι πόροι, τα μηχανήματα, οι μέθοδοι παραγωγής κ.α.

Η ανίχνευση/ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης γίνεται με στόχο να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος από τη μία και οι δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι γνωστή ως SWOT Analysis και θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε αυτή σε επόμενη ενότητα.

Για την επόμενη φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ και τη διαμόρφωση της στρατηγικής, είναι απαραίτητη η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσω της SWOT Analysis, η οποία αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για ανιχνευθούν οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της επιχείρησης. Χάρη στην αξιολόγηση αυτών των παραγόντων η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει τη θέση της μέσα στον κλάδο, όπου αναπτύσσει τη δραστηριότητα της και έτσι μπορεί στη συνέχεια να προχωρήσει στη δεύτερη φάση και να διαμορφώσει τη στρατηγική της και την εταιρική της αποστολή.

Διαμόρφωση της στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί την ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών, που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σε συνάρτηση με τις δυνάμεις και αδυναμίες στο εσωτερικό της περιβάλλον. Τα ανώτερα στελέχη είναι επιφορτισμένα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής και σε αυτό το στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ πρέπει να απαντήσουν στο ερώτημα που επιθυμούν να βρεθεί η επιχείρηση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει:

1. Τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης, η οποία αποτελεί το λόγο ύπαρξης της.

2. Τους σκοπούς που χρειάζεται να επιτευχθούν, στα πλαίσια της αποστολής και αποτελούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων.
3. Τις στρατηγικές, οι οποίες είναι οι κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί, ως προς την ακολουθούμενη πολιτική.
4. Τις πολιτικές, οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικές της επιχείρησης. Στην ουσία αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης και συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την τρίτη φάση, εκείνη της υλοποίησης της.

Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η επιχείρηση προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- Σε τι θέση βρίσκεται η επιχείρηση, εντοπίζοντας τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος.
- Τι δυνατότητες δίνουν στην επιχείρηση οι πόροι που διαθέτει (δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος).
- Βάσει των αξιών και φιλοδοξιών των ανωτάτων στελεχών της, τι θέλει να κάνει η επιχείρηση.
- Τι οφείλει να κάνει η επιχείρηση, αναφορικά με τα παρουσιαζόμενα θέματα ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας.

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης διακρίνονται σε τρία επίπεδα:

- Την επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy), η οποία παρουσιάζεται σε επίπεδο ομίλου, περιλαμβάνοντας όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης για ανάπτυξη και διοίκηση. Ορίζει, με άλλα λόγια, το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών, στους οποίους ανταγωνίζεται.
- Την επιχειρηματική στρατηγική (business strategy), η οποία βρίσκεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην ανταγωνιστική θέση του προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρει στους καταναλωτές η επιχείρηση. Στόχος της, είναι να υπερισχύσει η επιχείρηση σε ένα τμήμα της αγοράς.
- Τη λειτουργική στρατηγική (functional strategy), που εμφανίζεται σε επίπεδο λειτουργιών, με στόχο την επίτευξη των τιθέμενων σκοπών της επιχείρησης με την αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική.

Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και υλοποιούν και τα τρία αυτά είδη στρατηγικής (S.P. Robbins, D.A.DeCenzo and M.Coulter, 2012).

Επιχειρησιακό επίπεδο

Σε επιχειρησιακό επίπεδο η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε τρεις κατηγορίες στρατηγικής προσπαθώντας να απαντήσει σε μια τριπλή ερώτηση: ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).

Η στρατηγική ανάπτυξης διακρίνεται σε:

- Ολοκλήρωση κάθετη προς τα εμπρός: όταν η επιχείρηση μπαίνει σε δραστηριότητες των αγοραστών της.
- Ολοκλήρωση κάθετη προς τα πίσω: όταν η επιχείρηση μπαίνει σε δραστηριότητες των προμηθευτών της, μια επιχείρηση παραδείγματος χάρη, που παράγει ζυμαρικά, να προβεί στην εξαγορά των προμηθευτών της.
- Ολοκλήρωση οριζόντια: όταν η επιχείρηση μένει στον ίδιο κλάδο, αγοράζοντας, λόγου χάρη κάποιον ανταγωνιστή της.
- Διαποίκιση: όταν η επιχείρηση μπαίνει σε δραστηριότητες παραπλήσιες με αυτές που ήδη κάνει, αλλά σε άλλο κλάδο.
 - Διαποίκιση συσχετισμένη: όταν η επιχείρηση αρχίζει να δραστηριοποιείται σε άλλο κλάδο σχετικό με αυτόν που δραστηριοποιείται.
 - Διαποίκιση ασυσχέτιστη: όταν η επιχείρηση ξεκινά και άλλες δραστηριότητες και μπαίνει σε άλλο κλάδο που δεν υπάρχει κάποια σχέση με τον κλάδο που ήδη δραστηριοποιείται.

Η επιχειρησιακή στρατηγική σταθεροποίησης, αναφέρεται στην παύση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης για ορισμένο χρονικό διάστημα ή τη συνέχιση των δραστηριοτήτων της με προσοχή.

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία επιχειρησιακών στρατηγικών είναι αυτή της περισυλλογής. Εκτιμάται, ότι ανά δεκαετία/δεκαπενταετία, μια επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με προβλήματα και καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των συγκεκριμένων προβλημάτων. Οι στρατηγικές διάσωσης, βέβαια ενδέχεται να επιλεγούν προκειμένου να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους και όχι επειδή αντιμετωπίζουν άμεσο κίνδυνο (R.Nolan and D.Croson, 1996).

Στην περίπτωση, ωστόσο, που τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι μη αναστρέψιμα, δύο μόνο επιλογές έχει, οι οποίες υπάγονται στην επιχειρησιακή στρατηγική της περισυλλογής και αυτές είναι, είτε η εκποίηση της, η χρεοκοπία ή η ρευστοποίηση της.

Επιχειρηματικό επίπεδο

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, από την άλλη, η επιχείρηση προσπαθεί να δώσει απάντηση στον τρόπο που θα πρέπει να ανταγωνίζεται σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η Επιχειρηματική Στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά και σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα. Επιπλέον δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.

Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (cost focus strategy) και σε στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy), καθώς επίσης και σε δύο ακόμη παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος (cost focus strategy) και τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation focus strategy).

Είναι πολύ δύσκολο για τις επιχειρήσεις να κατορθώσουν να έχουν κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου, όπου δραστηριοποιούνται, με το να «κάνουν λίγο από όλα». Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να επιλέγουν μια στρατηγική, που να δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει άμεση σχέση με την αξία που δίνει η επιχείρηση στον καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία στον πελάτη, είτε προσφέροντας του ένα προϊόν ή υπηρεσία παραγόμενα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή ένα προϊόν ή υπηρεσία με υψηλή όμως τιμή αυτή τη φορά, όπου η επιπρόσθετη αξία που προσφέρει στον πελάτη υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτηση της. (M. Porter, 1985)

Η πρώτη επιλογή απαιτεί ένα αποδοτικό κόστος παραγωγής, σε αντίθεση με τη δεύτερη, στην οποία χρειάζεται να διαφοροποιηθεί το προϊόν ή υπηρεσία βάσει κάποιας υψηλότερης ποιότητας, καινοτομίας, καλύτερης υποστήριξης μετά την πώληση κ.α.

Ηγεσία κόστους

Στόχος των επιχειρήσεων, που υιοθετούν τη συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική, είναι να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αυτών των επιχειρήσεων είναι ότι μπορούν να διαθέσουν το προϊόν τους σε πολύ χαμηλή τιμή και κατά συνέπεια να είναι και ανταγωνιστική. Η κεντρική ιδέα της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή, μελλοντική προσπάθεια των ανταγωνιστών της να επιτύχουν εξίσου χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε πως το χαμηλό κόστος δεν είναι συνώνυμο με τη χαμηλή τιμή. Επιπλέον, ο ηγέτης κόστους παρουσιάζει πλεονέκτημα για τους αγοραστές που δίνουν μεγάλη σημασία στην τιμή, θέτοντας την κατώτερη τιμή της αγοράς και τέλος η συγκεκριμένη στρατηγική επιφέρει θετικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις που την ακολουθούν, όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, οι

ανταγωνιστές τους πωλούν το ίδιο προϊόν και στην περίπτωση που μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας.

Διαφοροποίηση

Η συγκεκριμένη στρατηγική αποσκοπεί στη δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας ικανού να κάνει την επιχείρηση ξεχωριστή στην αντίληψη του αγοραστικού κοινού. Η στρατηγική της διαφοροποίησης υποστηρίζει την προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές, τα οποία θα είναι δύσκολο να αντιγραφούν και υποκατασταθούν και θα κοστίζουν πιο ακριβά. Βασικός στόχος αυτής της στρατηγικής είναι ότι το προϊόν ή υπηρεσία, που προσφέρεται στους καταναλωτές από την επιχείρηση, πρέπει να θεωρείται μοναδικό. Έτσι, οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή εφόσον το προϊόν ή υπηρεσία φαίνεται να είναι μοναδικό. Με αυτό τον τρόπο η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαμορφώνοντας πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης πελάτες, κατά κύριο λόγο, και λιγότερο στη τιμή.

Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης αποσκοπεί στην εστίαση με στόχο την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί από μια επιχείρηση με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος) ή με τη διαφοροποίηση για την καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου αυτού (στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση).

Η στρατηγική της εστίασης στηρίζεται στην αρχή πως μια επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο με αποδοτικότερο τρόπο και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Στόχος, με άλλα λόγια, των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική είναι η βέλτιστη εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου αγοραστικού κοινού, βασίζοντας τις λειτουργικές τους πολιτικές σε αυτή την ιδέα.

Λειτουργικό επίπεδο

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής είναι το λειτουργικό. Βασικός στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Επιπλέον αναπτύσσεται στα πλαίσια και όρια που έχουν τεθεί από την επιχειρηματική και κατ' επέκταση επιχειρησιακή στρατηγική, προκειμένου τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης (το τμήμα παραγωγής, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα μάρκετινγκ κ.α.) να συντονίσουν τις δράσεις και τις ενέργειες τους, ώστε να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους και να συμβάλουν στην επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Υλοποίηση της Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής αφορά τη διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές γίνονται πράξη μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και συγκεκριμένων διαδικασιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής απαντά στο ερώτημα με ποιο τρόπο θα βρεθεί η επιχείρηση εκεί που επιθυμούμε. Η διαδικασία της υλοποίησης είναι πιθανό να επιφέρει αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή και τα συστήματα διοίκησης της επιχείρησης. Σε αντίθεση με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, που την επωμίζονται τα ανώτερα στελέχη, η υλοποίηση πραγματοποιείται από τα ενδιάμεσα στελέχη και εκείνα της πρώτης γραμμής, με την επίβλεψη των ανωτάτων στελεχών.

Αξιολόγηση και Έλεγχος

Είναι η διαδικασία με την οποία παρακολουθούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, προκειμένου η πραγματοποιούμενη επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Σε αυτό το στάδιο, τα διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων λαμβάνουν υπόψη τους τα αποτελέσματα των ελέγχων, ώστε να προβούν στις απαραίτητες διορθωτικές πράξεις, οι οποίες με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στην επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης. Ως έλεγχο ενός συστήματος ορίζουμε τη διαδικασία με την οποία μετριέται η τρέχουσα απόδοση και χάρη στην οποία οδηγείται στον προκαθορισμένο του σκοπό. Εργαλείο μέτρησης της επίδοσης είναι το Balanced Scorecard.

Το Balanced Scorecard (BSC) βλέπει την εταιρική επίδοση από τέσσερις διαφορετικές οπτικές:

1. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη
2. Τον πελάτη
3. Τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες
4. Τη μάθηση και ανάπτυξη

Τα στελέχη χρειάζεται να απαντήσουν αποτελεσματικά σε μια σειρά από ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται στις παραπάνω συνιστώσες. Ενδεικτικά, κρίσιμα ερωτήματα για κάθε μια από αυτές τις συνιστώσες είναι:

Χρηματοοικονομική συνιστώσα: ποιες είναι οι οικονομικές προσδοκίες των μετόχων και ποιες δράσεις θα μπορούσαν να συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Πελατειακή συνιστώσα: πως βλέπουν την επιχείρηση οι πελάτες και με ποιο τρόπο μπορεί η επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.

Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών: με ποιο τρόπο θα καταφέρει να εναρμονίσει η επιχείρηση τις εσωτερικές διαδικασίες με τις απαιτήσεις των πελατών και τι είδους οργανωτική και λειτουργική υποδομή χρειάζεται να εξασφαλίσει.

Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης: ποια κουλτούρα χρειάζεται να αναπτύξει η επιχείρηση, προκειμένου να ικανοποιεί καλύτερα τους πελάτες της και ποιες ικανότητες των ανθρώπων της θα ήταν προτιμότερο να αναπτύξει σε συνδυασμό με τον τρόπο, που θα το πετύχει αυτό.

Μέσω αυτών, το BSC αποκαλύπτει τις επιχειρησιακές και οργανωτικές λειτουργίες, δραστηριότητες και στόχους, που κρύβονται πίσω από την χρηματοοικονομική απόδοση. Το BSC «αποτελεί ένα πλαίσιο, το οποίο μετουσιώνει τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης σε μια σειρά δεικτών επίδοσης». (R. Kaplan, D. Norton, 1996)

Συμπερασματικά, βασικό τμήμα όλων των σταδίων του στρατηγικού μάνατζμεντ, διαμόρφωση-υλοποίηση-αξιολόγηση και έλεγχος, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό να εμπλακούν τα στελέχη στην παρακολούθηση της προόδου και σταδιακής επίτευξης των τιθέμενων σκοπών. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά το πρώτο στάδιο, αυτό της διαμόρφωσης της στρατηγικής, αναφέρονται στο μέλλον, σε αντίθεση με τα συστήματα αξιολόγησης και ελέγχου που σχετίζονται με την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων μετά την πραγματοποίηση των διαφόρων γεγονότων. Στην ουσία, δηλαδή, αποτελούν μέρος της ίδιας διαδικασίας. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εκείνες που αξιοποιούν την κρίση και τη διαίσθηση των διευθυντικών στελεχών τους για την ανίχνευση νέων ευκαιριών ανάπτυξης. Εξαιτίας της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, αποτελεσματικός και βέβαιος σχεδιασμός για το μέλλον είναι πολύ δύσκολο έως και αδύνατο να υπάρξει. Το πρώτο και βασικότερο βήμα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να γίνει αντιληπτή η υπάρχουσα κατάσταση.

5.7 PEST Ανάλυση

Το μακρο-περιβάλλον ή διαφορετικά, όπως έχει καθιερωθεί, γενικευμένο (societal) περιβάλλον, περιλαμβάνει το σύνολο των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, που τις επηρεάζει. Αφορά τη συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα ασκούν επιρροή στη δραστηριότητα των επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των αγοραστών, οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η συρρίκνωση του πληθυσμού μιας χώρας, η πολιτική αστάθεια, τα νέα τεχνολογικά ευρήματα κ.α. Μερικοί από τους παραπάνω παράγοντες αντικατοπτρίζουν μακροπρόθεσμες μεταβολές, όπως το κοινωνικό φαινόμενο της γήρανσης του πληθυσμού, σε αντίθεση με άλλους, που είναι περισσότερο ευμετάβλητοι, όπως τα επιτόκια και η αγοραστική δύναμη των αγοραστών.

Στόχος των διευθυντικών στελεχών είναι μελετώντας και κατανοώντας το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους, να τη βοηθήσουν να ανταποκριθεί

αποτελεσματικότερα στις προκλήσεις που απορρέουν από αυτό. Έτσι, βασική τους προτεραιότητα είναι να κατανοήσουν τι αλλάζει, ποιες αλλαγές θα προκύψουν και με ποιο τρόπο θα επηρεάσουν τον κλάδο της επιχείρησης τους και τέλος πως θα ανταποκριθούν στις συγκεκριμένες αλλαγές. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος, όπου η διοίκηση πρέπει να αναζητά ευκαιρίες και απειλές.

Το μάκρο-περιβάλλον επιδρά στις λειτουργίες της επιχείρησης και διακρίνεται σε τέσσερις διαστάσεις: το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό, το κοινωνικό-πολιτιστικό και το τεχνολογικό. Για τη μελέτη αυτών, το πιο διαδεδομένο και χρήσιμο εργαλείο είναι η PEST Ανάλυση, η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία, που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του μάκρο-περιβάλλοντος.

Προσπαθώντας τα στελέχη να αναλύσουν το μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης τους, έρχονται αντιμέτωπα με σημαντικά προβλήματα, αφού είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια αρκετά δύσκολο να αναλυθεί, αλλά κυρίως να προβλεφθεί. Για αυτό το λόγο τα στελέχη θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή σε εκείνα τα γεγονότα που δύνανται να επηρεάσουν σε μεγαλύτερο βαθμό την επιχείρηση και τη στρατηγική της, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε κάθε μια από τις τέσσερις διαστάσεις του μάκρο-περιβάλλοντος. (P. Fitzroy, and J.M. Hulbert, 2005)

Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση, που επικρατεί σε μια χώρα, όπου δραστηριοποιούνται κάποιες επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με τη στάση που έχει η εκλεγμένη κυβέρνηση απέναντι στις επιχειρήσεις αυτές. Οι πολιτικές συνθήκες, δηλαδή, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Ορισμένες φορές ωστόσο παρατηρείται και το αντίθετο, επιχειρήσεις κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση της χώρας.

Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική μπορούν να επηρεάσουν ποικιλοτρόπως τις επιχειρήσεις, λόγω χάρη μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες ιδιωτικοποιήσεις.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι σημαντική για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν κάτω από διαφορετικές πολιτικές συνθήκες. Είναι λοιπόν εμφανές πως το πολιτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ρευστότητα, καθώς κατά κύριο λόγο επηρεάζεται από παράγοντες ξένους προς τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Προκειμένου να αποφευχθεί μια δυσάρεστη πολιτική έκπληξη, που μπορεί να αποβεί καταστροφική για τις επιχειρήσεις, απαιτείται η χάραξη μιας συνετούς και ευέλικτης στρατηγικής.

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις κρισιμότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο τόσο τις μεγάλες όσο και τις μικρές επιχειρήσεις. Αναφέρεται στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας

ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις, όπως το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, τα επιτόκια, οι πληθωριστικές τάσεις, το επίπεδο ανεργίας, η προσφορά χρήματος, το διαθέσιμο εισόδημα κ.α.

Σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει να δίνεται έμφαση όχι μόνο στο γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και στην κατάσταση του κλάδου, στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση ή επιθυμεί να πραγματοποιήσει μια επένδυση, καθώς ενδέχεται συχνά σε οικονομίες, που παρουσιάζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα, να υπάρχουν κλάδοι που να γνωρίζουν σημαντική ανάπτυξη.

Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών, τα οποία συμβάλουν στη διάκριση των μελών μιας ομάδας από μια άλλη. Μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό ενδέχεται να κοστίζει στις επιχειρήσεις, δημιουργώντας τους σοβαρά προβλήματα. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις δραστηριότητες τους, κυρίως τους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ. Τα διευθυντικά στελέχη, παραδείγματος χάρη οφείλουν να γνωρίζουν τις αξίες και τα πιστεύω ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο. Οι σημαντικότεροι κοινωνικο-πολιτισμικοί παράγοντες, που θα πρέπει να αναλυθούν είναι:

- οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα
- η ισότητα τω μειονοτήτων
- η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ
- η διεκδίκηση των γυναικών για ίση μεταχείριση με τους άνδρες
- οι αλλαγές που σημειώνονται στις συνθήκες εργασίας και στον τρόπο διασκέδασης
- η έξαρση της εγκληματικότητας
- οι δημογραφικές αλλαγές

Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες μελλοντικά, αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για να αναπτυχθούν περαιτέρω.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών. Το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει με τόσο γρήγορο ρυθμό, που μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων δεν προλαβαίνει να αφομοιώσει πλήρως τις τεχνολογικές αλλαγές. Το τεχνολογικό περιβάλλον αναφέρεται σε εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία νέας γνώσης, τη μεταφορά αυτής της γνώσης σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες κ.α. και περιλαμβάνει:

- τις επιστημονικές ανακαλύψεις
- τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων
- τις βελτιώσεις των μηχανημάτων σε συνδυασμό με τις μεθόδους παραγωγής
- την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων
- την πρόοδο της αυτοματοποίησης

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει ωφελήσει ένα σημαντικό αριθμό νέων κλάδων στην οικονομία, όπως η βιοτεχνολογία, η ανάπτυξη λογισμικού Η/Υ και ο αυτοματισμός των εργοστασίων. Από την άλλη εντούτοις, υπάρχει ο αντίποδας σύμφωνα με τον οποίο μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει απειλή για την επιχείρηση, στην περίπτωση που εκείνη δεν προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα. Τέτοια παραδείγματα μπορούν να αποτελέσουν τα αυξημένα επίπεδα αυτοματισμού των εργοστασίων, τα οποία αντικαθιστούν το ανειδίκευτο προσωπικό και σε ορισμένες περιπτώσεις οι τεχνολογικές αλλαγές ενδέχεται να αντικαταστήσουν και εργαζόμενους σε γραφεία, με αποτέλεσμα να χάσουν τη δουλειά τους.

Συμπερασματικά, η PEST ανάλυση, η οποία συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη κατανόηση του μάκρο-περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, τις βοηθά να κατανοήσουν τις αλλαγές που συμβαίνουν ή πρόκειται να συμβούν στο εξωτερικό τους περιβάλλον αλλά και να τις εκτιμήσουν τόσο σε επίπεδο κλάδου όσο και ως προς την ίδια την επιχείρηση.

5.8 SWOT Ανάλυση

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ τονίσαμε τη μεγάλη σημασία που έχει το πρώτο βήμα, αυτό της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, στο οποίο η επιχείρηση θα στηρίξει και ολόκληρη τη στρατηγική της. Μέσω της ανίχνευσης, παρακολούθησης, αξιολόγησης και διάδοσης πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αναγνωρίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες, δηλαδή το σύνολο των εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων, που καθορίζουν τη μελλοντική της πορεία.

Ο πιο εύκολος τρόπος για να πραγματοποιηθεί η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι μέσω της ανάλυσης SWOT. Πρόκειται για ένα ακρωνύμιο, το οποίο χρησιμοποιείται για να περιγράψει συγκεκριμένες δυνάμεις (Strengths), αδυναμίες (Weaknesses), ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats), οι οποίες συνιστούν στρατηγικούς παράγοντες για την εκάστοτε επιχείρηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από ευκαιρίες και απειλές, εκείνες τις εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις δηλαδή, που συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης ή την εμποδίζουν, βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και δε μπορούν να ελεγχθούν από τα διοικητικά στελέχη. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και ενδέχεται να είναι διάφορες τάσεις στο Γενικευμένο ή Μάκρο περιβάλλον ή πιο εξειδικευμένοι

παράγοντες στο Άμεσο ή Μικρό περιβάλλον, δηλαδή τον κλάδο, το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν όμοια ή ομοειδή προϊόντα.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη, προκειμένου να ανιχνευθούν και αξιολογηθούν εκείνοι οι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί τομείς, που επηρεάζουν την επιχειρησιακή επίδοση. Εκτός όμως από την ανάλυση, εξίσου σημαντική είναι και η αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αφού τα ανώτερα στελέχη θα βασιστούν για τη διαμόρφωση της στρατηγικής στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις εξωτερικές ευκαιρίες και θα αποφύγουν τις επιδράσεις από τις εξωτερικές απειλές.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από δυνάμεις και αδυναμίες, τις οποίες βραχυχρόνια μπορεί να τα ελέγξει η ανώτερη διοίκηση. Ο όρος δύναμη περιλαμβάνει το σύνολο των πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση και τις ικανότητες που αυτή έχει αναπτύξει. Τόσο οι πόροι όσο και οι ικανότητες μπορούν να αξιοποιηθούν και να αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αδυναμίες, από την άλλη, είναι οι πόροι και ικανότητες, οι οποίες αν και είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, δεν υπάρχουν με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αδυνατεί να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι δυνάμεις και αδυναμίες διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο, μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι εργασίες της επιχείρησης και αναφέρονται:

- στη δομή (ιεραρχία, επικοινωνία, ροή εργασίας/παραγωγής)
- στην κουλτούρα (αξίες, πιστεύω, προσδοκίες)
- στους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοοικονομικοί πόροι, διοικητικές ικανότητες, τεχνογνωσία/know how, εγκαταστάσεις)

Οι δυνάμεις εκείνες, που αποτελούν «κλειδιά» για την επιχείρηση, σχηματίζουν ένα σύνολο βασικών ικανοτήτων (core competencies), τις οποίες αν η επιχείρηση αξιοποιήσει με κατάλληλο τρόπο, μπορούν να της προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά την εφαρμογή της SWOT ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ερωτήματα, που βοηθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να ανιχνεύσουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τους αλλά και να αξιολογήσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία στο εσωτερικό τους. Τέτοιου είδους ερωτήματα μπορεί να είναι:

Ευκαιρίες

- Ποιες είναι οι ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν τον κλάδο;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής

Η πιο συνηθισμένη προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών είναι η ανασκόπηση των Δυνάμεων και η διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψής τους.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;

Αδυναμίες:

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;

5.9 Πέντε Δυνάμεις του Porter

Εκτός από την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, για τη διαμόρφωση μιας άρτιας στρατηγικής είναι απαραίτητη και η ολοκληρωμένη ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος (task environment), το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται άμεσα από τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής πέντε δυνάμεις:

1. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση επιχειρεί να θέσει εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι οι *οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, η διαφοροποίηση του προϊόντος, δυσκολίες πρόσβασης των νέων επιχειρήσεων στη πρόσβαση στα κανάλια διανομής, οι νομικοί περιορισμοί, τα κόστη αλλαγής (switching cost) του πελάτη και ο φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις*

2. Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών οφείλεται στην επιρροή που ασκούν στο κόστος παραγωγής του προϊόντος και εξαρτάται από τον *αριθμό των προμηθευτών, τον βαθμό διαφοροποίησης και τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων τους, το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή και τέλος από τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.*

3. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναγκάσουν μια επιχείρηση να προβεί σε μείωση των τιμών της ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με την ίδια τιμή. Η διαπραγματευτική τους δύναμη εξαρτάται από το μέγεθος και την ευαισθησία τους στην τιμή, από τον αριθμό των προμηθευτών τους, τις πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και την κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

4. Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων ασκεί πολύ μεγάλη επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα να ανταγωνίζονται η μια την άλλη (A.S. Grove, 1997). Η ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής τους και η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προσδιορίζουν το μέγεθος της ενδεχόμενης απειλής. (Παπαδάκης, 2012)

5. Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Η κερδοφορία των επιχειρήσεων ενός κλάδου εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, ο οποίος διαμορφώνεται μεταξύ άλλων από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη, τις προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς, την έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και την ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.

Συμπερασματικά, η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης οδηγεί στη συγκέντρωση των απαραίτητων για τη χάραξη της στρατηγικής της στοιχείων και αντικατοπτρίζει τη δυνατότητα της να αποκτήσει μελλοντικά μια ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, η οποία θα της επιτρέψει να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα. Στόχος της ανάλυσης του κλάδου μέσω των πέντε δυνάμεων του Porter είναι να καταφέρει η επιχείρηση να βρει μια θέση στον κλάδο, όπου να μπορεί να αμυνθεί από τους παράγοντες ανταγωνισμού (νεοεισερχόμενοι, υποκατάστατα, προμηθευτές, αγοραστές και ανταγωνιστές) ή, ακόμα καλύτερα, να τους επηρεάσει για δικό της όφελος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βιβλιογραφία – Πηγές

Ελληνική

- Κοκκίνης Γ., 2006, «Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης», περ. Διοίκηση και Οικονομία, τ.3, εκδ. Παπαζήση
- Ραφαηλίδης Α., Τσελεκίδης Ι., 2005, Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας» επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ., εκδ. Πατάκης.
- Κακούρης Α., 2010, «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», εκδ. Δίαυλος
- Γεωργόπουλος Ν., 2015, παραδόσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», MBA Tourism, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Παπαδάκης Β., 2012 « Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου
- Πρωτόπαπας Χ., 2009, «Το Μάνατζμεντ των Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων: Ο ρόλος και η Σημασία του Μάνατζμεντ των Ανθρώπινων Πόρων στη Χάραξη και Εφαρμογή της Στρατηγικής, στην Ανάπτυξη/ Αποδοτικότητα της Επιχείρησης», Σημειώσεις Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικών Επιστημών και Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Χυτήρης Λ., 2001, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα,
- Γεωργόπουλος Ν., 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ξενόγλωσση

- Tidd J., Bessant J. & Pavitt K., 1997, “Managing Innovation: integrating technological, market and organisational change”, Willwy & Sons
- Hamel G., 2007, “The future of management”, Harvard Business School Press, Boston
- Drucker Peter F., 1985 “Innovation and Entrepreneurship. Practice and principles”, Harper Collins Publishers, Inc
- Tomala F. & Seneccal O., 2004, “Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view”, Elsevier, Intern. Journal Of Project Management, v.22, pp.281-287
- Wainwright A. D. 1997, “People first strategies get implemented”, Strategy and Leadership
- Foot M., Hook C., 1999, “Introducing Human Resource Management”, 2nd Edition, Addison Wesley Congman, London

- Krause D.G., 1995, “Sun Tzu: The Art of War for Executives”, London, Nikolas Brealy Publishing Ltd
- Cummings S., 1993, “The First Strategists”, Long Range Planning & DeWit B. and Meyer R., 2004, “Strategy: Process, Content, Context”
- Chandler A., 1962, “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, MA: MIT Press, p 13
- Andrew K., 1971, “The Concept of Corporate Strategy”, Homewood, IL: Irwin,
- Ohmae K., 1987, “The Triad World View”, Journal of Business Strategy, Spring
- Bower J.L and Gilbert C.G., 2007, “How Managers’ Everyday Decisions Create or Destroy your Company’s Strategy”, Harvard Business Review, February, pp 72-79
- Mintzberg H., 1987, “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies”, California Management Review, pp 25-32
- Mintzberg H., 1987 “Another look at why Organizations Need Strategies”, California Management Review, pp 25-32
- Drucker P., 2006, “Managing for Results” HarperCollins
- Row A.J., Mason K.E., Dickel and Snyder N.H., 1993, “Strategic Management: A Methodological Approach”, Addison Wesley Publishing Company, 4th edition
- Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Coulter Mary, 2012, «Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές», εκδ. Κριτική
- Nolan R. and Croson D., 1996, “Creative Destruction”, Harvard Business School Press, pp. 38-67
- Porter M, 1985, “Competitive Advantage” , Free Press
- Kaplan R., Norton D., 1996, “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Fitzroy P. and Hulbert J.M., 2005, “Strategic Management: Creating Value in a Turbulent Times”, John Wiley and Sons
- Grove A. S., 1997, “Only The Paranoid Survive, London”, Harper Collins Business, 1st edition

Sites

- <http://www.wikipedia.gr/>

Κεφάλαιο 6^ο

Μελέτη περίπτωσης: Plaka Hotel

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης έχει σκοπό να ασχοληθεί με το στρατηγικό μάνατζμεντ και τη σύνδεση του με το ανθρώπινο δυναμικό στο ξενοδοχείο PLAKA HOTEL, ενός τριών αστέρων ξενοδοχείου, μέλος του ομίλου Athens Hotels Group, με έδρα την περιοχή της Πλάκας και πολύ σημαντική πορεία στον ξενοδοχειακό τομέα.

Στο πρώτο μέρος της μελέτης, θα παρουσιαστούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία αλλά και πληροφορίες για το εν λόγω ξενοδοχείο. Αρχικά, θα καταγράψουμε πληροφορίες για την ιστορική πορεία του ξενοδοχείου, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα στοιχεία του μακρο – περιβάλλοντος (PEST ANALYSIS) καθώς και του μικρο – περιβάλλοντος (Κλάδος και Δυνάμεις του Porter). Επιπλέον, θα παρατεθούν όλα τα σημερινά στοιχεία του ξενοδοχείου μαζί με τις σημερινές και μελλοντικές στρατηγικές του.

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης, θα αναλύσουμε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου (SWOT ANALYSIS) όπως επίσης και τις στρατηγικές κινήσεις που ακολουθούνται σε επίπεδο επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής.

Οδηγός μας σε όλα αυτά θα είναι και η συνέντευξη, που θα μας δώσει η γενική διευθύντρια και ταυτόχρονα ιδιοκτήτρια του ξενοδοχείου.

Βασικός σκοπός της εν λόγω έρευνας είναι να αποδείξει πως το στρατηγικό μάνατζμεντ σε συνδυασμό με το σωστά καταρτισμένο προσωπικό μπορούν να θέσουν τα θεμέλια για μια επιτυχημένη επιχειρησιακή πορεία και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Α' ΜΕΡΟΣ

ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ: PLAKA HOTEL

Παρατηρώντας την πόλη της Αθήνας, ένα από τα καλύτερα ξενοδοχεία του κέντρου είναι το PLAKA HOTEL, στην οδό Καπνικαρέας και Μητροπόλεως 7. Είναι ένα από τα τρία ξενοδοχεία του ομίλου Athens Hotels Group και αυτό με τα περισσότερα χρόνια λειτουργίας. Συγκεκριμένα, ιδρύθηκε στις 9 Ιανουαρίου του 1983 από τον όμιλο Σταθόπουλο. Βρίσκεται στην καρδιά της Πλάκας, την πιο γνωστή και αναγνωρισμένη περιοχή της Αθήνας, το ιστορικό κέντρο της πρωτεύουσας. Αποτελεί την τέλεια βάση για διαμονή στην Αθήνα, καθώς προσφέρει στον επισκέπτη τη δυνατότητα να επισκεφθεί όλα τα μείζονος σημασίας και ενδιαφέροντος σημεία της πόλης πολύ εύκολα και μάλιστα χωρίς τη χρήση μεταφορικού μέσου.

Το PLAKA HOTEL είναι ένα εξάωρο ξενοδοχείο τριών αστέρων. Αποτελείται από εξήντα επτά δωμάτια, τριών κατηγοριών. Συγκεκριμένα, τα economy/standard δωμάτια, τα superior δωμάτια και τέλος τα deluxe/acropolis view δωμάτια. Η τιμή διαφέρει ανάλογα με τον τύπο δωματίου, με ακριβότερα αυτά, που έχουν θέα στην Ακρόπολη. Τα πιο οικονομικά είναι τα economy/standard δωμάτια. Αυτό όμως που κλέβει την καρδιά κάθε επισκέπτη, που επιλέγει για τη διαμονή του το PLAKA HOTEL, είναι η θέα, που προσφέρει το Roof Bar στον τελευταίο όροφο του ξενοδοχείου στον ιερό βράχο της Ακρόπολης, ικανή να σου κόψει την ανάσα αφού βρίσκεται σε απόσταση αναπνοής από το ξενοδοχείο, δεκαπέντε λεπτά μόνο με τα πόδια. Η ταράτσα του ξενοδοχείου είναι ανοικτή για τους επισκέπτες από τις οχτώ το πρωί, για όσους επιθυμούν να δουν την ανατολή και από τις πέντε και μισή έως τα μεσάνυχτα λειτουργεί το Roof Bar, από όπου μπορούν να απολαύσουν το ποτό τους με θέα την Ακρόπολη.

Το ξενοδοχείο φιλοξενεί καθημερινά εκατοντάδες επισκέπτες από όλο τον κόσμο. Οι περισσότερες κρατήσεις πραγματοποιούνται μεμονωμένα, τηλεφωνικώς ή από το Διαδίκτυο, ενώ αρκετές κλείνονται μέσω κάποιου πρακτορείου, όπως το TUIHO ή το GULLIVAR. Αυτό, ωστόσο, δεν ίσχυε τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του PLAKA HOTEL αφού βασιζόταν κατά κύριο λόγο σε tour operators.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Προκειμένου να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά ένα ξενοδοχείο, πρέπει όλοι οι υπάλληλοι να κατανοούν και να προσπαθούν να επιτύχουν την αποστολή της επιχείρησης. Κάθε υπάλληλος πρέπει να διασφαλίζει ότι όλοι οι πελάτες είναι τόσο ικανοποιημένοι από τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες του καταλύματος, ώστε να θέλουν να ξαναγυρίσουν κάποτε οι ίδιοι άλλα και να συστήσουν την επιχείρηση σε άλλους. Κάθε επιχείρηση έχει έναν λόγο ή σκοπό ύπαρξης. Ο σκοπός της δημιουργεί τη βάση για την αποστολή της. Η αποστολή της επιχείρησης προσδιορίζει τον μοναδικό σκοπό που ξεχωρίζει ένα ξενοδοχείο από το υπόλοιπα. Εκφράζει δηλαδή τη φιλοσοφία η οποία δίνει νόημα και κατεύθυνση στην πολιτική του ξενοδοχείου. Η αποστολή του ξενοδοχείου πρέπει να εκφράζει τα ενδιαφέροντα των τριών συστατικών ομάδων του, δηλαδή των Πελατών, της Διεύθυνσης και του Προσωπικού. Η αποστολή του ξενοδοχείου πρέπει να στοχεύει στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών του. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του ξενοδοχείου ή το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει, όλοι οι πελάτες έχουν τις εξής προσδοκίες για :

- Ασφαλή καταλύματα
- Καθαρό, άνετο υπνοδωμάτιο
- Καλοδιατηρημένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό

Αν ένα ξενοδοχείο προσδιορίζει με σαφήνεια τις αγορές του και προσφέρει το επίπεδο υπηρεσιών που απαιτούν αυτές οι αγορές, μπορεί να ικανοποιήσει με επιτυχία τους πελάτες του και να βελτιώσει την φήμη του.

Ιδιαίτερη σημασία και προσοχή δίνει στην αποστολή του και το ξενοδοχείο PLAKA HOTEL, η οποία έχει αφομοιωθεί από ολόκληρο το προσωπικό, το οποίο φροντίζει καθημερινά για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και την παροχή άριστων υπηρεσιών στον πελάτη, στοχεύοντας στην απόλυτη ικανοποίηση του.

Ουσιαστικά το ξενοδοχείο επιδιώκει να προσφέρει στον τουρίστα/επισκέπτη τη δυνατότητα να επισκεφθεί την Αθήνα, κάνοντας τις διακοπές του στην καρδιά της πόλης ευχάριστες και εύκολες σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών υψηλότερων από αυτών της κατηγορίας του. Συγκεκριμένα, η υποδοχή (reception) του ξενοδοχείου λειτουργεί είκοσι τέσσερις ώρες, έχοντας ως προτεραιότητα και υποχρέωση να διευκολύνει τη διαμονή του επισκέπτη. Το προσωπικό της υποδοχής οφείλει να είναι ενημερωμένο και να παρέχει στον επισκέπτη όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την πόλη, τις μετακινήσεις του, τα tours, τα αξιοθέατα και την ψυχαγωγία του.

Αποστολή του ξενοδοχείου PLAKA, με άλλα λόγια, είναι «η παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών, δίνοντας τη δυνατότητα στους ανθρώπους, που επισκέπτονται την Αθήνα

να συνδέσουν τη διαμονή τους στην πόλη με μια ποικιλία συναισθημάτων, αναμνήσεων και εμπειριών».

Το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου, στο σύνολο του, επιθυμεί και εργάζεται σκληρά και με συνέπεια για τη δημιουργία ενός κόσμου, όπου οι άνθρωποι θα ζουν υπέροχες ταξιδιωτικές εμπειρίες με ποιότητα και μεγάλη ευκολία.

Τέλος, ως αποστολή του ξενοδοχείου θα μπορούσε να θεωρηθεί και η διατήρηση βέλτιστων και μακροχρόνιων σχέσεων με το προσωπικό του, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές του, προκειμένου να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την ικανοποίηση των ξεχωριστών αναγκών του κάθε πελάτη.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Σκοπός του PLAKA HOTEL είναι να χαρίσει στον επισκέπτη/τουρίστα μια νέα εικόνα για το ταξίδι και τη διαμονή του, απομονώνοντας την αίσθηση της κούρασης ή της ταλαιπωρίας, που ενδεχομένως μπορεί να έχει και να περάσει τις πιο αξέχαστες και ποιοτικές διακοπές του στην καρδιά της Αθήνας. Σε αυτό, πρωταγωνιστικό ρόλο διαδραματίζει το προσωπικό του ξενοδοχείου, το οποίο λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες του κάθε επισκέπτη και φροντίζει να τις ικανοποιήσει σε συνδυασμό με την υψηλή αισθητική σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου.

Ο επισκέπτης του PLAKA HOTEL, είναι αυτός που οδηγεί το όραμα του, γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό να ακούγεται. Το ανθρώπινο δυναμικό, από τη διοίκηση ως τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα, επιδιώκει να δώσει αξία στη διαμονή του επισκέπτη και να τον βοηθήσει να ζήσει μοναδικές εμπειρίες, τις οποίες θα θυμάται και διηγείται όταν επιστρέψει στη χώρα του. Σκοπός όλων είναι η φιλική και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών όλο το εικοσιτετράωρο. Αν συμβάλλει στη δημιουργία μοναδικών εμπειριών, ο επισκέπτης θα αγαπήσει περισσότερο το ταξίδι του και την επόμενη φορά που θα θελήσει να επισκεφθεί την Αθήνα, θα προτιμήσει να διαμείνει στο PLAKA HOTEL έναντι κάποιου άλλου ανταγωνιστικού ξενοδοχείου της περιοχής.

Το ξενοδοχείο εξυπηρετεί καθημερινά εκατοντάδες επισκέπτες, παρέχοντας τους αρίστης ποιότητας υπηρεσίες και λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις ανάγκες τους, με αποτέλεσμα ακόμα και τη «νεκρά» τουριστική περίοδο (Οκτώβριο – Μάρτιο) να παρουσιάζει 100% πληρότητα με πολύ μικρές αποκλίσεις, κάποιες μέρες.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ (PEST ANALYSIS)

Το γενικευμένο περιβάλλον (societal environment) ή Μάκρο – περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις, οι οποίες δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτές οι δυνάμεις είναι οι εξής:

(P) Πολιτικές – Νομικές δυνάμεις,

(E) Οικονομικές εξελίξεις και δυνάμεις

(S) Κοινωνικές δυνάμεις

(T) Τεχνολογικές δυνάμεις.

Αναλυτικότερα:

Πολιτικές - Νομικές δυνάμεις (Political environment)

Παρά την μεγάλη οικονομική αστάθεια που επικρατεί στη χώρα μας, ιδίως τα δύο τελευταία χρόνια, η πολιτική κατάσταση θεωρείται σχετικά σταθερή σε σχέση με το πολιτικό περιβάλλον των ανταγωνιστριών χωρών της νοτιοανατολικής Μεσογείου, που τα τελευταία τρία χρόνια υπάρχει έντονη πολιτική αστάθεια ή ακόμα και κλίμα πολέμου σε κάποιες, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα όσον αφορά την προσέλκυση τουριστών. Επίσης το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο που επικρατεί συνδυάζεται με πληθώρα ευκαιριών αναπτυξιακής δυναμικής και οι Έλληνες φαίνεται να έχουν εξοικειωθεί με την ιδέα της επιχειρηματικότητας.

Οι κύριοι πολιτικοί φορείς, που είναι αρμόδιοι για θέματα τουρισμού είναι το Υπουργείο Τουρισμού και ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού(ΕΟΤ). Το Υπουργείο είναι υπεύθυνο για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής και την κατάρτιση και εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου, ενώ ο ΕΟΤ είναι υπεύθυνος φορέας για την προώθηση και υλοποίηση της εθνικής τουριστικής πολιτικής ως εκτελεστικό όργανο του Υπουργείου. η στρατηγική του Υπουργείου Τουρισμού στηρίζεται στις παρακάτω βασικές κατευθύνσεις:

- Ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών
- Άνοιγμα προς αναδυόμενες αγορές
- Δημιουργία ελκυστικού επενδυτικού περιβάλλοντος
- Αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου
- Τυποποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος
- Διαμόρφωση σύγχρονης αντίληψης στη διαφημιστική προβολή και επικοινωνιακή πολιτική της χώρας

Όποια και να είναι η πολιτική κατάσταση, η Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα η Αθήνα αποτελεί σταθερό τουριστικό προορισμό, με το προσφυγικό ζήτημα να έχει πλήξει συγκεκριμένα ελληνικά νησιά, όπως τη Χίο και τη Μυτιλήνη.

Οικονομικές εξελίξεις και δυνάμεις (Economical environment)

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα ασταθές. Το δημοσιονομικό έλλειμμα που υπάρχει και η άμεση ανάγκη για περιορισμό του στο χαμηλότερο δυνατό σημείο είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των εισοδημάτων των πολιτών και την είσοδο της ελληνικής οικονομίας σε ύφεση. Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η χώρα στον οικονομικό τομέα είναι η ανεργία που ανέρχεται σ' ένα ποσοστό 26,5% και ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια.

Κοινωνικές δυνάμεις (Societal environment)

Θα αναφερθούμε κυρίως στους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση τουριστών, όπως τα ποσοστά εγκληματικότητας που έχουν άμεσο αντίκτυπο στο αίσθημα ασφάλειας που προσδίδει η χώρα. Η χώρα μας σε σχέση με άλλες, δεν παρουσίαζε ποτέ σημαντικά ποσοστά εγκληματικότητας παρά την αναταραχή της κρίσης που επικρατεί την περίοδο που διανύουμε. Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, θα λέγαμε πως είναι αρκετά ικανοποιητικό σε σχέση με άλλα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αν και η τουριστική παιδεία παρουσιάζει πολλά κενά. Τέλος, ένα σημαντικό κίνητρο προσέλκυσης τουριστών που διαθέτει η χώρα μας είναι η διατήρηση της παράδοσης, των ηθών και των εθίμων, χαρακτηριστικά ιδιαίτερα δημοφιλή και αγαπητά στους ξένους.

Τεχνολογικές δυνάμεις (Technological environment)

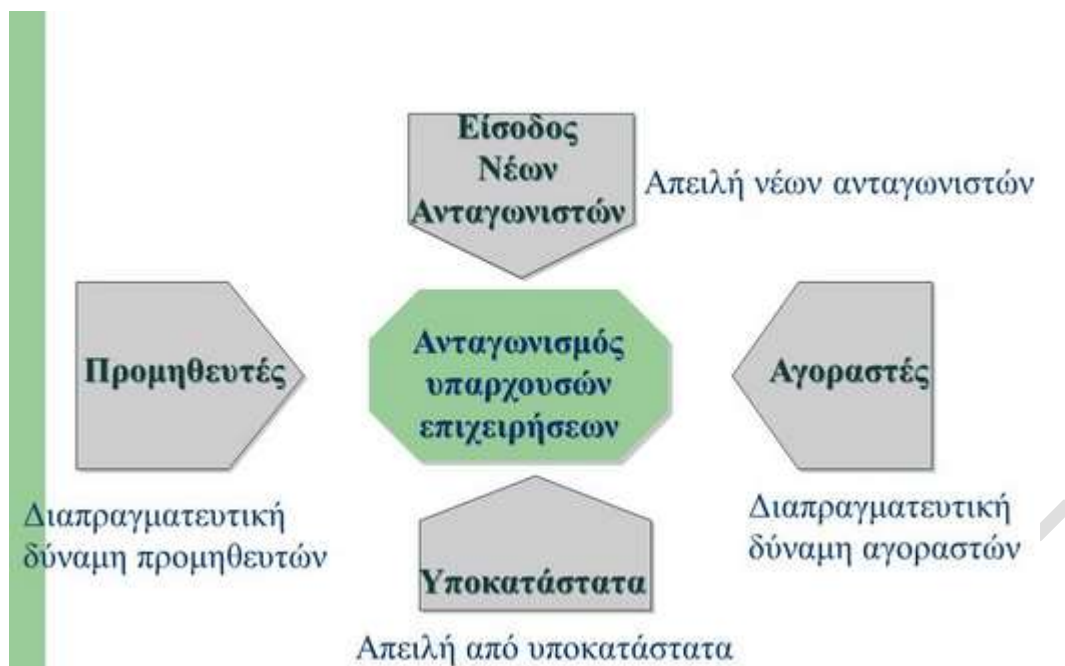
Το τεχνολογικό περιβάλλον στη χώρα μας διακρίνεται από συνεχώς διευρυνόμενη χρήση του Διαδικτύου, διάδοση των τεχνολογιών (βρίσκεται ανάμεσα στις πρώτες χώρες της Ευρώπης στη χρήση κινητού τηλεφώνου) και σημαντικές επενδύσεις σε τομείς τεχνολογικής αιχμής (π.χ. στον τηλεπικοινωνιακό τομέα). Όλα αυτά συμβάλλουν σημαντικά στην προώθηση των τουριστικών υπηρεσιών καθώς υπολογίζεται πως το 1/3 του παγκόσμιου πληθυσμού έχει πρόσβαση στο Internet, ενώ το 53% χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για τη συλλογή πληροφοριών, απόψεων και εικόνων πριν καταλήξει στην επιλογή προορισμού. Επιπλέον, ιστότοποι όπως το tripadvisor, trivago και το booking έχουν αναδειχθεί από τα πιο δημοφιλή site για να επιλέξει ο επισκέπτης, εκτός από τον προορισμό, και κατάλυμα στις πιο προσιτές τιμές.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΙΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΚΛΑΔΟΣ – 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ PORTER)

Το άμεσο περιβάλλον (Task environment) ή Μίκρο-περιβάλλον ή Κλάδος αποτελείται από ομάδες και στοιχεία, τα οποία επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση (μέτοχοι, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πιστωτές, δίκτυα διανομής, ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων, κυβερνήσεις, τοπικές οργανώσεις, πελάτες και εργατικές ενώσεις).

Το υπόδειγμα Porter αποτυπώνει τον κλάδο και αποτελεί επανάσταση στο στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς μετράει την ελκυστικότητα του κλάδου, δηλαδή πού μπορούν να δημιουργηθούν υψηλά κέρδη. Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον Porter, αναλύουν τον υφιστάμενο ανταγωνισμό ενός κλάδου.

Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης του PLAKA HOTEL, κλάδος είναι τα ξενοδοχεία.



Α. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Α) Οικονομίες κλίμακας

Ο όγκος της παραγωγής είναι καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης κόστους σε κάθε κλάδο. Έτσι και για τα ξενοδοχεία η μαζική κράτηση δωματίων ή ακόμα και η παραγωγή περισσότερων γευμάτων, μπορούν να μεταβάλουν το κόστος που θα υπήρχε αν το αντιμετώπιζε μια άλλη επιχείρηση με μικρότερο δυναμικό. Συγκεντρώνοντας δύναμη προσφοράς σε μικρό γεωγραφικό τομέα προστατεύουν τον κλάδο από νέο-εισερχόμενους, εκμεταλλευόμενοι τις οικονομίες κλίμακας. Εφόσον στα ξενοδοχεία του κέντρου της Αθήνας υπάρχει πληρότητα τους περισσότερους μήνες στο 50 % (Ιούνιο- Ιούλιο- Αύγουστο- Σεπτέμβρη 70-80 %) και υπάρχει περιορισμένος αριθμός δωματίων (<50) είναι ικανοποιητικά τα μεγέθη.

Β) Διαφοροποίηση προϊόντος

Κάθε ξενοδοχείο βασίζεται στη διαφοροποίηση της υπηρεσίας που προσφέρει στους πελάτες του για να τους δημιουργήσει την αίσθηση της μοναδικότητας. Καθένα αντιμετωπίζει διαφορετικά τη διαφοροποίηση μέσα από την ικανότητα και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του, οπότε δεν μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε αυτές τις διαφορετικές υπηρεσίες που προσφέρονται.

Γ) Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

Στην περίπτωση που πρέπει να γίνει μια επιλογή μεταξύ μιας υπάρχουσας επιχείρησης από μια νέα, ο πελάτης κατά πάσα πιθανότητα θα επιλέξει το γνωστό.

Ακόμη, καλή πρόσβαση σε δίκτυα διανομής μπορεί να σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν πρέπει να ανησυχεί μόνο για την ποιότητα που προσφέρει αλλά και για τις άλλες επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να πείσουν τον πελάτη για την καλύτερη ποιότητα του δικού τους προϊόντος.

Δ) Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο

Όσο καλή και αν είναι η γνώση από τους υποψήφιους νεοεισερχόμενους, ακόμη και αν καταφέρουν να έχουν χαμηλά επιτόκια δανεισμού, τα αρχικά έξοδα είναι πολύ μεγάλα ειδικά αν πρόκειται για νέα επιχείρηση σε νέα κατασκευή. Ξενοδοχεία, όπως το PLAKA HOTEL, που λειτουργούν πολλά χρόνια, χρειάζονται κεφάλαια για ανακαινίσεις και συντήρηση, γεγονός που προσδίδει ακόμα περισσότερο κόστος στην επιχείρηση.

Ε) Κυβερνητική πολιτική και Νομικοί περιορισμοί

Όπως αναφέραμε και στην ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος, η κυβερνητική δράση στην Ελλάδα είναι απρόβλεπτη και οι νομικοί περιορισμοί μπορεί να δημιουργηθούν αδόκητοι. Ας αναφέρουμε ότι η ρευστότητα της Ελλάδας μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον κλάδο μας.

B. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Α) Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών

Κάτι τέτοιο δεν αληθεύει, τουλάχιστον για τα προϊόντα που χρειάζονται καθημερινά τα ξενοδοχεία, όπως είναι τα τρόφιμα. Ας αναφέρουμε όμως ότι στον κλάδο μας έχουμε ιδιαιτερότητα στα προϊόντα που προσφέρουμε και στα εμπράγματα πολλές φορές σπάνια προϊόντα που στηρίζονται οι υπηρεσίες μας. Παρόλα αυτά υπάρχει χρόνος για την έγκαιρη παραγγελία τους και την ορθή οργάνωση για να ελέγχουν πάντα το κόστος και να επιλέγουν την συμφέρουσα προσφορά.

Β) Κίνδυνος ολοκλήρωση προς τα εμπρός των προμηθευτών

Θα ήταν πολύ δύσκολο από την στιγμή που το βασικό αντικείμενο των προμηθευτών απέχει πολύ από τον κλάδο μας.

Γ) Το προϊόν του προμηθευτή αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου

Αυτή η προϋπόθεση πιθανού κινδύνου ικανοποιείται, καθώς ο τομέας τροφίμων και ποτών παίζει σημαντικό ρόλο στην προσφορά των επιπρόσθετων υπηρεσιών που προσφέρει το κάθε ξενοδοχείο. Παρόλα αυτά δεν ασκούνται μεγάλες πιέσεις γιατί η αγορά είναι ευρεία και υπάρχει ποικιλία προμηθευτών

Γ. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

A) Μεγάλος αριθμός αγοραστών

Σήμερα τόσο η πανευρωπαϊκή όσο και η παγκόσμια αγορά είναι στα χέρια λίγων αγοραστών, σε σχέση με τον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων που εξυπηρετούν. Πολλά ξενοδοχεία φαίνεται να είναι εξαρτημένα από τις ενέργειες των Tour Operators. Για παράδειγμα στο PLAKA HOTEL η πληρότητα των κρατήσεων δεν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από Tour Operators ούτε από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, καθώς η πελατεία του βασίζεται κυρίως σε μεμονωμένους πελάτες.

B) Οι αγορές που πραγματοποιεί ο αγοραστής σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους

Αυτή η προϋπόθεση φαίνεται να ικανοποιείται σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό διότι σε ό,τι αφορά τον μεγαλύτερο όγκο των αγοραστών που είναι οι μεμονωμένοι πελάτες, το κόστος του δωματίου σε συνδυασμό με τα γεύματα που κατά πάσα πιθανότητα θα καταναλωθούν στον χώρο του ξενοδοχείου είναι υψηλό. Ένα άλλο ακόμα στοιχείο είναι οι κινήσεις προσαρμογής των τιμών σε χαμηλότερα επίπεδα ως αντίδραση στην μειωμένη ζήτηση και ως αποτέλεσμα της κρίσης. Το αποτέλεσμα αυτών των κινήσεων είναι η μείωση της διαπραγματευτικής βάσης των ξενοδόχων για το επόμενο οικονομικό έτος.

Δ. ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν υπάρχουν στενά υποκατάστατα. Τα τελευταία έξι χρόνια ωστόσο παρουσιάζει δυναμική παρουσία το Airbnb, μια αμερικανική εταιρία, η οποία εξυπηρετεί χιλιάδες τουρίστες, που ψάχνουν για οικονομική διαμονή. Άνθρωποι, από όλο τον κόσμο, που επιθυμούν να έχουν ένα επιπλέον εισόδημα, νοικιάζουν το σπίτι τους, για μικρά χρονικά διαστήματα σε ταξιδιώτες σε πολύ χαμηλές τιμές. Για να το κάνουν αυτό, πρέπει πρώτα να γίνουν μέλη της κοινότητας, Airbnb, να φωτογραφίσουν το σπίτι/διαμέρισμα τους και έπειτα να το ανεβάσουν στον ιστότοπο.

E. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

A) Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος

Όσον αφορά τα ξενοδοχεία, παρατηρούμε ότι στην Αττική, που βρίσκονται και τα περισσότερα, υπάρχει αρκετά μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών που έχουν ισοδύναμο μέγεθος διότι έχουν να επιδείξουν κοινά χαρακτηριστικά όπως τιμές, ποιότητα υπηρεσιών, αρχιτεκτονική, διακόσμηση, αισθητική. Ικανοποιείται δηλαδή το πρώτο κριτήριο της ανάλυσης του εσωτερικού ανταγωνισμού στον κλάδο.

B) Χαμηλός Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς

Η μεταβλητή αυτή δεν προκαλεί ανησυχία για τις μονάδες της Αθήνας, καθώς τα στοιχεία δείχνουν ότι ο ρυθμός ζήτησης είναι αύξων. (Αύξηση 13,1% παρουσίασε το συνολικό μέγεθος αγοράς (σε αξία) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Πολυτελείας, Α' και Β' κατηγορίας το 2013 σε σχέση με το 2012. Τη μεγαλύτερη αύξηση κατέγραψαν τα ξενοδοχεία Πολυτελείας (15,8%), ακολούθησαν τα Α' κατηγορίας (12%) και τα Β' κατηγορίας (10,5%). Τα έσοδα των μονάδων Α' κατηγορίας αντιπροσωπεύουν το 45,3% της συνολικής αγοράς το 2013, τα ξενοδοχεία Πολυτελείας το 35,6% και τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας το υπόλοιπο 19,1%.

Γ) Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο ολικό κόστος

Πράγματι το κόστος είναι μεγάλο και το μεγαλύτερο μέρος αυτού είναι σταθερό. Άλλωστε η κατηγορία, στην οποία ανήκει και το PLAKA HOTEL, ξενοδοχεία Α' κατηγορίας, δηλαδή, διέπεται από παροχή υψηλής ποιότητας που απαιτεί μεγάλη παρουσία ανθρώπινου παράγοντα και αρκετά ειδικευμένου, το οποίο συνεπάγεται υψηλό ποσοστό εργατικών εξόδων.

Δ) Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης

Το προϊόν δεν παρουσιάζει σημαντικές ή πολλές διαφοροποιήσεις, παρά αυτές που σχετίζονται με την θέση των ξενοδοχείων που έχουν να κάνουν με διανομή ηρεμίας/αναψυχής(συνήθως εκτός κέντρου) ή τουρισμό συνδυασμένο με εργασία(συνήθως εντός πόλης). Όσον αφορά το κόστος μετακίνησης, φαίνεται να είναι μηδαμινό στο κέντρο της Αθήνας(που είναι και ο μεγαλύτερος όγκος) καθώς τα ξενοδοχεία είναι κοντά μεταξύ τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα φαίνεται να είναι η συνήθεια των πελατών που γίνονται τακτικοί και διατηρήσιμοι σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από κάθε ξενοδοχείο. Λόγω της μη μεγάλης διαφοροποίησης οι τιμές πέφτουν σε σχέση με το υψηλότερο επίπεδο που θα είχαν σε περίπτωση που οι μονάδες είχαν φροντίσει οι υπηρεσίες τους να ήταν πιο διαφοροποιημένες.

Ε) Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη

Όταν οι κλίνες των ξενοδοχείων αυξάνονται με τη δυναμικότητα του ξενοδοχείου, επόμενο είναι να πέφτει η τιμή που έχει σταθεροποιηθεί λόγω του συγκεκριμένου αριθμού κλινών στην αγορά.

Ζ) Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου

Πολλές επιχειρήσεις παραμένουν σε ένα κλάδο ακόμα και αν η λειτουργία τους επιφέρει ζημίες και λογικά θα έπρεπε να αποσυρθούν. Στον κλάδο που εξετάζουμε δεν φαίνεται να υπάρχουν τέτοιοι κίνδυνοι. Αν ένα ξενοδοχείο είχε ζημίες και δεν άνηκε σε όμιλο επιχειρήσεων θα ήταν πιο εύκολη η έξοδος από το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όμως στο PLAKA HOTEL, HERMES ,ATHENS CENTER SQUARE HOTEL, που ανήκουν στον όμιλο Athens Hotels Groups δεν θα αποφασιζόταν αβιάστα η έξοδος τους.

ΣΗΜΕΡΙΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Το ξενοδοχείο PLAKA HOTEL χτίστηκε και άρχισε να λειτουργεί στις 9 Ιανουαρίου του 1983 έχοντας στο δυναμικό του δεκαπέντε υπαλλήλους και ένα κεφάλαιο ύψους διακόσιες χιλιάδες δραχμές.

Σήμερα, εν έτη 2016, το ξενοδοχείο απασχολεί σαράντα ένα υπαλλήλους και τα κέρδη του έφτασαν για το έτος 2015 – 2016, τα 843.712,24 ευρώ.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου είναι τα εξής:

Λογιστήριο

Τμήμα Κρατήσεων

Front Desk

Room service

Η ιδιοκτήτρια και Γενική Διευθύντρια του ξενοδοχείου, κα Ντορίνα Σταθοπούλου, έχει αναλάβει το τμήμα των πωλήσεων και τις προσλήψεις του προσωπικού, διαδικασία που διενεργείται από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΚΑ HOTEL ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Αναφορικά με τη θέση του ξενοδοχείου στον κλάδο, οι βασικοί ανταγωνιστές του ΠΛΑΚΑ HOTEL είναι οι παρακάτω:

1. Electra Palace Athens
2. Electra Hotel Athens
3. Electra Metropolis
4. Royal Olympic Hotel
5. The Athens Gate Hotel
6. AthensWas Hotel

Τα παραπάνω ξενοδοχεία είναι τεσσάρων και πέντε αστέρων, στην καρδιά του κέντρου της Αθήνας και πολύ κοντά στο ιστορικό κέντρο της Πλάκας και τα αξιοθέατα. Παρότι το ΠΛΑΚΑ HOTEL είναι τριών αστέρων ξενοδοχείο, οι βασικοί ανταγωνιστές του στον κλάδο δεν προέρχονται από την ίδια κατηγορία.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΑΡΟΥΣΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΠΛΑΚΑ HOTEL

Οι άνθρωποι του ΠΛΑΚΑ HOTEL, εργάζονται καθημερινά αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων της αγοράς και πρωτίστως των πελατών/επισκεπτών του. Η ξεχωριστή φροντίδα στον κάθε τουρίστα που φιλοξενεί είναι που το ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της περιοχής και το κρατάει στην πρώτη θέση στην προτίμηση του κόσμου αλλά και στις κορυφαίες θέσεις των

μηχανών αναζήτησης στο Διαδίκτυο(tripadvisor), περνώντας στην κατάταξη και ξενοδοχεία πέντε αστέρων όπως το Hilton.

Το PLAKA HOTEL έχει ιδρυθεί από την αγάπη των ιδιοκτητών για τον ταξιδιώτη και την προσφορά της ελληνικής φιλοξενίας, που είναι γνωστή από την αρχαιότητα και ευρέως διαδεδομένη. Στρατηγικά στοχεύει στην καθιέρωση του ως ένα ξενοδοχείο, που εξυπηρετεί τους λάτρεις των ταξιδιών παγκοσμίως, προσφέροντας όμως υπηρεσίες καλύτερες από την κατηγορία στην οποία ανήκει. Συγκεκριμένα, στα σχόλια των επισκεπτών του, τονίζεται η εντύπωση που τους κάνει το service του ξενοδοχείου και η φιλική εξυπηρέτηση από το προσωπικό, την οποία δεν έχουν συναντήσει ποτέ σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων, όπου έχουν διαμένει κατά το παρελθόν. Η φιλοσοφία του ξενοδοχείου, μέσα από την τριβή και την ποιοτική παροχή υπηρεσιών με τους επισκέπτες του, είναι η δημιουργία σταθερών πελατών, οι οποίοι όποτε θα επισκέπτονται την Αθήνα θα επιλέγουν για τη διαμονή τους το PLAKA HOTEL. Αυτό το έχει πετύχει σε μεγάλο βαθμό, καθώς μεγάλο ποσοστό κρατήσεων προέρχεται από σταθερούς επισκέπτες, κυρίως από τη Γαλλία και Αμερική. Μπορεί να είναι μια αμιγώς ελληνική επιχείρηση αλλά ικανοποιεί ανάγκες πελατών παγκοσμίως. Μόνο κατά τη διάρκεια της low-season το ποσοστό των επισκεπτών είναι κατά κύριο λόγο εγχώριο, χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν κρατήσεις από άλλες ευρωπαϊκές χώρες, τις ΗΠΑ και την Ασία.

Για το PLAKA HOTEL η κινητήριος δύναμη του είναι οι άνθρωποι του, συνεπώς βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργικότητα και την αφοσίωση τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' ΜΕΡΟΥΣ

ΤΙΜΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

Η διευθύντρια και ταυτόχρονα ιδιοκτήτρια του PLAKA HOTEL έχει αποσπάσει τα τελευταία χρόνια τις εξής διακρίσεις για το ξενοδοχείο:

1. Την τιμητική διάκριση **'Diploma de Honor'** για το άψογο service από την πρεσβεία της Κολομβίας το 1991.
2. Το βραβείο **Experts Choice** από την Trip Expert το 2007.

3. Το βραβείο **Expedia Insiders' Select** το 2010.
4. Το **Certificate of Excellence** για το 2011 από την Tripadvisor.
5. Το **zoover Award** το 2011.
6. Την τιμητική διάκριση '**Recommended by the MICHELIN guide**' από το MICHELIN το 2012.
7. Το Partner Award 'Best City Hotel' από την Expedia το 2012.
8. Τιμητική διάκριση για το **Roof Bar**, που διαθέτει, από το the rooftop guide.com το 2013. Το συγκεκριμένο site βρίσκει και προτείνει στον επισκέπτη τα καλύτερα roof bar ανά τον κόσμο.
9. Αναδείχθηκε πρώτο από το TRAVEL.RU το 2014.
10. Την τιμητική διάκριση '**Highly Recommended**' στα βραβεία για τα ελληνικά ξενοδοχεία το 2014.
11. Την τιμητική διάκριση '**RECOMMANDE millésime**' για τον γαλλικό οδηγό petit futé το 2014.
12. Την τιμητική διάκριση **Top Choice** για το 2014 από το κινέζικο site lianorg.com.
13. Την τιμητική διάκριση από την trivago, ως **το καλύτερο ξενοδοχείο τριών αστέρων στην Αττική** το 2015.
14. Την τιμητική διάκριση **Excellent (4.5 OUT of 5)** από το Hotels.com το 2015.

15. **Προτεινόμενο ξενοδοχείο για τη διαμονή των επισκεπτών**, για το 2015 από το Holiday Check.

16. **Προτείνεται για τη διαμονή των επισκεπτών**, από το GREEKGUIDE.COM το 2015.

17. Το **Guest Review Awards** για το 2015 με βαθμολογία 8.8 από τη Booking.com.

18. Την τιμητική διάκριση **TOP Choice Hotel** για το 2016.

19. Το **Guest Review Awards** για το 2016 με βαθμολογία 8.9 από τη Booking.com.

20. Την τιμητική διάκριση **‘BEST HOTEL IN PROMOTIONS SHARE’**.

Και ο τύπος όμως έχει αναφερθεί στο PLAKA HOTEL, γράφοντας εξαιρετικές κρητικές για την τοποθεσία του, τις παροχές και την ποιότητα των υπηρεσιών του προσωπικού του. Συγκεκριμένα το travel CHENNEL, το insider’s guide και το Culture Plus το προτείνουν στον κόσμο που επιθυμεί να επισκεφθεί την Αθήνα, την κοιτίδα της δημοκρατίας και του πολιτισμού, βιώνοντας μια ανεπανάληπτη εμπειρία φιλοξενίας και προσωπικού ενδιαφέροντος καθ’όλη τη διάρκεια της παραμονής του στην πόλη.

‘Location, location, location! Let’s start with this unbeatable feature of Plaka Hotel. Rated as a 3-star hotel (deserves a star higher rating, as far as I’m concerned), it’s in a perfect spot that puts you in the heart of the city - a stone’s throw away from gleaming Syntagma square whose main advantage is its airport bus that conveniently runs non-stop. The hotel is a hop away from the luxury shopping on Ermou Street; there are no cars here but there is the fabulous flea market of Monastiraki

Plaka Hotel’s appealing accommodation comes by its name honestly because a jolly jaunt away are all the those yummy restaurants that saddle the stairs of Athens

renown Plaka district. I have been to Athens countless times, so I know that visiting this spruced up and rambunctious city requires your own retreat where tranquility and beauty describe the place where you hang your hat. That is another reason I love this hotel. I am greeted with authentic hospitality and peace. The front desk reception is never too busy to help you find what you are looking for.'

Από την Nancy Snipper για το SMR Culture Plus.

Τέλος, εξαιρετικές κριτικές έχει αποσπάσει από τους επισκέπτες του στο tripadvisor. Μέχρι στιγμής έχουν καταχωρηθεί 2959 κριτικές χάρη στις οποίες κατατάσσεται στην εντέκατη θέση της προτίμησης του κοινού ανάμεσα στα 336 ξενοδοχεία της Αθήνας.

'This was our second visit to the Plaka hotel in one year and it was as good as before. The location is excellent, right in the centre of things, with masses of restaurants, bars, shops and sightseeing within 15 minutes walk. Staff are as friendly and helpful as ever, rooms are spacious and well appointed. One of the highlights of the hotel is the roof terrace (open until 11.30 pm) with a magnificent view of the floodlit Acropolis at night. A good breakfast buffet is also included in the price. It's the best place to stay in Athens.'

MarHod, Λονδίνο, Ηνωμένο Βασίλειο, Νοέμβριος 2016

'We found this hotel to be the perfect place for our brief stay in Athens! It is very close to the Metro and tourist bus routes, in easy walking distance of the Acropolis and other ancient sites, and also close to many interesting shops, cafes and restaurants. There's a great view of the Acropolis from the roof garden/bar. Excellent breakfast, with a wide range of food. Room was very comfortable, clean and well-appointed. Most memorably, all the staff were extremely welcoming, friendly, helpful and accommodating, with individual attention from the manager every day, helping with any issues and giving advice on how best to see and get around the city. Heartily recommended, and we would definitely go there again on a future visit.'

Jhon K., Κόλτσεστερ, Ηνωμένο Βασίλειο, Οκτώβριος 2016

'We stayed at the Plaka Hotel three times while travelling around Greece, and on our returns we were welcomed like old friends. This is a great hotel with a fantastic

location, within walking distance of almost everything you would wish to see in Athens, and priced to suit even a tightwad. The rooms are quite spacious for Europe, some with a view of the Parthenon, however these really are not needed as the rooftop terrace and bar, lures you to spend your evenings there, providing a magnificent view of the floodlit Parthenon and and this allied with the remarkable service of Elsa, who remembers every customer and their drinks, even weeks later, why would you lurk around your room? To paraphrase Molly Meldrum, "Do yourself a favour and stay at the Plaka Hotel!"

Joseph M., Αυστραλία, Σεπτέμβριος 2016

'I seldom write reviews for Trip Advisor before but I really must comment on the Hotel Plaka. We stayed for 2 nights, our room was very clean and well appointed. We enjoyed an excellent breakfast every morning. Free tea and coffee were available during the afternoon. The hotel is very well placed for tourism and there is even a helpful travel advisor at the hotel who can help with any advice you may need. The staff were the most friendly and professional I have come across and nothing was too much trouble. The view from the roof is breathtaking and for the price I don't think that the Hotel Plaka can be bettered. Many thanks for such a wonderful stay.'

Dunc8601, Γιόρκ, Ηνωμένο Βασίλειο, Μάρτιος 2015

'Yes it's a great location and the view from the rooftop terrace is awesome but what truly sets it apart is the way in which the staff bring it all together. They truly understand the needs of a traveling family and assisting you with travel information, booking tours or taxis, storing your luggage while you head off to an island for a few days or letting you have some early am breakfast when you return from Piraeus makes you feel like you are staying with family.'

Despite the current economic woes in Greece, Athens remains a clean, friendly and vibrant city and we loved every minute of our trip. Go ahead, make your booking now - we can't wait for our next visit.'

Lesley C, Απρίλιος 2014

'Kind receptionist, breakfast included with many options. Clean and cosy rooms, tasteful decor. Best of all you are so close to the acropolis and the museums. The hotel's location provides access to many nice restaurants near by and is also very close to the flea market. Recommended for all! Happy Travels 2013'

Driftwood94, Πεκίνο, Κίνα, Φεβρουάριος 2013

'The location of the hotel is excellent, 5 mins from Syntagma Square where the X95 bus (5 Euros for approx. 1 Hr transfer from the airport) dropped us off. It is in the heart of the dining and shopping areas and the view of the Acropolis from the rooftop terrace is superb. The staff on the reception are all extremely helpful and courteous, nothing is too much trouble. 25 min free Wi-Fi as well as free afternoon tea/coffee and biscuits. The breakfast was adequate although a little more choice would have been nice. However this is only a minor point and all in all we would definitely stay there again should we return to Athens.'

A_G190730, Τόντον, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιανουάριος 2012

'We stayed at this hotel for one week....perfect location...you can walk everywhere, metro station (3 min), the pedestrian zone called Ermou street (2min), Syntagma square (10 min), Acropolis, Plaka area with many tavernas ...Staff in this hotel is very, very helpful. The greatest manager, Dorina, every morning chats with the guests and helps about their plans....The room is ok, the most important is cleanness. The breakfast is also good, enough of everything and always fresh! What can I say, this hotel is perfect value for your money!!!!!! I would recommend this to all my friends who want to visit this beautiful city! Greetings from Serbian family with a small boy!!!!!!!!!!'

Sanjav81, Σερβία, Δεκέμβριος 2011

'We knew the hotel from a former stay, but it improved a lot. Clean and spacious rooms, nice shower, tasty breakfast and devoted and very polite personnel. At the reception we got a lot of help : phonecalls, roadmaps to find the embassy after the loss of our wallet, etc... We enjoyed our stay from March 29th till April 8th 2010 and hope to go back next year or the year after.'

mich_claes, Αμβέρσα, Βέλγιο, Μάιος 2010

B' ΜΕΡΟΣ

SWOT ANALYSIS

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο έχει σκοπό να αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, όταν εκείνη πρέπει να λάβει μία απόφαση σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει ή να τους πετύχει. Στην ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υφίστανται.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, χρηματοοικονομικά δεδομένα, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Η θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών, γίνεται με βάση τόσο την εσωτερική οπτική, όσο και την οπτική των «πελατών», ενώ η ανάλυση τους οφείλει να γίνει σε σχέση με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δε μπορεί να αποτελέσει δύναμη, αλλά αναγκαιότητα.

Από την άλλη, οι ευκαιρίες και οι απειλές εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, πάνω στις οποίες οφείλει η επιχείρηση να προσαρμοστεί ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)

α) Δεν υπάρχουν δυνατά υποκατάστατα που επιδρούν ανασταλτικά της τουριστικής ζήτησης του ξενοδοχείου.

β) Η αύξηση στην ζήτηση του τουριστικού προϊόντος της χώρας μας.

γ) Η πολιτική και οικονομική κρίση που παρατηρείται σε ανταγωνίστριες χώρες στον τουριστικό κλάδο.

ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

- α) Απειλή τόσο για το ξενοδοχείο, όσο και για τον ίδιο τον κλάδο αποτελεί η οικονομική κρίση, αλλά ακόμη περισσότερο η ασταθής πολιτική κατάσταση.
- β) Αρκετοί ανταγωνιστές στην περιοχή (Central, Arethusa Hotel, Adrian Hotel, Best Western Amazon Hotel), οι οποίοι προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)

- α) Μεγάλη φήμη του ονόματος του ξενοδοχείου τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό (Ελλάδα, Αμερική, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Γαλλία, Αυστραλία)
- β) 34 χρόνια ισχυρής παρουσίας στον τουριστικό τομέα.
- γ) Πολύ αυστηρά κριτήρια επιλογής του προσωπικού , ώστε να ικανοποιούνται πλήρως οι ανάγκες του πελάτη/επισκέπτη.
- δ) Άριστη ηγεσία του ξενοδοχείου. Οι ιδιοκτήτες είναι ταυτόχρονα και υπεύθυνοι για τη διοίκηση του ξενοδοχείου. Έχει εξαιρετική συναισθηματική αξία και για αυτό το λόγο λαμβάνουν πολύ μελετημένα τις επιχειρηματικές κινήσεις τους, με στόχο την επιτυχία της επιχείρησής τους.
- ε) Εξαιρετική τοποθεσία, στην καρδιά της Πλάκας και με απίστευτη θέα στην Ακρόπολη.
- στ) Εύκολη πρόσβαση καθώς βρίσκεται δίπλα σε σταθμό μετρό (Μοναστηράκι) και μόλις δέκα λεπτά με τα πόδια από την πλατεία Συντάγματος, όπου βρίσκεται η αφετηρία/τέρμα του λεωφορείου για το αεροδρόμιο.
- ζ) Διαθέτει 24ωρη υποδοχή καθώς επίσης και 24ωρη εξυπηρέτηση room service.
- η) Δυνατότητα ενοικίασης αυτοκινήτου μέσα στο ξενοδοχείο.
- θ) Έχει αναδειχθεί μέσα από τις online κριτικές πελατών ως ένα από τα καλύτερα ξενοδοχεία της Αθήνας
- ι) Έχει ιδιαίτερη δυναμική παρουσία στο internet και είναι εστιασμένο στο διαδικτυακό marketing, αναπτύσσοντας ένα πλήρες και εύχρηστο site, ενώ παράλληλα προωθεί τις online κρατήσεις με σημαντικές προσφορές και εκπωτικές ενέργειες.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)

- α) Δεν διαθέτει χώρο parking και έχουν διαπιστωθεί αρκετά προβλήματα ως προς το παρκάρισμα.
- β) Κάποια από τα δωμάτια δεν έχουν καθόλου θέα και βλέπουν στον δρόμο ή στα πλαϊνά σοκάκια.
- γ) Δεν διαθέτει πισίνα και spa.
- δ) Το Roof Bar του ξενοδοχείου, που λειτουργεί έως τις 23:30, δεν προσφέρει φαγητό παρά μόνο ποτά.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΛΑΚΑ HOTEL

A) ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ – ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το ΠΛΑΚΑ HOTEL σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Και αυτό γιατί αν και είναι μια αμιγώς ελληνική επιχείρηση στοχεύει στην ικανοποίηση τόσο των εγχώριων όσο και των ξένων πελατών/επισκεπτών του. Οι ιδιοκτήτες και παράλληλα manager του ξενοδοχείου από την ίδρυση του, το 1983 ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική, καθώς ξεκίνησε από μια μικρή επένδυση μόλις διακοσίων χιλιάδων δραχμών, με δεκαπέντε άτομα προσωπικό και σήμερα αριθμεί σαράντα ένα άτομα προσωπικό στο σύνολο με περίπου ένα εκατομμύριο ευρώ στον λογαριασμό του.

B) ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Δύο από τις βασικές αποφάσεις που πρέπει να λάβει κάθε επιχείρηση αφορούν τη θέση της εντός του κλάδου, με την επιλογή είτε χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης, και το πόσο ευρύ ή περιορισμένο θα πρέπει να είναι το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται. Ο Porter σχεδίασε ένα πίνακα χρησιμοποιώντας το πλεονέκτημα κόστους, το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης και της ευρείας ή περιορισμένης εστίασης, ώστε να ταξινομηθούν οι γενικές στρατηγικές που η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με την εφαρμογή αυτών των δυνάμεων, σε ευρύ ή περιορισμένο πεδίο εφαρμογής, οι τρεις γενικές στρατηγικές περιλαμβάνουν: την ηγεσία του κόστους, τη διαφοροποίηση και την εστίαση.

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους κυριαρχεί συχνά στις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν, σε γενικές γραμμές, τους πόρους ώστε να επιτύχουν την ηγεσία του κόστους (η οποία απαιτεί οικονομία κλίμακας). Αυτή η γενική στρατηγική δίνει έμφαση στην απόδοση όταν μια επιχείρηση θεωρείται ως ο καλύτερος χαμηλού κόστους παραγωγός ενός κλάδου για ένα δεδομένο επίπεδο ποιότητας. Το χαμηλό κόστος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πωλούν σχετικά τυποποιημένα προϊόντα με χαρακτηριστικά αποδεκτά από πολλούς πελάτες με τις χαμηλότερες δυνατές ανταγωνιστικές τιμές, με τις οποίες θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το μερίδιο αγοράς. Η βιωσιμότητα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους εξαρτάται από την ικανότητα ενός άλλου ανταγωνιστή να ταιριάζει ή να αναπτύξει μια βάση κόστους χαμηλότερη αυτής του ηγέτη κόστους. Η χαμηλότερη βάση κόστους θα πρέπει να διατηρηθεί μόνον εφόσον η ηγεσία πρόκειται να συνεχιστεί.

Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η Στρατηγική Διαφοροποίησης σχετίζεται με την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρει μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία εκτιμούν οι πελάτες ως καλύτερα ή διαφορετικά από αυτά του ανταγωνισμού. Η προστιθέμενη αξία από τη μοναδικότητα του προϊόντος μπορεί να επιτρέψει στην επιχείρηση να χρεώνει ακριβότερα. Η επιχείρηση ελπίζει ότι η υψηλότερη τιμή θα καλύψει τις επιπλέον δαπάνες που προκύπτουν από το μοναδικό αυτό προϊόν.

Στρατηγική Εστίασης

Η εστίαση είναι ουσιαστικά μια στρατηγική κατάτμησης των αγορών και είναι ελκυστική σε μόνο μία ή λίγες ομάδες καταναλωτών ή αγοραστών του κλάδου. Ονομάζεται, επίσης, στρατηγική κατάτμησης της αγοράς ή εξειδικευμένη στρατηγική. Εκφράζεται η ελπίδα ότι, εντείνοντας τις προσπάθειες εμπορίας σε ένα ή δύο περιορισμένα τμήματα της αγοράς και προσαρμόζοντάς το μείγμα μάρκετινγκ σε αυτές τις εξειδικευμένες αγορές, είναι δυνατή η καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς-στόχου, με την ταυτόχρονη προσπάθεια επίτευξης πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης.

Το PLAKA HOTEL ακολουθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα είναι η τοποθεσία του σε συνδυασμό με την απίστευτη θέα που προσφέρει από το Roof Bar του τελευταίου ορόφου και τέλος το προσωπικό του, το οποίο φροντίζει καθημερινά για την ικανοποίηση όλων των αναγκών των επισκεπτών του, μετατρέποντας τη διαμονή τους σε εμπειρία. Το PLAKA HOTEL απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε οικογένειες, προσφέροντας τους ένα άκρως φιλικό περιβάλλον και με πλήρως εξοπλισμένα δωμάτια. Η προστιθέμενη αξία από τη μοναδικότητα όλων αυτών μπορεί να επιτρέψει στην επιχείρηση να χρεώνει ακριβότερα. Στη στρατηγική διαφοροποίησης, το προϊόν απευθύνεται σε

αγορές που διαθέτουν το οικονομικό υπόβαθρο να ανταποκριθούν σε ακριβές υπηρεσίες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' ΜΕΡΟΥΣ

ΕΡΕΥΝΑ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας θα παρουσιαστεί το πρακτικό κομμάτι του στρατηγικού μανάτζμεντ και με ποιο τρόπο αυτό σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Έχοντας ήδη αναλύσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του PLAKA HOTEL, θα πάρουμε συνέντευξη από την κα Ντορίνα Σταθοπούλου, ιδιοκτήτρια και manager του ξενοδοχείου, με τη βοήθεια της οποίας θα αποδείξουμε τον τρόπο με τον οποίο το στρατηγικό μανάτζμεντ και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι άρρηκτα δεμένοι.

Επιλέγει η προσωπική συνέντευξη για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών, καθώς με αυτό τον τρόπο ο ερωτώμενος μπορεί εύκολα να απαντήσει στις ερωτήσεις και επίσης η ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων είναι εύκολη και γρήγορη και καταλήγουμε σε αξιόπιστα και ασφαλή συμπεράσματα.

Για την πραγματοποίηση της συνέντευξης ακολουθήθηκε η παρακάτω διαδικασία:

1. Πριν από τη συνέντευξη συλλέχθηκαν στοιχεία τα οποία τεκμηριώνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
2. Οι ερωτήσεις επανελέγχθηκαν την ημέρα της συνέντευξης.
3. Η συνέντευξη μαγνητοφωνήθηκε εις γνώσιν του ερωτώμενου.

4. Διεξήχθη διασταύρωση των στοιχείων που προέκυψαν από τις απαντήσεις με τα στοιχεία, που είχαν ήδη συλλεχθεί για το ξενοδοχείο.

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης:

1. Η θέση σας στο ξενοδοχείο;
2. Επίπεδο μόρφωσης;
3. Ποια είναι η γνώμη σας για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο;
4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι εγκαταστάσεις αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο σας;
5. Θεωρείτε πως το προσωπικό σας αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο σας;
6. Θεωρείτε πως οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές σας και αν ναι σε ποιο βαθμό;
7. Επηρεάζουν οι ανάγκες των τουριστών τη στρατηγική κατεύθυνση του ξενοδοχείου;

8. Σε ποιο βαθμό είναι καθορισμένη η αποστολή του ξενοδοχείου;
9. Σε ποιο βαθμό είναι καθορισμένοι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του ξενοδοχείου;
10. Λαμβάνει γνώση των επιχειρησιακών στόχων σας το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησής σας;
11. Με ποιο τρόπο αξιολογείτε τους εργαζομένους σας;
12. Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση των εργαζομένων σας;
13. Πως θεωρείτε πως πρέπει να είναι οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους για να έχουν μεγαλύτερη απόδοση;

Απομαγνητοφώνηση της συνέντευξης:

-Η θέση σας στο ξενοδοχείο

Ντορίνα Σταθοπούλου, διευθύντρια και ιδιοκτήτρια του ξενοδοχείου PLAKA.

-Επίπεδο μόρφωσης;

Μεταπτυχιακό στα παιδαγωγικά και ταυτοχρόνως στον ξενοδοχειακό κλάδο το «ταχύρρυθμη εκπαίδευση» καθώς επίσης και στο Μοντρέ της Ελβετίας.

- Ποια είναι η γνώμη σας για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο;

Ναι υπάρχει ανταγωνισμός στον κλάδο, όχι μόνο εντός της Αθήνας αλλά και της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες.

-Αναφορικά με το ξενοδοχείο μας, συγκριτικά με της ίδιας κατηγορίας ξενοδοχεία στην περιοχή θεωρείτε ότι «απειλούμαστε»;

Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο δεν απειλείται από της ίδιας κατηγορίας, ο ανταγωνισμός μας είναι τα τετράστερα ξενοδοχεία και όχι της ίδιας κατηγορίας ξενοδοχεία, διότι εμείς έχουμε υψηλού επιπέδου πελάτες και οι ίδιοι πελάτες «χτυπούν» τα τετράστερα, επομένως εάν μειώσουν την τιμή τους τα τετράστερα μας πιέζει και εμάς. Εμείς βασιζόμαστε στην τοποθεσία μας. Ο πελάτης, ο οποίος θα διαλέξει ένα ξενοδοχείο από το internet και βλέπει μια κουκίδα, ένα ξενοδοχείο στην πόλη Αθήνα στο χάρτη, δε μπορεί να αντιληφθεί την απόσταση που έχει το ξενοδοχείο αυτό από τα ενδιαφέροντα του, είτε επαγγελματικά είτε τουριστικά και επίσης δεν καταλαβαίνει πόσο ασφαλής μπορεί να είναι αυτή η περιοχή σε σχέση με άλλες. Άρα εμάς ο ανταγωνισμός μας είναι τα τετράστερα ξενοδοχεία της περιοχής μας, τα οποία έχουν πολλά δωμάτια και πιέζουν την τιμή.

-Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι εγκαταστάσεις και το προσωπικό σας αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο σας;

Το ξενοδοχείο μας δεν έχει εγκαταστάσεις, οι οποίες να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εμείς, δηλαδή, δεν έχουμε πισίνα, συνεδριακά κέντρα, μικρές αίθουσες συνεδρίων, ούτε εστιατόρια. Το πλεονέκτημα μας είναι η τοποθεσία μας, πρώτον και το εκπαιδευμένο προσωπικό, υψηλών απαιτήσεων για τους πελάτες και η διαφορετικότητα μας στην προσφορά και στη φιλικότητα που δείχνει το προσωπικό μας.

-Θεωρείτε πως οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές σας και αν ναι σε ποιο βαθμό;

Εμείς διαφοροποιούμαστε από τον ανταγωνισμό, όχι όσο αναφορά τις εγκαταστάσεις μας, όπως εξήγησα παραπάνω, οπότε προσπαθήσαμε να βρούμε άλλους τρόπους, που είναι οι υπηρεσίες. Γιατί τελικά ένα ξενοδοχείο κρίνεται στα αστέρια όχι μόνο για τις εγκαταστάσεις του, αλλά και για τις ιδιαίτερες υπηρεσίες που μπορεί να έχει, γιατί αυτό θα τον οδηγήσει σε μια καλύτερη βαθμολογία, και τελικά ο πελάτης επιλέγει όχι μόνο βάση αστεριών αλλά βάση σχολίων πελατών. Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο τελικά με την εξέλιξη της τεχνολογίας αυτός ο τομέας.

-Επηρεάζουν οι ανάγκες των τουριστών τη στρατηγική κατεύθυνση του ξενοδοχείου;

Οι ανάγκες των τουριστών είναι κατευθυντήριες και να δώσω ένα παράδειγμα, το οποίο είναι πολύ απλοϊκό, η ανάγκη των τουριστών να έχουμε gluten free προϊόντα στο πρωινό μας οδήγησαν στο να βάλουμε τελικά gluten free προϊόντα που δεν είχαμε. Η ζήτηση, δηλαδή, εφόσον μπορείς και την ακούς και τη διαβάζεις σε καθοδηγεί στο πως θα μπορέσεις να διαφοροποιηθείς και να ακολουθήσεις μια στρατηγική, η οποία θα σου αποφέρει περισσότερους πελάτες στο ξενοδοχείο.

-Σε ποιο βαθμό είναι καθορισμένη η αποστολή του ξενοδοχείου;

Το ξενοδοχείο έχει μια αποστολή, αυτά τα οποία έχει υποσχεθεί στον πελάτη να του τα παρέχει. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο προσπαθεί να παρέχει παραπάνω από αυτά που έχει υποσχεθεί. Εάν διαφημίζουμε, δηλαδή πέντε πράγματα, να δίνουμε στον πελάτη πέντε συν ένα. Είτε αυτό σημαίνει την υπηρεσία πρωινού, είτε την υπηρεσία εξυπηρέτησης του πελάτη, προκειμένου να έχει μια καταπληκτική διαμονή.

-Σε ποιο βαθμό είναι καθορισμένοι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του ξενοδοχείου;

Δυστυχώς δε μπορούμε να έχουμε μακροπρόθεσμους στόχους γιατί η οικονομική κατάσταση δε μας το επιτρέπει και πηγαίνουμε χρόνο με το χρόνο. Και μπορεί εμείς να είχαμε στόχο να κάνουμε ανακαίνιση κάθε έξι χρόνια, αλλά η οικονομική κατάσταση και η αστάθεια της περιοχής δε μας επιτρέπει να κάνουμε τόσο μακροπρόθεσμα σχέδια.

-Λαμβάνει γνώση των επιχειρησιακών στόχων σας το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησής σας;

Όχι, καθόλου.

-Με ποιο τρόπο αξιολογείτε τους εργαζομένους σας;

Με την ικανοποίηση του πελάτη, με το ήθος και με μεμονωμένα περιστατικά, τα οποία μπορεί να πέσουν στην αντίληψη μου. *Σχετικά με τα μεμονωμένα περιστατικά και την ικανοποίηση του πελάτη, που αναφέρει η κα Σταθοπούλου, έχουν τοποθετηθεί φόρμες αξιολόγησης στη ρεσεψιόν για την θετική ή αρνητική αξιολόγηση του προσωπικού από τους πελάτες, τα οποία λαμβάνει υπόψη της η διεύθυνση.*

-Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση των εργαζομένων σας;

Τη θεωρώ πάρα πολύ σημαντική, παρόλο που δεν την κάνω στο βαθμό που θα ήθελα. Ο λόγος είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ «σφιχτοί» στα ωράρια της παραμονής τους στο ξενοδοχείο και όταν κάποια στιγμή θελήσαμε να κάνουμε κάποια εκπαίδευση και να γίνει μετά το τέλος της βάρδιας τους, αντί να φύγουν δηλαδή στις τρεις να κάτσουν μέχρι τις εφτά υπήρξε πρόβλημα λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων. Εντέλει, με μεγάλη δυσκολία καταφέραμε να κάνουμε ένα μέρος της εκπαίδευσης. Στο δια ταύτα, την εκπαίδευση δε μπορούμε να την κάνουμε όπως θα θέλαμε. Ο μόνος τρόπος είναι να δίνω στη ρεσεψιόν τις πληροφορίες μέσα από το internet, δημιουργήσαμε ένα κοινό email, όπου μπορώ να στέλνω τις πληροφορίες για να είμαι βέβαιη ότι το λαμβάνουν και το διαβάζουν όλοι. Παλαιότερα τους τα έγγραφα σε ένα φύλλο χαρτί και έπρεπε με τα ονόματα τους από κάτω να υπογράψουν ότι έλαβαν γνώση, αλλά αυτός δεν είναι τρόπος εκπαίδευσης. Δυστυχώς κανείς δεν έχει χρόνο να αφιερώσει για συστηματικότερη εκπαίδευση. Κανείς δεν θα έρθει στο ρεπό του για εκπαίδευση ακόμη και αν πληρωθεί και ας είναι υποχρέωση του. Δε γίνεται κάποιος να έχει την ίδια αντίληψη που είχε είκοσι χρόνια πριν που προσελήφθη. Αλλά δε μπορεί να γίνει διαφορετικά, ειδικά στη ρεσεψιόν, στις καμαριέρες είναι πιο εύκολο.

-Πως θεωρείτε πως πρέπει να είναι οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους για να έχουν μεγαλύτερη απόδοση;

Οι σχέσεις για μένα δεν πρέπει να είναι ανταγωνιστικές. Βεβαίως πολλές φορές από μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες έχουν καθιερώσει βραβεία όπως “employee of the month”/“employee of the year”, βλέπουμε ότι ανταγωνισμός λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζομένους. Εγώ ωστόσο δεν πιστεύω στον ανταγωνισμό γιατί θα βγάλει κακία και δεν πιστεύω ότι αποδίδει αυτός ο τρόπος. Για μένα οι σχέσεις των εργαζομένων πρέπει να είναι συμπληρωματικές. Το μειονέκτημα δηλαδή του ενός να το καλύπτει ο άλλος και να υπάρχει κατανόηση, ώστε να μπορέσει να είναι καλύτερο το αποτέλεσμα, γιατί τελικά ο πελάτης μας ενδιαφέρει και η ικανοποίηση του ασχέτως ποιος θα το κάνει αυτό.

-Το ενδεχόμενο να προκύψουν φιλίες στη δουλειά σας βρίσκει σύμφωνη ή θέλετε να είναι αμιγώς συναδελφικές οι σχέσεις;

Θα μου άρεσε εφόσον δεν ήταν εις βάρος της επιχείρησης, γιατί ή πολύ φιλική σχέση μπορεί να καλύψει κάποιο πρόβλημα ή μπορεί να μη βγει η αλήθεια πάνω σε ένα πρόβλημα, να γίνει δηλαδή κάποιο σφάλμα και να μην ενημερωθούμε για να το φροντίσουμε το συντομότερο δυνατό, γιατί μετά καταλήγουμε να το διαβάζουμε μέσα από το internet, από το παράπονο κάποιου πελάτη, ενώ αν το είχαμε αντιληφθεί νωρίτερα και το είχαμε αντιμετωπίσει θα ήταν καλύτερα.

Ανάλυση συνέντευξης

Η ιδιοκτήτρια και manager, κα Ντορίνα Σταθοπούλου, μπορεί να ανέλαβε τη διοίκηση του ξενοδοχείου έπειτα από τον πατέρα της, ‘επένδυσε’ ουσιαστικά όμως στην απόκτηση των κατάλληλων και απαραίτητων γνώσεων για την εύρυθμη και επιτυχημένη λειτουργία του Plaka Hotel. Αυτό φαίνεται μέσω των σπουδών που

πραγματοποίησε, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην κατάρτιση της στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Ο μεγάλος ανταγωνισμός του κλάδου και κυρίως οι ανάγκες των πελατών/τουριστών είναι αυτοί που κατευθύνουν τις στρατηγικές της αποφάσεις. Παρότι το Plaka Hotel είναι ένα ξενοδοχείο τριών αστέρων δεν ανταγωνίζεται τα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας στην περιοχή, αλλά τα τετράστερα και τα πεντάστερα ξενοδοχεία του κέντρου της Αθήνας. Αυτό συμβαίνει, σύμφωνα με την κα Σταθοπούλου, στην εξαιρετική και άρτια ποιότητα παροχή υπηρεσιών από το προσωπικό του ξενοδοχείου υψηλότερων προδιαγραφών από αυτή που παρέχεται σε ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Plaka Hotel είναι η τοποθεσία του, καθώς βρίσκεται σε πολύ κεντρικό σημείο του κέντρου, επομένως και κοντά σε όλα τα αξιοθέατα και το μετρό εξυπηρετώντας τη μετακίνηση των πελατών του. Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όμως η κα Σταθοπούλου αναγνωρίζει και το προσωπικό της, το οποίο σε συνδυασμό με την εξαιρετική τοποθεσία του ξενοδοχείου συμβάλει στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του και το συντονισμό μιας εκπληκτικής διαμονής στην Αθήνα.

Σύμφωνα με την κα Σταθοπούλου, η ικανότητα να αφουγκράζεται κανείς τη ζήτηση της αγοράς, κατ'επέκταση τις ανάγκες των πελατών, είναι πολύ σημαντική. Για εκείνη, οι ανάγκες των πελατών είναι αυτές που κατευθύνουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρηματικές της αποφάσεις. Η αποστολή του ξενοδοχείου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, ο οποίος θα εξυπηρετηθεί σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό από αυτόν που προσδοκεί από όλους τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου. Οι σχέσεις των υπαλλήλων της θέλει να είναι φιλικές, επισημαίνει η κα Σταθοπούλου, σε τέτοιο βαθμό όμως που δε θα επηρεάζουν την αποδοτικότητα τους.

Παρότι η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι η βασικότερη αρχή του Plaka Hotel, η εκπαίδευση του προσωπικού, κυρίως της υποδοχής(reception και guest relations), που αποτελεί την πρώτη εικόνα που παίρνει ο πελάτης μόλις φτάσει στο ξενοδοχείο, και πολλές φορές και μη αναστρέψιμη αν δεν είναι θετική, δε γίνεται στο βαθμό που θα επιθυμούσε η κα Σταθοπούλου. Βασικότερος λόγος είναι η έλλειψη συντονισμού των ωραρίων των υπαλλήλων και σε ορισμένες περιπτώσεις και η έλλειψη διάθεσης και

όρεξης, ειδικά από παλαιότερους υπαλλήλους. Η έλλειψη εμπιστοσύνης επιπλέον που φαίνεται να χαρακτηρίζει τις σχέσεις της διεύθυνσης με το προσωπικό σε επίπεδο λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων, αφού όπως η ίδια η κα Σταθοπούλου δηλώνει, δεν ενημερώνει ούτε ζητάει τη γνώμη των υπαλλήλων της για τη χάραξη των επιχειρησιακών της στόχων, είναι ένα ακόμα αρνητικό χαρακτηριστικό για το ξενοδοχείο. Τέλος, η οικονομική κρίση και η γενικότερη οικονομικοπολιτική αστάθεια στην περιοχή θεωρούνται εξίσου αρνητικοί παράγοντες, καθώς εμποδίζουν τη χάραξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών αποφάσεων. Οι υψηλοί φόροι, παραδείγματος χάρη, τονίζει η κα Σταθοπούλου, δεν της επιτρέπουν να κάνει με μεγαλύτερη συχνότητα τις αλλαγές που επιθυμεί στο ξενοδοχείο, όπως να προγραμματίσει μια ανακαίνιση κάθε έξι χρόνια, αφού το κόστος είναι αρκετά μεγάλο.

Συμπεράσματα

Το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις μεταβάλλεται όλο και περισσότερο. Βασική προϋπόθεση για την επιβίωση μιας επιχείρησης είναι ένας μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός, εξαιτίας των πολιτικοοικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων και της έξαρσης του ανταγωνισμού. Το θεμέλιο της αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης είναι η σαφής διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ καθορίζει και σχεδιάζει με σαφήνεια το όραμα και τους στόχους μιας επιχείρησης και ορίζει όλες τις διαδικασίες που θα φέρουν σε πέρας τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπό τις σημερινές συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού, ο βασικότερος παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της, οι οποίοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της, με πρωταρχικό σκοπό πάντα να δώσουν αξία στον πελάτη. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που δε μπορεί να αντιγραφεί και για αυτό το λόγο αποτελεί και το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

Όλα αυτά φάνηκαν και μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο ξενοδοχείο ΠΛΑΚΑ. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν για το ξενοδοχείο είναι πως δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των σκοπών του και πως πρέπει να

συνεχίσει να χρησιμοποιεί τη στρατηγική διαφοροποίησης για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στον ανταγωνισμό. Το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα είναι ο συνδυασμός της τοποθεσίας με το προσωπικό του, ωστόσο θα πρέπει να αφιερωθεί περισσότερος χρόνος στην εκπαίδευση των εργαζομένων του. Συνοψίζοντας, το PLAKA HOTEL είναι ένα επιτυχημένο ξενοδοχείο στην αγορά και έχει πολλές προοπτικές ανάπτυξης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν., 2015, παραδόσεις μαθημάτων, Στρατηγικό μανάτζμεντ, MBA Tourism, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Sites

- <http://www.plakahotel.gr/EL/>
- https://www.tripadvisor.com.gr/Hotel_Review-g189400-d197721-Reviews-Plaka_Hotel-Athens_Attica.html
- <http://www.kathimerini.gr/778807/article/oikonomia/epixeirhseis/airbnb-to-diktyo-enoikiashs-katoikiwn-poy-allazei-tis-diakopes>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

Ελληνική

- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδ. Μπένου
- Χυτήρης Λ., 2001, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδ. Interbooks
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1996, «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδ. Interbooks
- Γεωργόπουλος Ν., 2015, παραδόσεις μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», MBA Tourism, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Γεωργόπουλος Ν., 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Μπένου
- Παπαλεξανδρή Ν., 1990, «Ανάπτυξη Στελεχών: Περιεχόμενο, Εξέλιξη, Πλαίσιο Λειτουργίας, Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», εκδ. Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν.
- Κανελλόπουλος Χ., 2002, «Διοίκηση Προσωπικού Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα» ΕΛΚΕΠΑ
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα, εκδ. Rosili
- Ευροτύρη Σ. Κουφίδου Σ., 2001, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Κοκκίνης Γ., 2006, «Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης», περ. Διοίκηση και Οικονομία, τ.3, εκδ. Παπαζήση
- Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι., 2005, Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας» επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ., εκδ. Πατάκης.
- Κακούρης Α., 2010, «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», εκδ. Δίαυλος
- Παπαδάκης Β., 2012 « Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου
- Πρωτόπαπας Χ., 2009, «Το Μάνατζμεντ των Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων: Ο ρόλος και η Σημασία του Μάνατζμεντ των Ανθρώπινων Πόρων στη Χάραξη και Εφαρμογή της Στρατηγικής, στην Ανάπτυξη/ Αποδοτικότητα της Επιχείρησης», Σημειώσεις Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικών Επιστημών και Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Ξενογλώσση

- Fischer C., D., Schoenfeldt L., F. and Shaw J., B., 1999, “Human Resource Management” Fourth Edition, Houghton Mifflin Company
- Drucker P., 1974, “Management tasks, responsibilities, practices” Harper and Row, NY
- Zalman R. G., 1991, “The Basics of In – House Skills Training” H. R. Magazine
- Dessler G., 1994 “Human Resource Management”, Prentice Hall International Ink
- Fisher C. D., et al., 1996, “Human Resource Management”, Selected Works
- Armstrong M., 2000 “Human Resource Management Practice”, Kogan Page Unlimited, London
- Kolb D. A., 1976, “Management and the Learning Process”, California Management Review
- Torrington D. and Hall L., 1998, “Human Resource Management”, Prentice Hall Europe
- Schuler R. S. and Jackson S. E., 1996, “Human Resource Management: Positioning for the 21st Century”, West Publishing Company, New York
- Campbell R. B. and Gazfinkel M. L., 1996 “Strategies for Success in Measuring Performance”, H.R Magazine, σελ 98 – 104
- . Wheelen Thomas L., Hunger J. David, 1998, “Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability”, Pearson
- Ulrich D., 1997, “Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results”, Harvard Business School Press
- Devanna M.A., Fobrum C.J., Tichy N.M., 1984, “A framework for Strategic Human Resource Management”, Published by Johl Willey & Sons, USA
- Storey J., 1992, “Developments in the Management of Human Resources”, Published by Blackwell, Oxford
- Lengnick Hall C.A. & Lengnick Hall M.L., 1990, “Interactive Human Resource Management and Strategic Planning”, Published by Quorum Books, Westport
- Schuler R.S., 1992, “Strategic Human Resource Management: linking people with the strategic needs of the business”, Organizational Dynamics
- Truss C. & Gratton L., 1994, “Strategic Human Resource Management: a conceptual approach”, The International Journal of Human Resource Management
- Hendry C. & Pettigrew A.M., 1990, “Human Resource Management: an agenda for the 1990s”, International Journal of Human Resource Management
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R.E., 1984, “Managing Human Assets”, Free Press, New York

- Guest D., 1987, "Human Resource Management and Industrial Relations", Journal of Management Studies, London
- Wright P. & McMahan S., 1992, "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage", Published by Mc Graw, Hill
- Schuler R.S. & Jackson S.E., 1987, "Linking competitive strategies with Human Resource Management Practices", Academy of Management Executive
- Miles R.E. & Snow C.C., 1984, "Designing Strategic Human Resources Systems", Organizational Dynamics
- Jones G., 1984, "Task visibility, free riding and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behaviors", Academy of Management Review
- Pfeffer J. & Langton N., 1988, "Wage inequality and the organization of work: the case of academic departments", Administrative Science Quarterly
- Patrick M. Wright, Scott A. Snell, 1991, "Toward an integrative view of strategic human resource management", Human Resource Management Review
- Dyer Lee, Holder Gerald W., 1988, "Human Resource Management, Evolving Roles & Responsibilities", The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C.
- Kilmann Raplh H., Teresa Joyce Covin, 1987, "Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World", Hardcover
- Nadler David A., Nadler Mark B., 1997, "Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change", Hardcover
- Johnson G., 1992, "Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action, Long Range Planning"
- Tidd J., Bessant J. & Pavitt K., 1997, "Managing Innovation: integrating technological, market and organisational change", Willwy & Sons
- Hamel G., 2007, "The future of management", Harvard Business School Press, Boston
- Drucker P., 1985 "Innovation and Entrepreneurship. Practice and principles", Harper Collins Publishers, Inc
- Tomala F. & Seneccal O., 2004, "Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view", Elsevier, Intern. Journal Of Project Management, v.22, pp.281-287
- Wainwright A. D. 1997, "People first strategies get implemented", Strategy and Leadership
- Foot M., Hook C., 1999, "Introducing Human Resource Management", 2nd Edition, Addison Wesley Congman, London
- Krause D.G., 1995, "Sun Tzu: The Art of War for Executives", London, Nikolas Brealy Publishing Ltd
- Cummings S., 1993, "The First Strategists", Long Range Planning & DeWit B. and Meyer R., 2004, "Strategy: Process, Content, Context"

- Chandler A., 1962, “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, MA: MIT Press, p 13
- Andrew K., 1971, “The Concept of Corporate Strategy”, Homewood, IL: Irwin
- Ohmae K., 1987, “The Triad World View”, Journal of Business Strategy, Spring
- Bower J.L and Gilbert C.G., 2007, “How Managers” Everyday Decisions Create or Destroy your Company’s Strategy”, Harvard Business Review, February, pp 72-79
- Mintzberg H., 1987, “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies”, California Management Review, pp 25-32
- Mintzberg H., 1987 “Another look at why Organizations Need Strategies”, California Management Review, pp 25-32
- Drucker P., 2006, “Managing for Results” HarperCollins
- Row A.J., Mason K.E, Dickel and Snyder N.H., 1993, “Strategic Management: A Methodological Approach”, Addison Wesley Publishing Company, 4th edition
- Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Coulter Mary, 2012, «Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές», εκδ. Κριτική
- Nolan R. and Croson D., 1996, “Creative Destruction”, Harvard Business School Press, pp. 38-67
- Porter M., 1985, “Competitive Advantage” , Free Press
- Kaplan R., Norton D., 1996, “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Fitzroy P. and Hulbert J.M., 2005, “Strategic Management: Creating Value in a Turbulent Times”, John Wiley and Sons
- Grove A. S., 1997, “Only The Paranoid Survive, London”, Harper Collins Business, 1st edition

Sites

- <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- <http://www.wikipedia.gr/>
- <http://www.plakahotel.gr/EL/>
- https://www.tripadvisor.com.gr/Hotel_Review-g189400-d197721-Reviews-Plaka_Hotel-Athens_Attica.html
- <http://www.kathimerini.gr/778807/article/oikonomia/epixeirhseis/airbnb-to-diktyo-enoikiashs-katoikiwn-poy-allazei-tis-diakopes>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ