

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων M.B.A.

Στρατηγική θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
μέσω της υιοθέτησης αποτελεσματικών πολιτικών
ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα

Ελένη Ματθαίου Παπουτσή

Πτυχιούχος του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτέλειου
Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης
Πειραιάς 2010

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.2. ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	6
1.3. ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	10
1.3.1. Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΟ - ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ	12
1.3.2. Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	15
1.3.3. Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	17
1.3.4. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	17
1.3.5. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	18
1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	19
1.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	22
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	24
2.2. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	25
2.2.1. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	25
2.2.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	31
2.2.3. ΟΙ ΠΟΡΟΙ	33
2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	34
2.4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	36
2.5. ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	40
2.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	43
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	45
3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	46
3.2.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ / ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Ή ΠΑΝΩ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ	46
3.2.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ / ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	51
3.3. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRD)	60
3.3.1. ΑΛΛΑΓΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	60
3.3.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	61
3.3.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	62
3.4. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΦΕΡΕΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥΣ	64
3.4.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	64
3.5. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΩΝ ΤΗΣ ΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	66
3.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	68
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΧΕΣΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	71
4.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	72
4.3. ΑΞΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΕΠΕΤΑΙ ΕΝΑΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	75
4.4. ΟΦΕΛΗ ΕΝΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	81
4.5. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	83
4.6. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ	86
4.6.1. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΝΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	87
4.6.2. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΝ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ	88

4.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	89
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΗΓΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	92
5.2. Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΩΣ ΠΗΓΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	94
5.3. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	98
5.3.1. ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	100
5.4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	102
5.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	107
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	
6.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ	110
6.2. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	111
6.3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΙΤΑΝ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	113
6.4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ	116
6.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	
7.1. ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ - ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ	126
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	128
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	128
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	129

**Αφιερώνεται στην οικογένεια μου καθώς και στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου
Βικτώρια Πέκκα –Οικονόμου.**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Ελένη Μ. Παπουτσή

Σημαντικοί όροι: ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέθοδοι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγική προσανατολισμένη στο ανθρώπινο δυναμικό, μαθησιακός οργανισμός, συμμετοχή.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκει, δραστηριοποιείται σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά. Η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης προϋποθέτει την καλή γνώση του περιβάλλοντός της και την προσαρμογή της στις συνεχείς αλλαγές του. Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτική η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης.

Ουσιαστικά μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρηση προσπαθεί να αφογκραστεί ευκαιρίες και απειλές. Στη συνέχεια τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να σκεφτούν πως θα αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και θα διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές, έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες και να μπορέσει να αποκτήσει ένα μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όμως για να μπορέσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να ανταποκριθεί γρήγορα και άμεσα στις επερχόμενες αλλαγές θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τις δυνάμεις και αδυναμίες του. Αν ο οργανισμός ή η επιχείρηση δεν έχει γνώση των πόρων και ικανοτήτων του και αν δεν συνειδητοποιήσει τις ελλείψεις που υπάρχουν θα είναι ανίκανος να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό. Στις μέρες μας η αλλαγή αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για μια επιχείρηση. Στο πολυτάραχο και ανταγωνιστικό περιβάλλον για να επιβιώσει μια επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν τις αλλαγές, να αφουγκράζεται τις νέες συνθήκες και να στραφεί σε άλλα στοιχεία πέρα των οικονομικών για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η συνειδητοποίηση πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ακολουθεί τις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος, έχει οδηγήσει αντίστοιχα στην αλλαγή των παραδοσιακών πλαισίων της διοίκησης και της στρατηγικής. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις πλέον επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, το οποίο μπορεί να αποτελέσει βάση θεμελίωσης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφόσον δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί και να μιμηθεί από άλλες επιχειρήσεις.

Ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμφωνούν ότι η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα όλων των οργανισμών εξαρτάται από την ικανότητά τους να κάνουν την καλύτερη χρήση της γνώσης. Η χρήση της γνώσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού έτσι ώστε να δημιουργηθούν καινοτομίες και να διατηρηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, είναι αναμφισβήτητα μια σημαντική διαδικασία που χρειάζεται την απαραίτητη προσοχή.

Έτσι σύμφωνα με τα νέα δεδομένα που επικρατούν κύριο μέλημα των ανώτατων διοικητικών στελεχών είναι η ομαλή μετατροπή του οργανισμού σε μαθησιακό. Στα πλαίσια ενός μαθησιακού οργανισμού το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται, αξιοποιείται κατάλληλα, η ατομική γνώση μετατρέπεται σε συλλογική. Έτσι ο μαθησιακός οργανισμός μέσα από την ανάπτυξη όλων των μελών του ταυτόχρονα μεταλλάσσεται ολόκληρος. Επιπλέον το να μαθαίνει ένας οργανισμός γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές του ίσως θεωρείται από πολλούς οργανισμούς η μόνη πηγή ανταγωνιστικού αποτελέσματος στις ανταγωνιστικές αγορές.

Για να είναι επιτυχημένη ωστόσο η μετάβαση σε έναν μαθησιακό οργανισμό θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να συμφωνεί με τις αλλαγές που θα επέλθουν και να συμφωνεί να επιμορφωθεί περαιτέρω. Για να μπορέσει λοιπόν να δεχτεί πιο εύκολα τις αλλαγές το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να παίρνει μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν την εργασία του καθώς και στη λήψη αποφάσεων που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ξεπεράσουν το φόβο τους για παροχή πληροφοριών σε κατώτερες εργασιακές βαθμίδες έτσι ώστε η αλλαγή να γίνει πιο εύκολα αποδεκτή. Χωρίς την αλλαγή κινδυνεύει η βιωσιμότητα της επιχείρησης, αφού οι εργαζόμενοι της χωρίς συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη δε θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στα δεδομένα που επιβάλλουν οι νέες συνθήκες που επικρατούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκει, δραστηριοποιείται σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά. Η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης προϋποθέτει την καλή γνώση του περιβάλλοντός της και την προσαρμογή της στις συνεχείς αλλαγές του. Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτική η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης.

Για τους σκοπούς του στρατηγικού μάναντζμεντ, η ανάλυση του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι δυνατόν να χωρισθεί στην ανάλυση: α) του μακρο - περιβάλλοντος ή γενικευμένου περιβάλλοντος και β) του μικρο - περιβάλλοντος ή άμεσου ή ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και διακρίνεται σε πολιτικό - νομικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτιστικό και τεχνολογικό. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου και περιλαμβάνει τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις κυβερνήσεις, τους εργαζόμενους και τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων¹.

Στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μελετώνται ένα σύνολο γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων που ασκούν επιρροές στις στρατηγικές επιλογές κάθε επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης είναι να εντοπισθούν ευκαιρίες και απειλές, που θα βοηθήσουν την ανώτατη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, για να εκμεταλλευθεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, αλλά και για να αποφύγει ή να

¹ Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 11th ed., Prentice Hall, 2008, p. 73.

μειώσει τον αντίκτυπο των ενδεχόμενων απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης είναι να εντοπισθούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντάς της έτσι την δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει την θέση της τόσο στην εγχώρια, όσο και στην παγκόσμια αγορά.

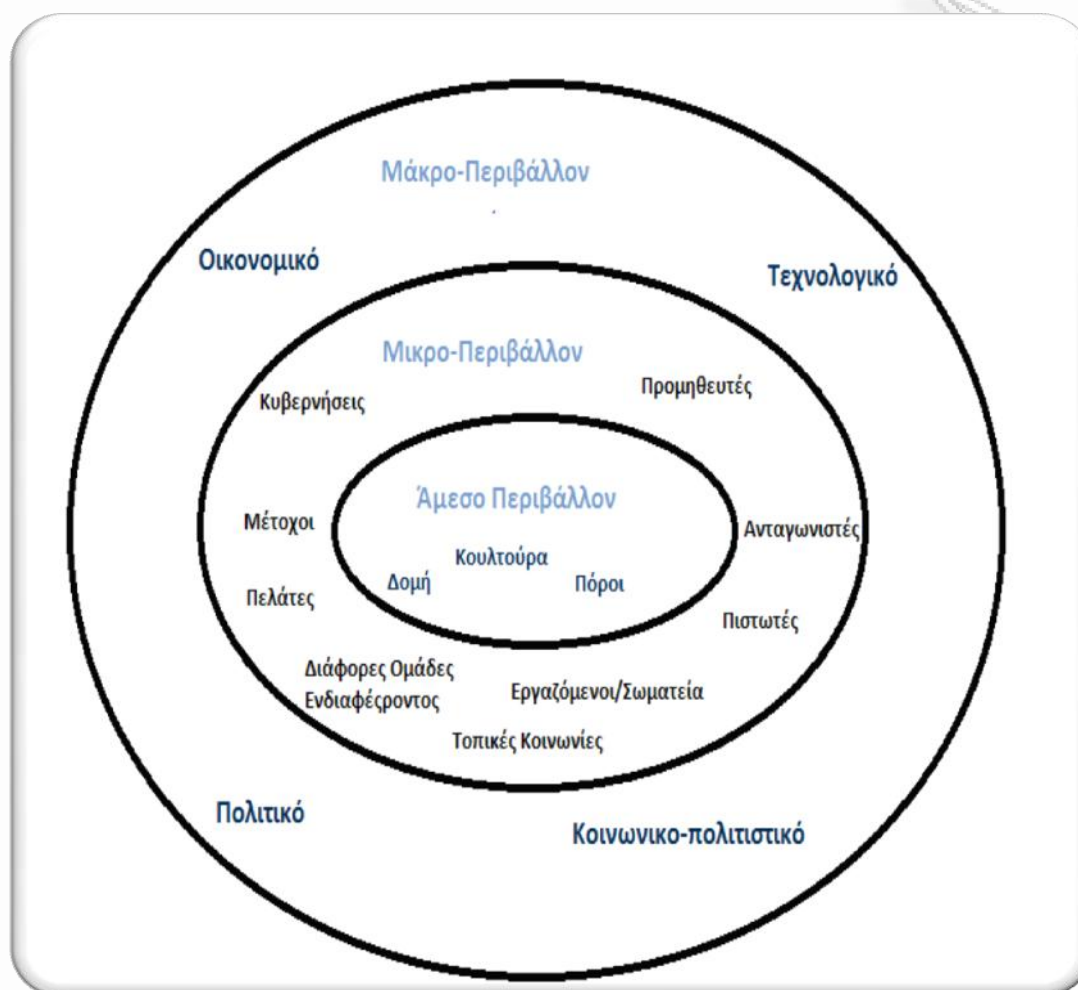
Στο Διάγραμμα 1.1, παρουσιάζονται οι τρεις κατηγορίες περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και λαμβάνονται υπ' όψιν στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, απεικονίζονται το γενικευμένο, το ανταγωνιστικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τη μορφή ομόκεντρων κύκλων με κέντρο το εσωτερικό περιβάλλον. Όσο προχωρούμε προς το κέντρο του σχήματος, τόσο πιο άμεση είναι η επιρροή του κάθε κύκλου - περιβάλλοντος στην επιχείρηση, ενώ όσο προχωρούμε προς την περιφέρεια του κύκλου, τόσο λιγότερη δύναμη έχει η επιχείρηση να επηρεάσει τα στοιχεία του περιβάλλοντος προς όφελος της.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαφέρει για κάθε επιχείρηση ως προς την περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Οι παράγοντες προσδιορισμού της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας είναι ο βαθμός αλλαγής και ο βαθμός πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με βάση τον βαθμό αλλαγής, ο οποίος αναφέρεται στο μέγεθος και τη συχνότητα των αλλαγών στο περιβάλλον, διακρίνουμε το περιβάλλον σε σταθερό ή δυναμικό. Με βάση το βαθμό πολυπλοκότητας, ο οποίος αναφέρεται στο πλήθος των στοιχείων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στο βαθμό της γνώσης που ο οργανισμός διαθέτει για αυτά, χαρακτηρίζουμε το περιβάλλον απλό ή σύνθετο².

Στο παρακάτω Διάγραμμα 1.1. παρουσιάζονται οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

² Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 84-88.

Διάγραμμα 1.1.: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 85

1.2. ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το γενικευμένο περιβάλλον ή μάκρο-περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει ένα ευρύ σύνολο παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο.

Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι οι ταχύτερες αλλαγές του πολυτάραχου περιβάλλοντος. Γι'αυτό λοιπόν το λόγο τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στις αλλαγές αυτές ώστε να χαράξουν την στρατηγική της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να μην επηρεάζουν βραχυχρόνια την λειτουργία μιας επιχείρησης αλλά μπορεί να την επηρεάσουν μακροπρόθεσμα. Για την καλύτερη ανάλυση, οι παράγοντες αυτοί ομαδοποιούνται στις εξής τέσσερις κατηγορίες – διαστάσεις, της πολιτικής, οικονομικής, κοινωνικοπολιτιστικής, τεχνολογικής, από τα αρχικά των οποίων ονομάζεται «ανάλυση P.E.S.T.»³.

- **Πολιτική/ νομική (political/ legal):** Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών όπου ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκάστοτε κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό και ευμετάβλητο καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Τα κύρια θέματα που έχουν σχέση με το πολιτικό – νομικό περιβάλλον αναφέρονται στην πρώτη στήλη του Πίνακα 1.1..
- **Οικονομική (Economic):** Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι οι μακροοικονομικές εξελίξεις αποτελούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Οι σημαντικότερες διαστάσεις του οικονομικού περιβάλλοντος αναφέρονται στη δεύτερη στήλη του Πίνακα 1.1.
- **Κοινωνικοπολιτιστική (Sociocultural):** Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται κυρίως από τις αξίες, τα πιστεύω, τα ιδανικά και τα άλλα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Κάθε

³ A) Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 11th ed., Prentice Hall, 2008, p. 73.

B) Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 91-95.

Γ) Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 55-57.

επιχείρηση για να γίνεται αποδεκτή και να μην αντιμετωπίζει προβλήματα στις δραστηριότητές της, πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν και να προσαρμόζεται στις κοινωνικοπολιτιστικές ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται από τις επιχειρήσεις αφού οι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ. Τα κύρια σημεία του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος αναφέρονται στην τρίτη στήλη του Πίνακα 1.1.

- **Τεχνολογική (Technological):** Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες και απειλές για εκείνες τις επιχειρήσεις που μπορούν να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Οι βασικές παράμετροι του τεχνολογικού περιβάλλοντος παρουσιάζονται στην τέταρτη στήλη του Πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1.: Οι κατηγορίες του γενικευμένου περιβάλλοντος

Πολιτικό - νομικό	Οικονομικό	Κοινωνικο - πολιτιστικό	Τεχνολογικό
Φορολογία	Πληθωρισμός	Αλλαγές στον τρόπο ζωής	Κρατικές δαπάνες σε έρευνα
Σταθερότητα κυβέρνησης	Ρυθμός αύξησης ΑΕΠ	Ρυθμός αύξησης και σύνθεση του πληθωρισμού	Κλαδικές δαπάνες σε E. & A.
Οικονομική πολιτική	Ποσοστό ανεργίας	Δομή οικογένειας	Τηλεπικοινωνιακές υποδομές

Εργατική νομοθεσία	Επιτόκια	Επίπεδο μόρφωσης	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
Νόμοι προστασίας περιβάλλοντος	Προσφορά χρήματος	Συνήθειες καταναλωτών	Διάδοση Διαδικτύου
Αντιμονοπωλιακή πολιτική	Διαθέσιμο εισόδημα	Δημογραφικά στοιχεία	Πρόοδοι στην αυτοματοποίηση
Αντιμετώπιση ξένων επενδυτών	Οικονομικός κύκλος	Προσδοκίες καριέρας	Ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 90

Η βάση για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πηγάζει από την ικανότητα μιας επιχείρησης να αφοουγκραστεί και να ανταποκριθεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος πιο γρήγορα από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της. Όμως παρατηρούνται μεγάλες διαφορές στις ικανότητες των ανώτατων στελεχών των διάφορων επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν και να εκμεταλλευτούν τους κρίσιμους στρατηγικούς παράγοντες. Αν και τα ανώτερα στελέχη επιλέγουν με βάση ποιους παράγοντες είναι σημαντικοί για την επιχείρηση μερικές φορές επιλέγουν να αγνοήσουν τις νέες τάσεις που εμφανίζονται. Αυτό που πρέπει να προσέξουν για να κάνουν την επιλογή τους είναι ότι οι αλλαγές σε μια κατηγορία περιβάλλοντος μπορούν να έχουν συνέπειες και για τις άλλες κατηγορίες. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, για παράδειγμα, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό, αλλά και το κοινωνικοπολιτιστικό, περιβάλλον.

Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα των επιδράσεων των διαφόρων παραγόντων καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την αναγνώριση και εξέταση των κρίσιμων, στρατηγικών παραγόντων. Η σημασία ενός παράγοντα θα μπορούσε να εκτιμηθεί ως προς δυο μεταβλητές, την πιθανότητα πραγματοποίησής του και την πιθανή επιρροή

του στην επιχείρηση, βάσει των οποίων κάθε παράγοντας χαρακτηρίζεται ως υψηλής, μέτριας ή χαμηλής προτεραιότητας, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.2.

Πίνακας 1.2.: Κριτήρια αναγνώρισης των στρατηγικής σημασίας περιβαλλοντικών παραγόντων

	Πιθανή επιρροή στην επιχείρηση			
		Μεγάλη	Μέτρια	Μικρή
Πιθανότητα πραγματοποίησης	Υψηλή	Υψηλής προτεραιότητας		
	Μέτρια		Μέτριας προτεραιότητας	
	Χαμηλή			Χαμηλής προτεραιότητας

Πηγή: Campbell, “Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re - Assessment?”, Reprinted from Long - Range Planning, Vol. 17, No. 3, 1984, p. 46

1.3. ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα από τα πιο γνωστά υποδείγματα ανάλυσης του ανταγωνισμού ενός κλάδου. Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται κυρίως από πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού των οποίων η συλλογική δύναμη καθορίζει την κερδοφορία

του κλάδου. Όπως υποστηρίζει ο Porter, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν μια θέση στον κλάδο όπου να μπορούν ν' αμυνθούν με τον καλύτερο τρόπο απέναντι στις δυνάμεις αυτές ή να τις επηρεάζουν προς όφελός τους με στόχο τη διατήρηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις⁴, οι οποίες βέβαια έχουν διαφορετική ένταση και επιρροή σε κάθε κλάδο, είναι οι εξής σύμφωνα με το Διάγραμμα 1.2.:

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Διάγραμμα 1.2.: Το υπόδειγμα των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter

⁴ Porter M., “Competitive Advantage”, Free Press, New York, 1980.



Πηγή: Porter M., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, A Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, Free Press, New York, 1988

1.3.1. Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΟ - ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

Οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις εισάγουν σε έναν κλάδο νέα δυναμικότητα, σημαντικούς πόρους και διακρίνονται για την επιθυμία τους να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να ανατρέψουν τα υπάρχοντα δεδομένα. Η σοβαρότητα της απειλής εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την

αναμενόμενη αντίδραση των υφισταμένων ανταγωνιστών. Υπάρχουν οι εξής βασικοί φραγμοί εισόδου⁵:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Σε πολλούς κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι καινούριες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και, κατά συνέπεια, λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των υπαρχουσών επιχειρήσεων.
- **Διαφοροποίηση προϊόντος:** Μια ακόμα δυσκολία, που πρέπει να ξεπεράσουν οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο είναι η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά. Τα κόστη αλλαγής για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο, προσδιορίζονται από το βαθμό μοναδικότητας του προϊόντος. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα / μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούριους ανταγωνιστές της να προσελκύουν τους πελάτες τους. Σ' αυτή την περίπτωση οι καινούριες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και σε προωθητικές ενέργειες, όπως η δημιουργία δικτύου κ.λ.π., για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν επί ίσοις όροις τουλάχιστον, με τα υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου.
- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την Είσοδο :** Η είσοδος μιας επιχείρησης σε ένα νέο βιομηχανικό κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες. Επομένως, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου, ιδιαίτερα αν η νέο-εισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει επενδύσεις οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα, όπως επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Αν και η ελκυστικότητα ενός νέου κλάδου μπορεί να είναι μεγάλη, το απαιτούμενο

⁵ (α) Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 107 - 110.

(β) Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 72 - 73.

κεφάλαιο για την επιτυχημένη είσοδο ίσως να μην είναι διαθέσιμο και η επιχείρηση τελικά να μην εισέλθει στην αγορά.

- **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Σε ορισμένες περιπτώσεις υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νέο-εισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν. Ο υγιής ανταγωνισμός απαιτεί οι νέο-εισερχόμενοι να βρουν τρόπους που θα μειώσουν τη στρατηγική σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων.
- **Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής:** Οι νέες επιχειρήσεις που εισέρχονται σε έναν κλάδο ανεξάρτητα από το προϊόν που έχουν να προσφέρουν, θα πρέπει να μπορούν να το διανείμουν στον πιθανό αγοραστή. Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές είναι δυνατό να επηρεάζουν ή και να ελέγχουν τα κανάλια διανομής καθυστερώντας ή εμποδίζοντας την είσοδο των νέων ανταγωνιστών. Όσο λιγότερα είναι τα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νέο-εισερχόμενο στον κλάδο.
- **Κυβερνητική πολιτική:** Ακόμα και οι κυβερνήσεις μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο για την είσοδο νέων ανταγωνιστών σε έναν κλάδο. Μέσω αδειών ή άλλων απαιτήσεων μπορεί να απαγορέψουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Το φαινόμενο αυτό ήταν αρκετά έντονο στο παρελθόν, αλλά τείνει τα τελευταία χρόνια να περιορισθεί σημαντικά λόγω της τάσης απελευθέρωσης των αγορών και της διάλυσης των κρατικών μονοπωλίων προς όφελος του υγιούς ανταγωνισμού.

Μια επιχείρηση, ανεξάρτητα αν έχει τη δυνατότητα να ξεπεράσει τους φραγμούς εισόδου σε έναν κλάδο, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπ' όψιν της την αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση που αναμένεται να υπάρξει άμεση και ισχυρή αντίδραση η επιχείρηση δεν θα πρέπει να εισέλθει στον κλάδο. Το μέγεθος της αντίδρασης εξαρτάται από παράγοντες, όπως το ενδιαφέρον και τη σημασία που έχει ο κλάδος για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, καθώς και από τα χαρακτηριστικά του κλάδου.

Επιχειρήσεις που έχουν προβεί σε σημαντικές και μη ανακτήσιμες επενδύσεις, που έχουν τους απαιτούμενους πόρους για να αντιδράσουν, που δεν δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους, που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με χαμηλή ανάπτυξη

αγοράς αναμένονται να αντιδράσουν έντονα. Η αντίδραση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως η μείωση των τιμών ή η αύξηση της παραγωγής. Η αναμενόμενη αντίδραση, βέβαια, είναι δυνατόν να μην αποθαρρύνει τους νέο-εισερχόμενους στην περίπτωση που πρόκειται για επιχειρήσεις με σημαντικούς πόρους ή επιχειρήσεις που στηρίζονται σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο.

1.3.2. Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων θεωρείται από την πλειοψηφία των κλάδων ο πιο σπουδαίος παράγοντας καθορισμού των συνθηκών ανταγωνισμού και της κερδοφορίας ενός κλάδου. Οι κυριότεροι παράγοντες⁶ καθορισμού της έντασης του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

- **Συγκέντρωση του κλάδου:** Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνει και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- **Διαφοροποίηση προϊόντων και ανταγωνιστών:** Σε βιομηχανικούς κλάδους όπου τα προϊόντα των περισσότερων επιχειρήσεων είναι διαφοροποιημένα έχει παρατηρηθεί ότι η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή. Όμως όταν οι αγοραστές θεωρούν ότι το προϊόν του κλάδου είναι ομοιογενές, τότε ο ανταγωνισμός εντείνεται. Λόγω της μη διαφοροποίησης του προϊόντος οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν ανάμεσα στις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (χαμηλό κόστος μετακίνησης) προκειμένου να αγοράσουν το προϊόν που τους συμφέρει, εγείροντας έναν πόλεμο τιμών σ'αυτές.
- **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:** Όταν ένας κλάδος βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για ένα συνεχώς αυξανόμενο και

⁶ (α) Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 119 – 121.

(β) Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 77.

ικανοποιητικό για όλες μερίδιο αγοράς. Καθώς, όμως, ο κλάδος περνά στη φάση της ωρίμανσης και αργότερα της παρακμής, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σκληρά για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της σταθερής πλέον αγοράς.

- **Εμπόδια εξόδου:** Οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να παραμένουν σε έναν κλάδο ακόμη και αν η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων ή η κερδοφορία τους είναι χαμηλή ή αρνητική, εξαιτίας διαφόρων οικονομικών, στρατηγικών ή συναισθηματικών παραγόντων που αποτελούν γι' αυτές εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου είναι πιθανό να προέρχονται από:
 - τα εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία που δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν σε άλλες χρήσεις,
 - το απαγορευτικό κόστος εξόδου λόγω των εργασιακών συμβάσεων,
 - τις στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις σε περιπτώσεις διαφοροποιημένων επιχειρήσεων,
 - τα συναισθηματικά εμπόδια,
 - τους κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς.

Λόγω των εμποδίων εξόδου οι επιχειρήσεις παραμένουν στον κλάδο διατηρώντας την προσφορά του προϊόντος σε υψηλά επίπεδα με συνέπεια την ύπαρξη υπερβάλλουσας ζήτησης και κατ' επέκταση την αύξηση του ανταγωνισμού.

- **Δομή / Σύνθεση κόστους:** Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγάλη ή, με άλλα λόγια, όταν το σταθερό κόστος είναι υψηλό σε σχέση με το μεταβλητό κόστος, οι επιχειρήσεις προκαλούνται να εντείνουν την παραγωγική τους δυναμικότητα σε πολύ μεγάλο βαθμό προκειμένου να μειώσουν το μοναδιαίο κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Η υπερβάλλουσα προσφορά του προϊόντος στην αγορά συνεπάγεται πτώση των τιμών και αύξηση του ανταγωνισμού.
- **Τρόπος αύξησης παραγωγικής δυναμικότητας:** Σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας υπαγορεύει την αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας με επενδύσεις μεγάλου μεγέθους. Η εγκατάσταση παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη, όμως, είναι πιθανό να διαταράξει την ισορροπία προσφοράς και ζήτησης στον κλάδο με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.

1.3.3. Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Εκτός από τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο και εντείνουν τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, υπάρχουν και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους οι οποίες παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες. Βέβαια, το αν ένα προϊόν ή υπηρεσία θεωρείται υποκατάστατο εξαρτάται από το πώς ορίζονται τα όρια του κλάδου. Ανεξάρτητα, όμως, από τον τρόπο ορισμού τους, τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μια ανωτάτη τιμή πώλησης στα ανταγωνιστικά προϊόντα, περιορίζοντας σημαντικά την κερδοφορία του κλάδου. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγαλύτερη όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου, καθώς και όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης. Οι επιχειρήσεις του κλάδου για να μειώσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους σε χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές όπως η τιμή, η ποιότητα, η εικόνα του προϊόντος, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.λπ.

1.3.4. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγοραζόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Έτσι οι τιμές, η ποιότητα, οι παρεχόμενες υπηρεσίες και οι χρόνοι παράδοσης αποτελούν αντικείμενο σκληρής διαπραγμάτευσης ανάμεσα στους προμηθευτές και τους αγοραστές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών⁷ είναι μεγάλη εάν:

- Ο κλάδος των προμηθευτών χαρακτηρίζεται από συγκέντρωση.

⁷ Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th ed., 2008, p. 85.

- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα.
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική και αναγκαία εισροή στην παραγωγική διαδικασία του αγοραστή.
- Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές.
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν σημαντικό ποσοστό των συνολικών τους πωλήσεων και γι' αυτό δίνουν προτεραιότητα σε άλλους κλάδους.
- Οι προμηθευτές έχουν την ικανότητα κάθετης ολοκλήρωσης (καθετοποίησης) προς τα εμπρός και μπορούν να παράγουν ή να διαθέσουν μόνοι τους το προϊόν ανταγωνιζόμενοι τους σημερινούς αγοραστές τους.

1.3.5. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες ενός κλάδου μέσω της προσπάθειάς τους να επιτύχουν μείωση των τιμών, βελτίωση της ποιότητας και καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης από τους προμηθευτές τους. Συγκεκριμένα, οι αγοραστές ασκούν μεγαλύτερη πίεση στους προμηθευτές ενός κλάδου εάν:

- Υπάρχει συγκέντρωση στον κλάδο των αγοραστών ή οι αγοραστές πραγματοποιούν μεγάλους όγκους αγορών.
- Το κόστος των αγοραζόμενων προϊόντων αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους των αγοραστών γεγονός που τους καθιστά πιο ευαίσθητους στην τιμή των προϊόντων.
- Το αγοραζόμενο προϊόν έχει μικρή σημασία σαν εισροή στην παραγωγική διαδικασία του αγοραστή και είναι εύκολο να αντικατασταθεί.
- Το προϊόν των προμηθευτών είναι τυποποιημένο και άφθονο οπότε υπάρχουν εναλλακτικοί προμηθευτές και το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μικρό.
- Αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό και έχουν μικρά κέρδη οπότε επιδιώκουν τη μείωση του κόστους των προμηθειών τους.
- Έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο όσον αφορά τις τρέχουσες τιμές και τους υπάρχοντες προμηθευτές.

- Έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης (καθετοποίησης) προς τα πίσω, δηλαδή μπορούν να παράγουν μόνοι τους το προϊόν.

1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Ένας κλάδος είναι δυνατό να αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες διαφέρουν σε όρους χαρακτηριστικών, πόρων, στόχων και στρατηγικών. Για να αναλυθεί καλύτερα ο ανταγωνισμός ενός κλάδου, ομαδοποιούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες με βάση τις κοινές στρατηγικές τους μεταβλητές και ο ανταγωνισμός αναλύεται μέσα στις ομάδες αυτές. Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι χρήσιμη στις περιπτώσεις που κάποιος κλάδος χαρακτηρίζεται από ετερογένεια.

Στρατηγική ομάδα (strategic group)⁸, σύμφωνα με τον Porter, είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Η ομοιογένεια των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας διευκολύνει την ανάλυση του ανταγωνισμού σε κάθε ομάδα καθώς και των πιθανών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ομάδων δίνοντας μια καλύτερη εικόνα για τον κλάδο, τη δομή του, την ελκυστικότητά του και τη μελλοντική πορεία του.

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να μοιάζουν μεταξύ τους σε έναν αριθμό παραγόντων όπως:

- Το εύρος των εξυπηρετούμενων αγορών από άποψη χαρτοφυλακίου προϊόντων ή γεωγραφικής κάλυψης.
- Τα χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής.
- Την αγορά στόχο.

⁸ Hatten K. and Hatten M., “Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability”, Strategic Management Journal, July-August 1987, p. 329.

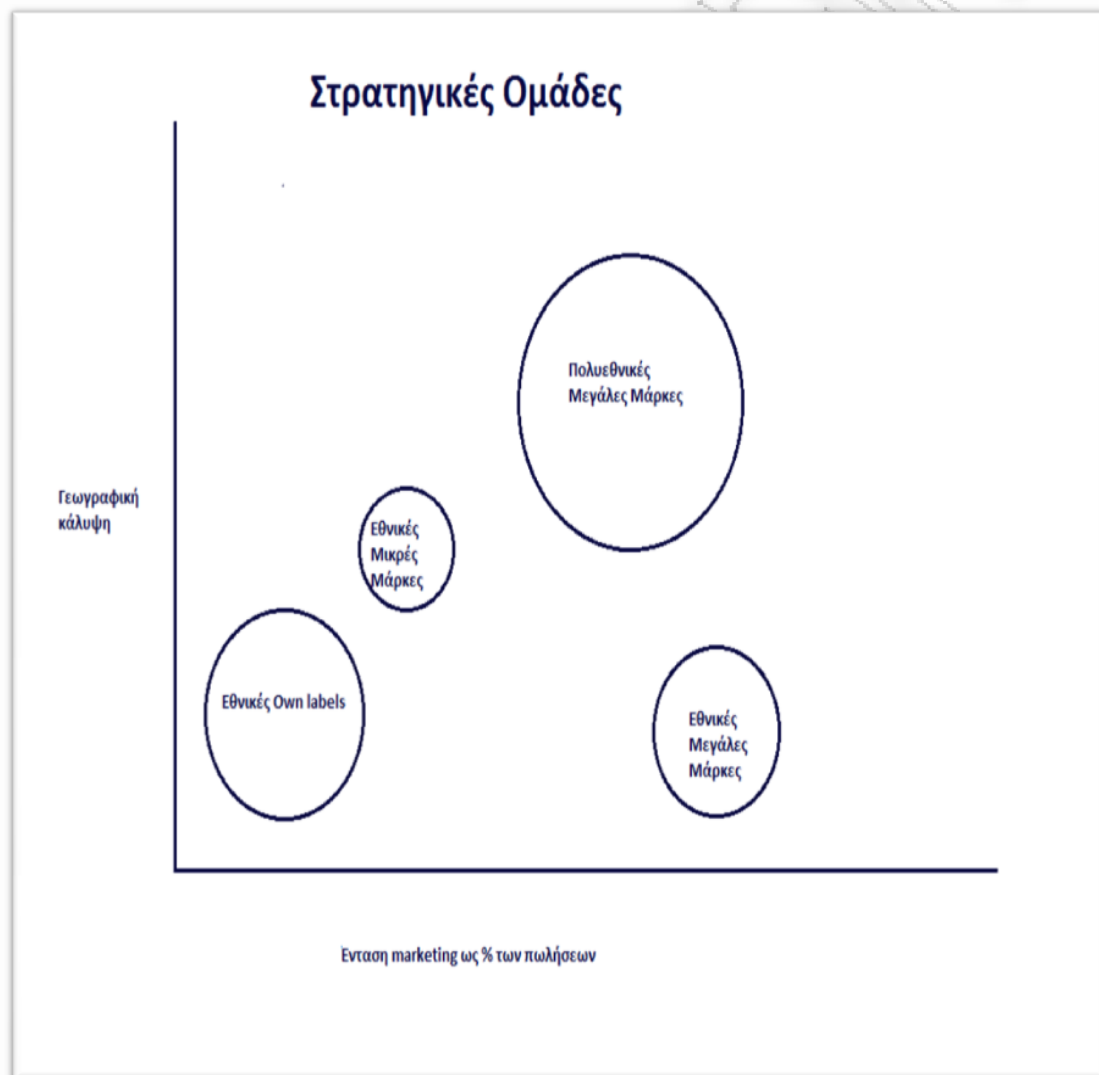
- Την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- Την ποιότητα των προϊόντων.
- Την πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθεί.
- Την ακολουθούμενη επιχειρηματική / ανταγωνιστική στρατηγική.
- Το μέγεθος της επιχείρησης σε όρους μεριδίων αγοράς, αριθμού καταστημάτων, αριθμού εργαζόμενων κ.λπ.
- Την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων.
- Τον βαθμό οριζόντιας ή κάθετης ολοκλήρωσης.

Ένα χαρακτηριστικό των στρατηγικών ομάδων είναι ότι συνήθως δεν είναι εύκολη η μετακίνηση των επιχειρήσεων μεταξύ των στρατηγικών ομάδων. Τα εμπόδια στην κινητικότητα (mobility barriers) μεταξύ των στρατηγικών ομάδων δημιουργούνται κυρίως λόγω των διαφορετικών στρατηγικών πόρων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις κάθε ομάδας και κατ' επέκταση των διαφορετικών δυνατών στρατηγικών που μπορούν να αναπτύξουν. Λόγω του γεγονότος αυτού, εξάλλου, η ανάλυση του κλάδου με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι διαφορετική για κάθε στρατηγική ομάδα. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι ανάλογα με τα κριτήρια ομαδοποίησης, οι επιχειρήσεις μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικές κάθε φορά στρατηγικές ομάδες. Λόγω της υποκειμενικότητας στην επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών, είναι πολύ σημαντικό για την ορθότητα της ανάλυσης να χρησιμοποιούνται οι πιο σημαντικές μεταβλητές που διαχωρίζουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας.

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου μπορεί να γίνει σχεδιάζοντας τις θέσεις που κατέχουν στον κλάδο οι ανταγωνιστές με κριτήριο δυο στρατηγικές μεταβλητές που απεικονίζονται στον οριζόντιο και τον κατακόρυφο άξονα ενός γραφήματος. Δυο στοιχεία που βοηθούν στην καλύτερη ανάλυση είναι: α) το να μην έχουν οι στρατηγικές μεταβλητές υψηλό βαθμό συσχέτισης γιατί τότε οι στρατηγικές ομάδες θα βρίσκονται επάνω στη διαγώνιο παρέχοντας μικρή πληροφόρηση, και β) το μέγεθος του κύκλου κάθε στρατηγικής ομάδας να αντιπροσωπεύει το συνολικό μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων της ομάδας αυτής ως

προς ολόκληρο τον κλάδο για να έχουμε καλύτερη εικόνα της δύναμης και του ρόλου κάθε ομάδας στον κλάδο.

Διάγραμμα 1.3.: Στρατηγικές ομάδες



Πηγή: Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", εκδ. Ευγ. Μπέκου, Αθήνα, 1999, σελ. 85

1.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό μελετήθηκαν οι παράγοντες εκείνοι του εξωτερικού περιβάλλοντος που αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό και μπορούν να επηρεάσουν τις στρατηγικές του επιλογές. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει εντοπισμό, συλλογή και αξιολόγηση διάφορων πληροφοριών έτσι ώστε τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης να μπορέσουν να προβλέψουν αν οι επικρατούσες τάσεις θα συνεχίσουν να υπάρχουν ή θα αντικατασταθούν από άλλες. Ουσιαστικά μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος η επιχείρηση ή ο οργανισμός προσπαθεί να αφουγκραστεί ευκαιρίες και απειλές. Στη συνέχεια το μάνατζμεντ του οργανισμού πρέπει να σκεφτεί πως θα αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και θα διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές ώστε να έχει τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες.

Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που συνέλεξε ο οργανισμός από το εξωτερικό περιβάλλον κάνει υποθέσεις για το μέλλον τις οποίες χρησιμοποιούν και για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Το κλειδί για να βγει ένας οργανισμός νικητής είναι να μην υποθέσει ότι ο κλάδος θα συνεχίσει όπως είναι τώρα αλλά να υποθέσει ότι ο κλάδος θα αλλάζει και να βεβαιωθεί ότι θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις αλλαγές έχοντας έτσι μεγάλη πιθανότητα να αποκτήσει ένα μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.
2. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999.

Ξένα

3. Campbell, “Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re - Assessment?”, Reprinted from Long - Range Planning, Vol. 17, No. 3, 1984.
4. Hatten K. and Hatten M., “Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability”, Strategic Management Journal, July - August 1987.
5. Porter M., “Competitive Advantage”, Free Press, New York, 1980.
6. Porter M., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, A Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, Free Press, New York, 1988.
7. Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th ed., 2008.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης προϋποθέτει την κερδοφορία της. Η κερδοφορία επηρεάζεται από δυο στοιχεία: α) την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται και τη θέση της μέσα σε αυτόν, και β) την ικανότητα της επιχείρησης στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση δεν αρκεί να αναλύσει μόνο το εξωτερικό περιβάλλον για να αναγνωρίσει ευκαιρίες και απειλές, αλλά πρέπει να αναλύσει και το εσωτερικό της περιβάλλον για να αναγνωρίσει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντές της. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η προσοχή στρέφεται στα εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία επηρεάζουν την ικανότητά της στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και, συγκεκριμένα, στην αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. **Δύναμη (strength)** θεωρείται η ύπαρξη πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. **Αδυναμία (weakness)**, αντίθετα, είναι η έλλειψη πόρων ή ικανοτήτων απαραίτητων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντός της: τη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής δεδομένου ότι πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται και να εναρμονίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συμβάλλουν ουσιαστικά δυο προσεγγίσεις: η αλυσίδα αξίας και η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.

2.2. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.2.1. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

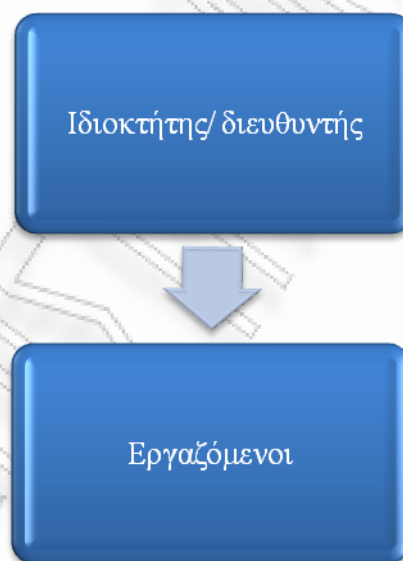
Δομή (structure) είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας, και αποτυπώνεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Πιο απλά, η δομή είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση οργανώνει και συντονίζει τις ενέργειες τόσο των διαφόρων τμημάτων ή λειτουργιών της επιχείρησης, όσο και των μελών των τμημάτων αυτών, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Με τον προσδιορισμό της οργανωσιακής δομής, η διοίκηση προσπαθεί:

- Να καταναείμει τους ανθρώπινους και άλλους πόρους στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης κατά τρόπο που να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση τους.
- Να συντονίζει τα μέλη και τα τμήματα της επιχείρησης ούτως ώστε να ενεργούν συλλογικά, και όχι ατομικά ή τμηματικά, προς την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Αν και υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία οργανωσιακών δομών, καμία δομή δε θεωρείται τέλεια και κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέγει ή να σχεδιάζει τη δομή της ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της δομής, εξάλλου, είναι η δυνατότητά της να προσαρμόζεται συνεχώς στις περιβαλλοντικές αλλαγές και στις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης. Οι **τρεις κύριες κατηγορίες δομών** είναι οι εξής:

- **Απλή δομή (simple structure)**⁹: Στην απλή δομή, η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη ο οποίος λαμβάνει τις σημαντικές αποφάσεις και παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες. Η επιχείρηση έχει μια ή δυο γραμμές προϊόντων και λειτουργεί σε μικρό τμήμα της αγοράς. Η δομή αυτή όπως παρουσιάζεται και στο Διάγραμμα 2.1 είναι κατάλληλη μόνο για μικρές επιχειρήσεις διότι όσο αυξάνει το μέγεθος της επιχείρησης τόσο αυξάνει η πολυπλοκότητα και η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων και στη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό ονομάζεται από τον Greiner ως **κρίση ηγεσίας (crisis of leadership)**¹⁰.

Διάγραμμα 2.1. : Η απλή δομή



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 143

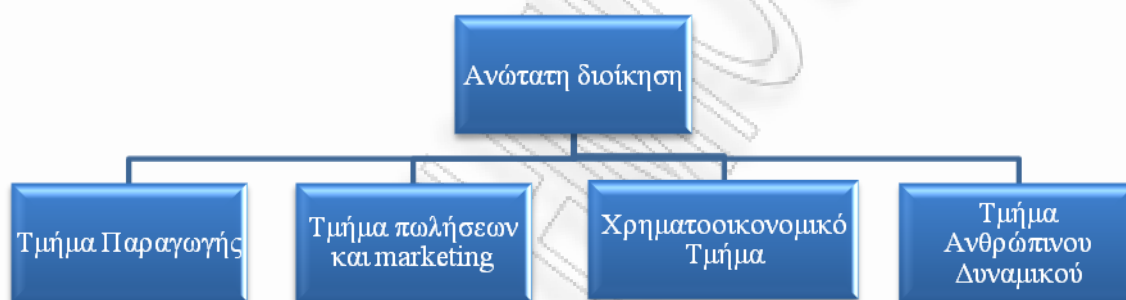
⁹ (α) Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th ed., 2008, p. 221.

(β) Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 142.

¹⁰ Greiner L., “Evolution & Revolution as Organizations Grow”, Harvard Business Review, May – June 1998, p. 55 - 67.

- **Λειτουργική δομή (functional structure)**¹¹: Η δομή αυτή, όπως παρουσιάζεται και στο Διάγραμμα 2.2 είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με περιορισμένη γραμμή προϊόντων. Στη λειτουργική δομή, η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες (παραγωγή, πωλήσεις κ.λπ.) των οποίων οι επικεφαλείς αναφέρονται απ' ευθείας στον Γενικό Διευθυντή. Ο Γενικός Διευθυντής ασχολείται κυρίως με το συντονισμό και τον έλεγχο των διαφόρων τμημάτων. Οι εργαζόμενοι σ' αυτές τις επιχειρήσεις είναι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες.

Διάγραμμα 2.2.: Λειτουργική δομή



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 143

- **Δομή κατά τμήμα (divisional structure)**¹²: Στην πολυτμηματική δομή, η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές. Λειτουργικές περιοχές αντιγράφονται σε κάθε τμήμα. Οι εργαζόμενοι είναι πάλι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους λειτουργίες, αλλά ανήκουν σε διαφορετικές μονάδες (τμήματα) της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να βρουν ισορροπία ανάμεσα 1) στον

¹¹ Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th ed., 2008, p. 222.

¹² Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 144.

ανταγωνισμό διαφόρων τμημάτων για περιορισμένους χρηματοοικονομικούς πόρους, 2) στη συνεργασία μεταξύ διαφόρων τμημάτων για εκμετάλλευση συνεργιών.

Διάγραμμα 2.3.: Δομή κατά τμήμα



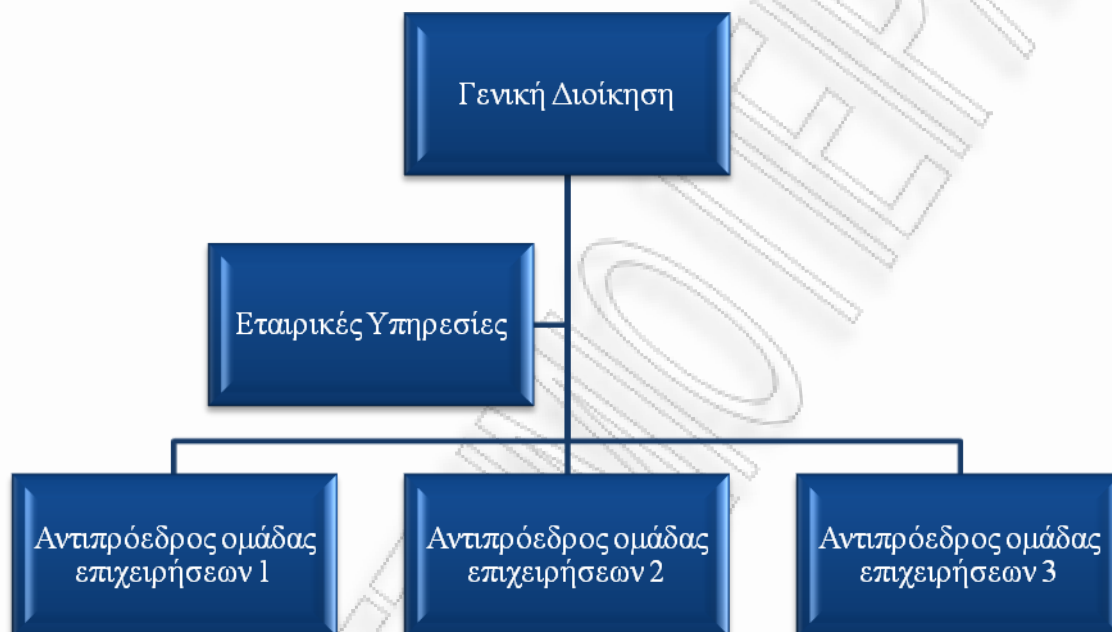
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 143

Οι δύο παρακάτω κατηγορίες δομής δεν αποτελούν ξεχωριστές κατηγορίες αλλά τροποποιήσεις της πολυτμηματικής δομής.

- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜ):** Πρόκειται για ένα σύνολο ομαδοποιημένων σχετιζόμενων μονάδων υπό την διεύθυνση ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους. Η συσχέτιση των μονάδων μπορεί να εντοπίζεται στους κοινούς ανταγωνιστές, στις σχετικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, σε κοινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ή σε κοινές τεχνολογικές ευκαιρίες. Η κάθε επιχειρηματική μονάδα διοικείται από έναν αντιπρόεδρο, η στρατηγική λειτουργία του οποίου είναι να κατευθύνει την ΣΕΜ και τις ελεγχόμενες από αυτή μονάδες, να ενισχύει το συντονισμό μεταξύ των σχετικών εργασιών, να ενεργεί

ως σύμβουλος των επιμέρους μονάδων αλλά και να προσφέρει υποστήριξη εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης όταν αυτή χρειάζεται.

Διάγραμμα 2.5.: Δομή κατά Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (SBUs)



Πηγή: Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 468

- **Γεωγραφική οργανωτική δομή (geographical structure)¹³:** Η οργάνωση μιας επιχείρησης με βάση τις γεωγραφικές περιοχές είναι συνήθης σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές ή που εξυπηρετούν μια εκτεταμένη γεωγραφική περιοχή. Στις περιπτώσεις αυτές, οι γεωγραφικές περιοχές γίνονται οι βάσεις όπου συγκεντρώνονται όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες.

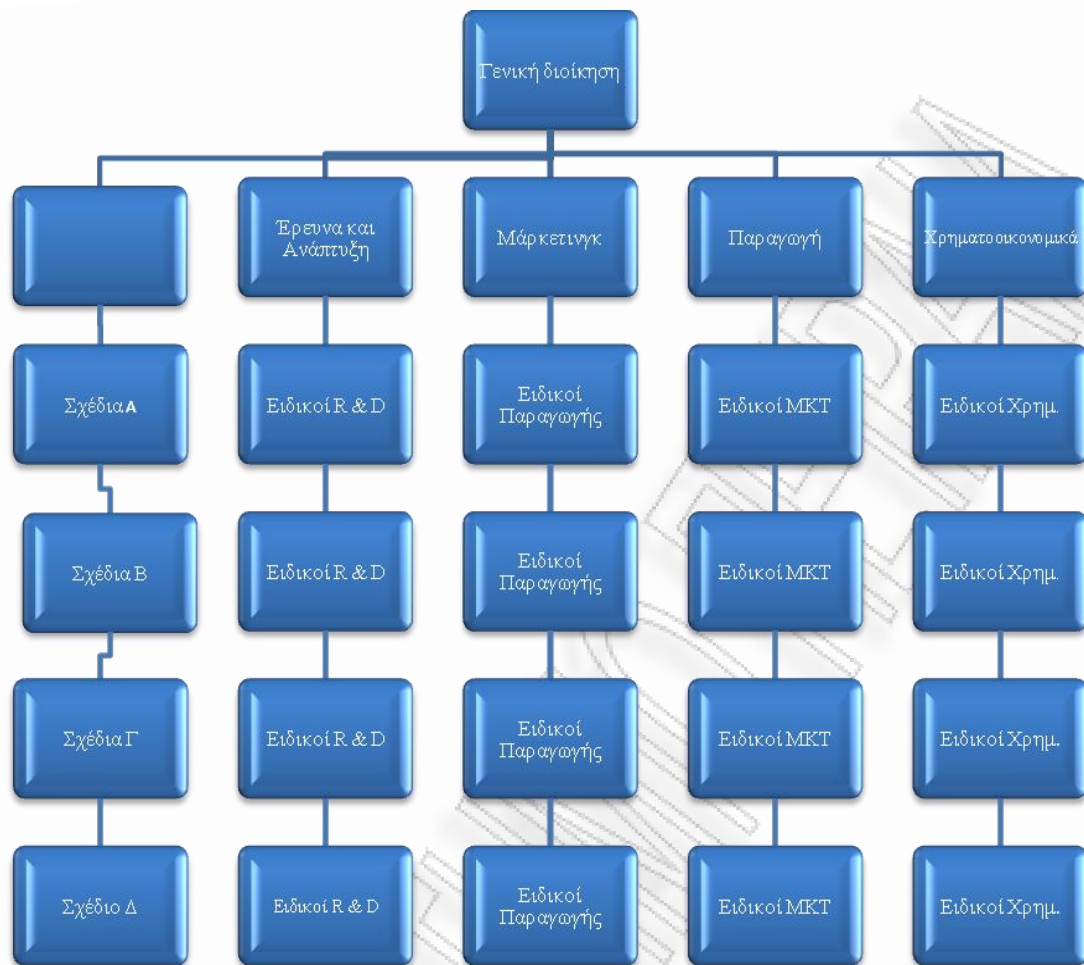
¹³ Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 463.

Αν οι βασικές κατηγορίες δομής δεν υποστηρίζουν την επιλεγμένη στρατηγική της επιχείρησης τότε τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει ή να αλλάξουν στρατηγική ή να εφαρμόσουν μια πιο πολύπλοκη δομή, την μητρική δομή.

- **Μητρική δομή (matrix structure)¹⁴:** Η μητρική δομή, η οποία και αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 2.4, είναι περισσότερο πολύπλοκη από τις προηγούμενες διότι έχει δύο επίπεδα ομαδοποίησης, την οριζόντια ομαδοποίηση με βάση τις λειτουργίες και την κάθετη ομαδοποίηση με βάση το προϊόν ή το σχέδιο (project). Το κύριο χαρακτηριστικό της μητρικής δομής είναι η επικάλυψη εξουσίας ανάμεσα στα στελέχη των λειτουργιών και στα στελέχη των γραμμών προϊόντων ή των σχεδίων. Στα πλεονεκτήματα της δομής αυτής περιλαμβάνονται η τόνωση της διατμηματικής συνεργασίας και του συντονισμού, η ανάπτυξη στελεχών, και η ευελιξία στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Τα κύρια μειονεκτήματά της είναι η πολυπλοκότητά της, ο ασαφής καταμερισμός των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων, και ο μεγάλος χρόνος που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων.

Διάγραμμα 2.4.: Μητρική δομή

¹⁴ Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th ed., 2008, p. 226 - 227.



Πηγή: Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, εκδ. Ευγ. Μπένου, 1999, Αθήνα, σελ. 469

2.2.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα είναι το στοιχείο της επιχείρησης που αφενός την ξεχωρίζει πλήρως από τις υπόλοιπες και αφετέρου είναι σχεδόν αδύνατο να αντιγραφεί από τις άλλες επιχειρήσεις.

Κουλτούρα (culture)¹⁵ είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την καθιστούν μοναδική. Η κουλτούρα δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν, προσαρμοζόμενα στις περιβαλλοντικές αλλαγές, να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στα μέλη της επιχείρησης ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτό είμαστε. Αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξής μας.» Με λίγα λόγια, η κουλτούρα προσδίδει στο κοινωνικοπολιτιστικό σύστημα της επιχείρησης, το οποίο χαρακτηρίζεται από την ανομοιομορφία των μελών του σε όρους αρχών, αξιών, προσδοκιών και άλλων ατομικών χαρακτηριστικών, την απαραίτητη συνοχή ώστε να μπορεί να λειτουργήσει σαν μια καλο - συντονισμένη ομάδα με κοινούς στόχους. Η κουλτούρα χαρακτηρίζεται από¹⁶:

- την έντασή της (intensity), δηλαδή το βαθμό στον οποίο τα μέλη της επιχείρησης την αποδέχονται και την ενισχύουν, και
- την ακεραιότητά της (integration), δηλαδή την έκταση στην οποία τα διάφορα τμήματα ή οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs) της επιχείρησης μοιράζονται την ίδια κουλτούρα.

Όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση και η ακεραιότητα της κουλτούρας, τόσο πιο ουσιαστική θα είναι η επιρροή της στην επιχείρηση. Ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι βασικές διαστάσεις που συλλογικά διαμορφώνουν την κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι :

- Η καινοτομία και η ανάληψη κινδύνου.
- Ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.
- Η προσοχή στη λεπτομέρεια.
- Ο προσανατολισμός στον άνθρωπο.

¹⁵ Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 144

¹⁶ Rousseau D., “Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods, in Organizational Climate and Culture”, ed. B. Schneider, Jossey - Bass, 1990, p. 153 - 192.

- Η επιθετικότητα.
- Ο προσανατολισμός στην ομαδική εργασία.
- Η σταθερότητα.

Η κουλτούρα της επιχείρησης θα μπορούσε να παρομοιασθεί με την προσωπικότητα του ανθρώπου, δεδομένου ότι:

- έχει σημαντική επιρροή στη συγκρότηση και τη λειτουργία της επιχείρησης,
- δεν είναι εύκολο να αναλυθεί σε βάθος,
- απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια για να αλλάξει.

Η κουλτούρα της επιχείρησης έχει ιδιαίτερη σημασία για το στρατηγικό μάνατζμεντ διότι: α) αν η στρατηγική έρχεται σε αντίθεση με την κουλτούρα είναι πολύ πιθανό να αποτύχει, β) η έλλειψη κοινής και ισχυρής κουλτούρας σε μια μεγάλη επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε κακή επικοινωνία και συνεργασία των διαφόρων λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης, γ) η κουλτούρα είναι δυνατό να αποτελέσει εμπόδιο στην προσπάθεια αλλαγής της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης, και δ) αν μια στρατηγική και το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται στην κουλτούρα της επιχείρησης τότε δεν θα είναι εύκολο να αντιγράψει από τους ανταγωνιστές¹⁷.

2.2.3. ΟΙ ΠΟΡΟΙ

Πόροι (resources) είναι τα στοιχεία ή μέσα που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Για την καλύτερη ανάλυσή τους, οι πόροι διακρίνονται συνήθως σε:

- **Φυσικούς πόρους** στους οποίους περιλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κτίρια, η παραγωγική δυναμικότητα κ.λπ.

¹⁷ Barney J., “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, 2nd ed., Addison - Wesley, 1997, p. 155.

- **Χρηματοοικονομικούς πόρους** οι οποίοι αποτελούνται από τα κεφάλαια, τη δανειοληπτική ικανότητα, τις σχέσεις με πιστωτές και δανειστές κ.λπ.
- **Ανθρώπινους πόρους** όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία, η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Άυλους πόρους** στους οποίους περιλαμβάνονται η τεχνογνωσία, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης, τα εμπορικά ονόματα (brand names), οι πατέντες, τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας κ.λπ.

Για να έχουν αξία οι πόροι και να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης θα πρέπει να οργανώνονται και να συνδυάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η **θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων**¹⁸ (**resource-based view of the firm**) είναι μια σχετικά νέα θεωρία η οποία, επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης και στον τρόπο που συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, κάθε επιχείρηση είναι ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων, το οποίο αποτελεί το βασικό παράγοντα διαφοροποίησής της από τις άλλες επιχειρήσεις και προσδιορισμού της στρατηγικής της. Η θεώρηση αυτή δίνει έμφαση στη μοναδικότητα κάθε επιχείρησης και υποστηρίζει ότι το κλειδί για την επιτυχία δεν είναι η μίμηση των ανταγωνιστών, αλλά η εκμετάλλευση των μεταξύ τους διαφορών δηλαδή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Η κατοχή και εκμετάλλευση μοναδικών πόρων και ικανοτήτων που οι ανταγωνιστές είναι δύσκολο να αποκτήσουν ή να αναπαράγουν,

¹⁸ Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 170 – 173.

αφενός καθορίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, και αφετέρου αποτελούν το μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η θεωρία αυτή επιχειρεί να εντοπίσει κάποιες σταθερές που αποδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στο πολυτάραχο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως είναι οι πόροι. Οι πόροι αξιολογούνται με βάση ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η παλαιότητα, αν και από πολλούς θεωρείται δύσκολο να υπολογιστούν μη μετρήσιμοι πόροι. Οι πόροι χωρίζονται σε:

- **υλικούς**, όπου περιλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί (δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης), οι φυσικοί (πρώτες ύλες), και οι ανθρώπινοι πόροι
- **άυλους**, όπου περιλαμβάνονται η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη και η πελατεία και η κουλτούρα του οργανισμού

Για να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνδυάσει τους διαθέσιμους πόρους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες. Αν ορίσουμε την ικανότητα (*capability / competence*) ως μια εσωτερική δραστηριότητα που η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες, τότε οι ικανότητες διακρίνονται σε δυο κύριες κατηγορίες:

- **Βασικές ή οριακές ικανότητες (*threshold competences*):** είναι οι καλοεκτελεσμένες εσωτερικές δραστηριότητες οι οποίες έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση αλλά μπορεί να τις κατέχουν ή να τις αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.
- **Μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες (*distinctive / core competences*):** είναι οι ανταγωνιστικά πολύτιμες δραστηριότητες τις οποίες η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν. Για να θεωρηθεί «διακεκριμένη», μια ικανότητα πρέπει να ικανοποιεί τρία κριτήρια: α) να δημιουργεί αξία για τον πελάτη, β) να είναι μοναδική και ανώτερη από την αντίστοιχη ικανότητα των ανταγωνιστών, και γ) να μπορεί να αξιοποιηθεί για τη μεγαλύτερη εκμετάλλευση των υπάρχουσών αγορών ή για την είσοδο σε νέες αγορές.

Με βάση τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η χάραξη στρατηγικής επαναπροσδιορίζεται ως ένας αγώνας δημιουργίας και αξιοποίησης διακεκριμένων ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Η θεώρηση αυτή εξηγείται από το ότι μια διακεκριμένη ικανότητα είναι σήμερα δύσκολο να έχει μεγάλη διάρκεια ζωής. Η διάρκεια ζωής της διακεκριμένης ικανότητας εξαρτάται από το είδος της, το βαθμό που απαξιώνεται από τις τεχνολογικές ή άλλες περιβαλλοντικές εξελίξεις, και από την ευκολία αντιγραφής ή μίμησης της από τους ανταγωνιστές. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ως στόχο τον προγραμματισμό των απαραίτητων ικανοτήτων για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επίτευξη ενός ρυθμού ανάπτυξης νέων ικανοτήτων ταχύτερου από τον αντίστοιχο των ανταγωνιστών του κλάδου.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μορφοποιήθηκε μέσα από την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στο πολυτάραχο επιχειρηματικό περιβάλλον. Προσθέτει έτσι μια νέα οπτική γωνία της στρατηγικής που στηρίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επιδιώκει την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ανάπτυξη και αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης.

2.4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

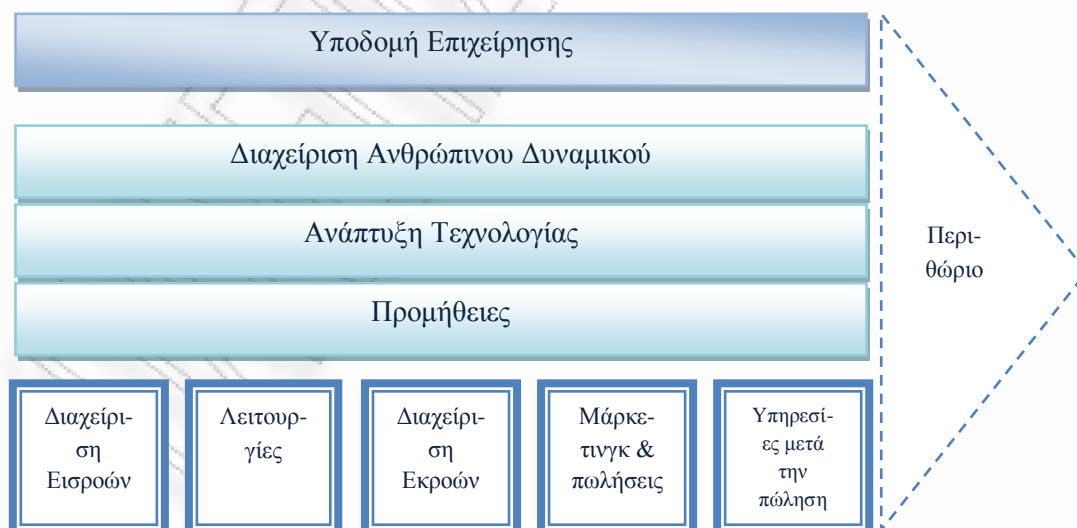
Σύμφωνα με τον Porter, η επιχείρηση στο πλαίσιο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντός της, μπορεί να θεωρηθεί ως μια **αλυσίδα αξίας (value chain)**¹⁹, δηλαδή ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, τη διανομή, και την υποστήριξη του προϊόντος. Κάθε δραστηριότητα είναι δυνατό να προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία - γι' αυτό

¹⁹ Porter M., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ”, Free Press, 1985, New York, p. 36.

ονομάζεται δραστηριότητα αξίας - και, επομένως, να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Porter θεωρεί ότι μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από τους άλλους ανταγωνιστές της.

Οι δραστηριότητες αξίας διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και δραστηριότητες υποστήριξης. Κύριες θεωρούνται οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, στη διανομή του και στην υποστήριξή του μετά την πώληση. Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και το συντονισμό τους. Κοινός στόχος των δραστηριοτήτων αξίας είναι η δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για τον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή, με άλλα λόγια, η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους, το οποίο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας.

Διάγραμμα 2.6.: Η Αλυσίδα Αξίας



Πηγή: Porter M., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, A Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, New York, Free Press, 1988

Στο παραπάνω Διάγραμμα 2.6, απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης η οποία αποτελείται από δυο κύρια τμήματα: τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αξίας είναι πιθανό να διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών της, το μέγεθός της, το επιχειρηματικό της μοντέλο κ.λπ.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, **κύριες δραστηριότητες** θεωρούνται:

- Η **διαχείριση εισροών (Inbound logistics)** η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών π.χ. η αποθήκευση και ο έλεγχος των αποθεμάτων.
- Οι **λειτουργίες (Operations)**, όπως η συναρμολόγηση, ο έλεγχος ποιότητας, η συντήρηση των μηχανημάτων, μέσω των οποίων οι εισροές μετατρέπονται σε προϊόντα.
- Η **διαχείριση εκροών (Outbound logistics)**, δηλαδή οι δραστηριότητες συλλογής, αποθήκευσης και διανομής του προϊόντος στους αγοραστές.
- Το **μάρκετινγκ και οι πωλήσεις (Marketing & sales)**, δηλαδή οι δραστηριότητες που έχουν ως στόχο να ενημερώσουν τους καταναλωτές για το προϊόν της επιχείρησης, να δημιουργήσουν μια θετική και μοναδική εικόνα για αυτό και τελικά να παρακινήσουν τους καταναλωτές να το αγοράσουν.
- Οι **υπηρεσίες μετά την πώληση (After sales services)** οι οποίες είναι δραστηριότητες, που σχετίζονται με τη διατήρηση και την επαύξηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση όπως οι επισκευές, οι εγγυήσεις, η εκπαίδευση των αγοραστών.

Οι δραστηριότητες υποστήριξης είναι:

- Η **προμήθεια (Procurement)**: αναφέρεται στη λειτουργία του εφοδιασμού, δηλαδή στις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας.
- Η **ανάπτυξη τεχνολογίας (Technology development)**: κάθε δραστηριότητα αξίας μέσα στην επιχείρηση εμπεριέχει στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται μια μορφή τεχνολογίας η οποία πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς.

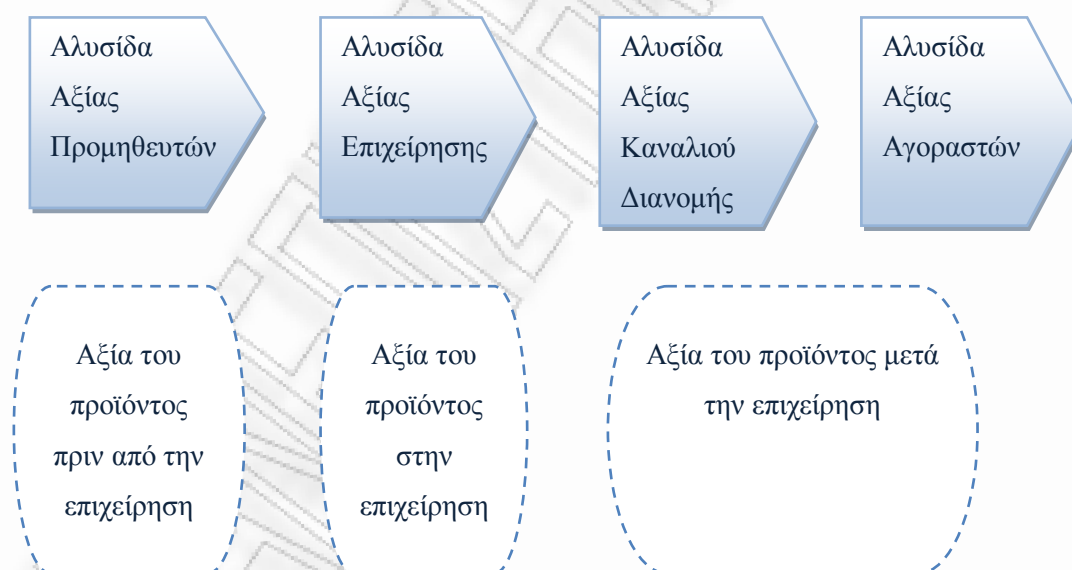
- Η **διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human resource management)**: περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση, και εξέλιξη των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση.
- Η **υποδομή της επιχείρησης (Firm infrastructure)**: αποτελείται από δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική, η λογιστική, τα πληροφοριακά συστήματα και υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες «κύριες δραστηριότητες».

Η θεώρηση της επιχείρησης ως μια αλυσίδα αξίας, εκτός από την αναγνώριση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία για τον πελάτη, επικεντρώνεται και στις διασυνδέσεις των δραστηριοτήτων αξίας. Διασυνδέσεις (**linkages**) είναι οι σχέσεις μεταξύ του τρόπου που μια δραστηριότητα αξίας εκτελείται και της επίδρασης που έχει η εκτέλεσή της στο κόστος ή στη λειτουργία μιας άλλης δραστηριότητας. Έτσι, ο τρόπος που διασυνδέεται σε συνδυασμό με το πώς πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αν μια επιχείρηση είναι πολύ καλή σε κάποιες δραστηριότητες (π.χ. στο μάρκετινγκ) αλλά λιγότερη καλή σε κάποιες άλλες (π.χ. των λειτουργιών), τότε θα αντιμετωπίζει περιορισμούς στη δημιουργία αξίας. Γι αυτό, οι δραστηριότητες αξίας θα πρέπει να αναλύονται σαν ένα σύνολο, η αθροισμένη δύναμη του οποίου καθορίζει την αξία που δημιουργείται για τον πελάτη. Η αθροισμένη δύναμη της αλυσίδας αξίας, μάλιστα, μπορεί να είναι μεγαλύτερη από τις χωριστές δυνάμεις των δραστηριοτήτων αξίας λόγω των πιθανών συνεργιών που υπάρχουν μεταξύ τους.

Διασυνδέσεις υπάρχουν, όμως, όχι μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά και ανάμεσα σε αλυσίδες αξίας διαφορετικών επιχειρήσεων σε ένα σύστημα αξίας. Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος του όλου συστήματος αξίας (**value system**) που περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται πριν από τη επιχείρηση αυτή και τις αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται μετά τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η επιρροή της αλυσίδας αξίας των προμηθευτών είναι σημαντική διότι το κόστος, η ποιότητα, και οι συνθήκες συνεργασίας ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές της επηρεάζουν το κόστος και την ποιότητα του προϊόντος καθώς και την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, οι ενδιαμέσες επιχειρήσεις, δηλαδή οι επιχειρήσεις που βρίσκονται μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή, προσθέτουν αξία στο προϊόν με τις υπηρεσίες που προσφέρουν, αλλά αυξάνουν και το κόστος του, επηρεάζοντας έτσι την τελική αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή. Η αξία, επομένως, που δημιουργεί κάθε επιχείρηση για τον αγοραστή επηρεάζεται σημαντικά από τις διασυνδέσεις κάθε επιχείρησης μέσα στο σύστημα αξίας. Στη σημασία των διασυνδέσεων αυτών δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα και τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας στα οποία οι συνεργάτες, προμηθευτές και διανομείς της επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας της επιχείρησης.

Διάγραμμα 2.7.: Σύστημα Αξίας



Πηγή: Porter and Millar's Value System Concept, adopted from HBR, July - August 1985, p. 151

2.5. ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage)**²⁰ αποτελεί μια από τις κεντρικές έννοιες στη θεωρία της στρατηγικής. Είναι το στοιχείο που εξηγεί πώς μια επιχείρηση μπορεί να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Σύμφωνα με τον Porter, μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή επιτυγχάνει υψηλότερη κερδοφορία από τους ανταγωνιστές της, όταν:

- Προσφέρει προϊόντα μεγαλύτερης αξίας από εκείνα των ανταγωνιστών με την ίδια ή υψηλότερη τιμή. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση έχει **πλεονέκτημα διαφοροποίησης (differentiation)**.
- Προσφέρει προϊόντα ίσης αξίας, αλλά χαμηλότερης τιμής, σε σχέση με τους ανταγωνιστές οπότε έχει **πλεονέκτημα κόστους (low cost)**.

Δύο παράμετροι που καθορίζουν την διατηρησιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η διάρκεια και η μίμηση από τους ανταγωνιστές.

- **Διατηρησιμότητα (Sustainability):** είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι, οι ικανότητες και οι ξεχωριστές δυνατότητες μιας επιχείρησης απαξιώνονται και απαρχαιώνονται π.χ. μια νέα τεχνολογία μπορεί να απαξιώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Μίμηση (Imitable):** είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι, οι δυνατότητες και οι ξεχωριστές ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από άλλους. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εύκολο να το μιμηθούν εάν είναι:
- **Διαυγές (Transparent):** Οι ανταγωνιστές εύκολα μπορούν να αντιληφθούν τη σχέση πόρων και δυνατοτήτων που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης.
- **Μεταβιβάσιμο (Transferable):** Οι ανταγωνιστές εύκολα μπορούν να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις δυνατότητες που χρησιμοποιούνται και να τους αντιγράψουν.

²⁰ Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 11th ed., Prentice Hall, 2008, p. 108 - 109.

- **Αντιγράψιμο (Replicable):** Οι ανταγωνιστές εύκολα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους αντεγεργαμμένους πόρους για να παράξουν κάτι παρόμοιο.

Είναι πιο εύκολο μια επιχείρηση να μιμηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αυτό προέρχεται από γνώση που προέρχεται ή επικοινωνείται εύκολα (**explicit knowledge**). Ενώ είναι πιο δύσκολο να αντιγραφεί όταν προέρχεται από γνώση που δεν επικοινωνείται εύκολα και είναι απόλυτα συνυφασμένη με την εμπειρία και την κουλτούρα της επιχείρησης (**tacit knowledge**).

Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες, όμως, είναι οι εξής:

- **Αποδοτικότητα (efficiency):** Είναι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος, δηλαδή είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής. Όσο πιο αποδοτική είναι μια επιχείρηση τόσο λιγότερες εισροές χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων γεγονός που οδηγεί σε πλεονέκτημα κόστους.
- **Ποιότητα (quality):** Αναφέρεται κυρίως στην αξιοπιστία των προϊόντων, δηλαδή στο αν εκτελούν σωστά τη λειτουργία για την οποία σχεδιάστηκαν. Η ποιότητα επιδρά θετικά στην κερδοφορία με δυο τρόπους: από τη μια αυξάνει την αξία των προϊόντων και επιτρέπει τη χρέωση υψηλότερων τιμών και, από την άλλη, αυξάνει την αποδοτικότητα οπότε μειώνει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Σε κλάδους με πολύ ανταγωνιστικές συνθήκες, η ποιότητα δεν αποτελεί πλέον πολυτέλεια αλλά προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων.
- **Καινοτομία (innovation):** Είναι οτιδήποτε νέο ή καινοφανές σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί μια εταιρία (συστήματα διοίκησης, δομή, συστήματα παραγωγής κ.λπ.) ή με τα προϊόντα που παράγει (χαρακτηριστικά προϊόντος). Η καινοτομία, όπως και η ποιότητα, μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης. Αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά σε κλάδους που επηρεάζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, δεδομένου ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να είναι

πρωτοπόρος, να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και να επηρεάζει τις εξελίξεις προς όφελος της.

- **Ανταπόκριση πελατών (customer responsiveness):** Μια επιχείρηση υπερτερεί στην ανταπόκριση πελατών όταν αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες των αγοραστών καλύτερα και γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Η ικανότητα αυτή συνεισφέρει στη δημιουργία πρόσθετης αξίας για τον πελάτη και στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Σημαντικοί παράγοντες στην ανταπόκριση πελατών είναι η ανώτερη ποιότητα, η καλύτερη εξυπηρέτηση, η εξατομίκευση των προϊόντων κ.λπ.

2.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν οι δυνάμεις και αδυναμίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αφού ο οργανισμός γνωρίζει τις δυνάμεις και αδυναμίες του, μπορεί να τις χρησιμοποιήσει κατάλληλα έτσι ώστε να μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας οργανισμός αν δεν εκτιμήσει τις κατάλληλες ικανότητες και πόρους που έχει ή αν δεν συνειδητοποιήσει τις ενδυνάμει αδυναμίες και τις ελλείψεις που υπάρχουν μέσα στα πλαίσιά του, δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στις νέες προκλήσεις και συνθήκες που επικρατούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Ουσιαστικά δεν μπορεί να ακολουθήσει τις αλλαγές με αποτέλεσμα να μην είναι πλέον ανταγωνιστικός και το κυριότερο να μην μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απόκτηση ανταγωνιστικού αποτελέσματος αποτελεί για έναν οργανισμό κύριο μέλημα και στόχο του ανώτατου μάναντζμεντ. Όταν μια επιχείρηση αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, μπορεί να είναι η κυρίαρχος επιχείρηση που όλες οι άλλες προσπαθούν να την αντιγράψουν, γεγονός που αποτελεί κύριο παράγοντα επιτυχίας.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.
2. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999.

Ξένα

3. Barney J., “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, 2nd ed., Addison - Wesley, 1997.
4. Greiner L., “Evolution & Revolution as Organizations Grow”, Harvard Business Review, May – June, 1998.
5. Porter M., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 1988.
6. Rousseau D., “Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods”, in Organizational Climate and Culture, ed. B. Schneider, Jossey - Bass, 1990.
7. Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th ed., 2008.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει συνεχώς με ταχύτατους ρυθμούς και με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.

Έτσι, σ' αυτό το πολυτάραχο εργασιακό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις στρέφονται προς το πιο ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους, το ανθρώπινο δυναμικό όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησης, αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι (είτε ως άτομα είτε ως σύνολο) να συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Όμως το προερχόμενο από την αγορά εργατικό δυναμικό δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Γι' αυτό λοιπόν το λόγο απαιτείται η εκπαίδευσή του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες.

Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυσμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε ν' ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού συνεισφέρουν εξίσου στην παραγωγική διαδικασία, αλλά η ανάπτυξη είναι πιο πολυδιάστατη και απαιτεί πιο

πολύ χρόνο, καθώς επηρεάζεται από πολλούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.

Στο κεφάλαιο αυτό λοιπόν, θα μελετηθούν οι πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και πως αυτό συντελεί στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, και κατ' επέκταση στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

3.2.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ / ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Ή ΠΑΝΩ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού²¹ αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που γίνονται ή των μεθόδων που εφαρμόζονται, από την επιχείρηση, προκειμένου ν' αποκτήσουν τα στελέχη τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Η ανάπτυξη ωστόσο δεν είναι εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά στοχεύει στην μόρφωση των στελεχών, η οποία θα τους βοηθήσει να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές που συμβαίνουν στο πολυτάραχο περιβάλλον και να διαμορφώνουν συνθήκες για αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Το σύστημα εκπαίδευσης – ανάπτυξης των στελεχών και οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν θα πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένες. Το πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις και όσους βεβαίως τώρα ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα σε συγκεκριμένο επίπεδο. Από μια ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει

²¹ Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 137.

λοιπόν να προκύπτει πόσα και ποια στελέχη, ποιου διοικητικού επιπέδου, χρειάζεται να εκπαιδευτούν και σε ποια θέματα.

Οι μέθοδοι ανάπτυξης χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες, ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στη θέση εργασίας ή εκτός θέσης εργασίας. Οι μέθοδοι, λοιπόν ανάπτυξης στη θέση εργασίας είναι οι παρακάτω:

3.2.1.1. ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΣΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB ROTATION)

Η μέθοδος²² αυτή είναι πολύ δημοφιλής με πολλά οφέλη για το στέλεχος. Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία, αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση, για διάστημα 3 - 6 μηνών. Το στέλεχος δοκιμάζεται σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, μαθαίνει τους στόχους και τα προβλήματά τους και αποκτά πληρέστερη εικόνα όλης της επιχείρησης, ενώ ταυτίζεται πιο πολύ με την κουλτούρα και τις αξίες της. Επίσης αποκτά γενικές γνώσεις και είναι έτοιμο να αναλάβει θέσεις γενικότερου χαρακτήρα, γεγονός που ωφελεί πολύ και την επιχείρηση.

Τέλος αποκτά διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του, συνεργάζονται για έναν κοινό σκοπό και αναπτύσσουν δίκτυο γνωριμιών, κάτι που βοηθάει στην διατμηματική συνεργασία. Αν η μετακίνηση είναι και σε διαφορετική χώρα τότε το στέλεχος αποκτά το πλεονέκτημα να γνωρίσει την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης το οποίο της προσθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα από την διαδικασία ανάληψης διαφορετικών θέσεων το στέλεχος διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία του, κάτι που θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος.

²² Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 138.

Παρόλ' αυτά η μέθοδος αυτή έχει και διάφορα μειονεκτήματα τα οποία βέβαια με τον κατάλληλο προγραμματισμό μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Παραμονεύει ο κίνδυνος α) το στέλεχος να βαρεθεί να ασχοληθεί με την εργασία με πάθος όταν πρόκειται για τόσο μικρό χρονικό διάστημα, β) οι συνάδελφοί του να μην συνεργαστούν μαζί του, γ) κάποιο στέλεχος να ξεχαστεί σε μια θέση και να μην το εκμεταλλευθούν σωστά, δ) να σπαταλάται πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα και να αναλάβει πραγματική δράση.

3.2.1.2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ (COACHING)

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών²³, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδό του. Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα: α) ελάχιστο κόστος, β) καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου, γ) πραγματικό περιβάλλον εργασίας, δ) άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, ε) άμεση εφαρμογή της γνώσης. Όλα τα παραπάνω μπορούν να μηδενιστούν ή να μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνεται συστηματικά. Η μέθοδος αυτή είναι ακατάλληλη όταν απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου.

3.2.1.3. ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ / ΚΗΛΕΜΟΝΙΑ (MENTORING)

Όταν ένα έμπειρο στέλεχος αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα νεαρό – άπειρο στέλεχος, που θεωρεί ότι έχει τις κατάλληλες ικανότητες και προσόντα να εξελιχθεί, αναλαμβάνει να το διδάσκει, να το καθοδηγεί, να το ενθαρρύνει και τέλος να το υποστηρίζει, στην περίπτωση αυτή ακολουθείται η μέθοδος της καθοδήγησης ή

²³ Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 139.

αλλιώς του mentoring²⁴. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά σε επιχειρήσεις που βασίζονται στο σύστημα προαγωγών για τη δημιουργία στελεχών. Η μέθοδος αυτή έχει πολύ θετικά αποτελέσματα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση (δημιουργία στελεχών) όσο και για τους εκπαιδευόμενους (ουσιαστική μάθηση, πετυχημένη σταδιοδρομία, γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξη)²⁵.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι τα εξής: α) μάθηση στην πράξη, β) ουσιαστική αλληλεπίδραση μέντορα – εκπαιδευόμενου και γ) άμεση αξιολόγηση της επίδοσης. Σε όλα τα παραπάνω αντιπαρατάσσονται τα εξής μειονεκτήματα: α) τα στελέχη μέντορες να επιλέγουν και να υποστηρίζουν άτομα που συμπαθούν και που τους ταιριάζουν, β) αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και διαιωνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης, γ) η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και διάθεση του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει ως εκπαιδευτής – καθοδηγητής, δ) ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων, εφαρμόζοντας αντικοινωνικά κριτήρια, π.χ. εθνικότητα, φύλο, ηλικία, και ακόμη ε) η αντίληψη που σχηματίζεται ότι για να λάβει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη θα πρέπει να προσδεθεί στο άρμα της ισχυρής ομάδας εξουσίας μέσα στην επιχείρηση²⁶.

3.2.1.4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ (ΜΕΛΟΣ) ΣΕ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ

²⁴ Aryee S., e.t., al., ‘Early Carrier Outcomes of Graduate Employees: The Effect of Mentoring and Integration’, Journal of Management, Vol. 33, No 1, March 1996, p. 95 – 118.

²⁵ Whitley W., e.t., al., ‘Relationship of Carrier Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers and Professionals Early Progress’, Academy of Management Journal, Vol. 34, No 5, June 1991, p. 331- 351.

²⁶(a) Mathews A., ‘The Diversity Connections: Mentoring and Networking’, Public Manager, Vol. 23, No 4, Winter 1994 - 1995, p. 23 - 26.

(b) Reid B., ‘Mentorships Ensure Equal opportunity’, Personnel Journal, Vol. 73, No 11, November 1994, p. 122 - 123.

Στη μέθοδο²⁷ αυτή το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές. Έτσι αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Ακόμη του δίνεται η ευκαιρία να μάθει για θέματα – προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα, πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αναγκάζεται να διερευνήσει και να μελετήσει σε βάθος ειδικά προβλήματα της επιχείρησης.

3.2.1.5. ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Η ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ)

Στο συμβούλιο²⁸ αυτό μετέχουν, συνήθως, μεσαία στελέχη για να μελετήσουν πραγματικά προβλήματα, που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση. Αποκτούν έτσι την εμπειρία να μελετήσουν θέματα ενδιαφέροντος ανώτατης διοίκησης και να κάνουν εισηγήσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης.

3.2.1.6. ΒΟΗΘΟΣ (ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ)

Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού σε κάποιο επιτυχημένο στέλεχος. Η επιτυχία της μεθόδου αυτής εξαρτάται: α) από το πόσο ικανό είναι το στέλεχος να διδάξει και συμβουλέψει τον εκπαιδευόμενο, β) από τη διάθεσή του να του αναθέτει έργα ουσιαστικά – για να μαθαίνει – γ) από την τάση του να του αναπαράγει τον εαυτό του – περιορίζοντας έτσι τις πρωτοβουλίες του εκπαιδευόμενου και δ) από τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού, ώστε να μην «αδικηθούν» κάποιοι συνάδελφοί του.

²⁷ Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 141.

²⁸ Χυτήρης Λ., ο. π., σελ. 142.

3.2.1.7. ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ – ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΤΗΣ

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενό του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας επίσημα το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις γι' αυτές τις δραστηριότητες. Η επιλογή του αναπληρωτή – αντικαταστάτη γίνεται από τον ίδιο τον προϊστάμενο μεν αλλά με έγκριση των ανωτέρων του. Για να έχει ουσιαστικά αποτελέσματα αυτή η μέθοδος ανάπτυξης θα πρέπει η διαπροσωπική σχέση, αλλά και η εργασιακή σχέση μεταξύ των δύο στελεχών, να είναι συνεργατική και ακόμη να ισχύουν οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν για τη μέθοδο «επιτελικού βοηθού»²⁹.

3.2.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ / ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών, που εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός επιχείρησης. Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές έχουν ως εξής:

3.2.2.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES)

Πρόκειται για μια πολύ δημοφιλή μέθοδο ανάπτυξης στελεχών, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι, σε μικρές ομάδες, μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα που τους δίνεται γραπτώς. Το πρόβλημα μπορεί να είναι πραγματικό ή υποθετικό για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης. Ο στόχος της μεθόδου είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν ν' αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν το πολύπλοκο των προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη της απόφασης από το στέλεχος και να

²⁹ Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 142- 143.

προτείνουν λύσεις. Η μέθοδος της μελέτης περιπτώσεων έχει τα εξής χαρακτηριστικά³⁰:

- Τα προβλήματα που παρουσιάζονται προς μελέτη είναι συνήθως πραγματικά.
- Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας τις ιδέες των άλλων και τη συμμετοχή τους και αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα και απόψεις.
- Η συμμετοχή του διδάσκοντος, στη λύση του προβλήματος, είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στους εαυτούς τους για να βρουν τη λύση.
- Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ότι σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση, αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξ' ολοκλήρου λάθος αφού, όπως και στην πραγματικότητα συμβαίνει, οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πλήρη. Μαθαίνουν επίσης ότι διαφορετικές λύσεις μπορεί να είναι εξ' ίσου σωστές.
- Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ των μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.

3.2.2.2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ Ή ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΑΙΓΝΙΔΙΑ (MANAGEMENT GAMES)

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε το 1950, στην Αμερική, εφαρμόζεται ευρύτατα και σήμερα έχουν αναπτυχθεί παιχνίδια όχι μόνο γενικής χρήσης αλλά και ειδικά για επιμέρους βιομηχανικούς κλάδους³¹. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε 5 - 6 ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μια την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα, επίπεδα

³⁰ (α) Andrews E. & Noel J., "Adding Life to the Case Study", Training and Development Journal, Vol. 40, No 2, February 1986, p. 28 - 33.

(β) Argyris C., "Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program", Academy of Management Review, Vol. 5, No 2, 1980, p. 291 - 298.

³¹ Lane D., "On a Resurgence of Management Simulations and Games", Journal of Operational Research Society, Vol. 46, No 5, May 1995, p. 604 - 625.

παραγωγής, κ.ά.). Όπως και στην πραγματικότητα, η κάθε ομάδα – επιχείρηση δεν γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης και πως επηρεάζουν τις δικές της επιλογές.

Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων οργάνωσης, προγραμματισμού και ηγεσίας. Ακόμη, οι συμμετέχοντες διαπιστώνουν οι ίδιοι πόσο αναγκαία είναι αλλά και πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία. Στα αρνητικά χαρακτηριστικά της μεθόδου συγκαταλέγεται το υψηλό κόστος εφαρμογής, ιδίως αν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η ανάγκη όλοι οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα επίπεδο γνώσεων ή εμπειριών και πάνω και το περιορισμένο των εναλλακτικών λύσεων που τους δίνονται.

3.2.2.3. ΥΠΟΔΗΣΗ ΡΟΛΩΝ

Οι συμμετέχοντες – εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σ' ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση – πρόβλημα σε μια επιχείρηση. Ο στόχος της μεθόδου³² αυτής είναι οι συμμετέχοντες, που υποδύονται κάποιον άλλον, να κατανοήσουν τον ρόλο – ευθύνες του, να δουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν, ίσως συμπεριφορές γι' αυτούς τους ίδιους (που θα ήταν δύσκολο στον πραγματικό χώρο δουλειάς τους).

Η υπόδοση ρόλων είναι ένας ανέξοδος και ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Για να έχει όμως θετικά αποτελέσματα θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να θέλουν να παίξουν στο σκετς ή να υποδυθούν ένα συγκεκριμένο ρόλο και να τους έχει εξηγηθεί αρκετά το τι επιδιώκεται με το συγκεκριμένο σκετς. Ακόμη, οι εκπαιδευόμενοι που παρακολουθούν τους συναδέλφους τους θα πρέπει να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν (π.χ. σχολιασμός). Το σκετς είναι σκόπιμο να είναι μικρής διάρκειας. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδίως για ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις,

³² Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 144.

μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ πελατών και υπαλλήλων εξυπηρέτησής τους.

3.2.2.4. ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα (η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες) πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο π.χ. ηγεσία – επίβλεψη υφισταμένων, λήψη αποφάσεων, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, κ.λ.π. από ειδικούς, έμπειρα ανώτατα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές.

Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, από επιστημονικούς συλλόγους και από κρατικούς φορείς. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα – σεμινάριο καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών της.

3.2.2.5. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ / ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ορισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα προσφέρουν μια σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος³³. Η ζήτηση των στελεχών για τέτοια προγράμματα είναι πολύ μεγάλη. Η αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων εξαρτάται από τον αριθμό των εκπαιδευόμενων και την καταλληλότητά τους να παρακολουθήσουν. Ενώ η ποσότητα και η ποιότητα μάθησης εξαρτάται από την σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών.

³³ Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 144 – 145.

3.2.2.6. ΔΙΑΔΕΞΕΙΣ – ΗΜΕΡΙΔΕΣ - ΣΥΝΕΔΡΙΑ

Μέθοδοι³⁴ ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών, για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.

3.2.2.7. ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ Ή ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (BEHAVIOR MODELING)

Τα εκπαιδευόμενα στελέχη κυρίως κατώτατης και μεσαίας βαθμίδας παρακολουθούν μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης και καλούνται να την αντιγράψουν και να τη μεταφέρουν στο χώρο εργασίας τους. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην άποψη ότι μαθαίνει κανείς καλύτερα παρατηρώντας παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις, π.χ. στις περιπτώσεις επιβολής πειθαρχικών ποινών, αντιμετώπισης παραπόνων, ελέγχου ακατάλληλης συμπεριφοράς, εισαγωγής αλλαγών, παροχής οδηγιών - συμβουλών κ.λ.π.³⁵

3.2.2.8. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Μέθοδος ανάλυσης των διαπροσωπικών συναλλαγών – επικοινωνιών, η οποία γενικά στοχεύει στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να εξηγούν το

³⁴ Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 146.

³⁵ Mayer S. & Russell J., “Behavior Modeling Training in Organizations: Concerns and Conclusions”, Journal of Management, spring 1987, p. 21 - 40.

γιατί και το πώς της δικής τους επικοινωνίας αλλά και της επικοινωνίας των άλλων, ώστε να βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα³⁶.

Το πώς επικοινωνεί ο καθένας αλλά και πώς ειδικά συμπεριφέρεται απέναντι σε κάποιον εξαρτάται από την κατάσταση του εγώ στην οποία βρίσκεται. Έτσι οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις τρεις καταστάσεις του εγώ δηλ. τη γονεϊκή, την ενήλικη και την παιδική.

3.2.2.9. ΜΕΘΟΔΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ VROOM – YETTON

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δύο συγγραφέων που εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, αποδοχή και χρόνος λήψης της απόφασης³⁷.

Σ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να χρησιμοποιούν δέντρο λήψης αποφάσεων, για να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στιλ ηγεσίας για λήψη αποφάσεων (π.χ. αν θα είναι αυταρχικό ή συμμετοχικό - και σε ποιο βαθμό).

3.2.2.10. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ

Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση, που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εκπαιδευόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόησή τους για τη συμπεριφορά

³⁶ Κονδύλης Ε., “Στοιχεία Συναλλακτικής Ανάλυσης για Οργανισμούς”, στο βιβλίο -συλλογικό έργο των Χ. Κανελλόπουλου και Ν. Παπαλεξανδρή, “Αξιοποίηση Προσωπικού”, εκδ. International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ. 545 - 558.

³⁷ Χυτήρης Λ., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1996, σελ. 254 - 256.

των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις³⁸. Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων, λειτουργεί ως εξής: μια ομάδα εκπαιδευόμενων (συνήθως 10 άτομα) βρίσκονται σε μια αίθουσα και έναν συντονιστή συζήτησης, συζητούν διάφορα θέματα – όχι προκαθορισμένα. Κατά τη συζήτηση ενθαρρύνονται και προκαλούνται να εκφράσουν τα αισθήματά τους, να πουν πως βλέπουν ο ένας τον άλλον, πως αξιολογούν τη συμπεριφορά τους και τι αισθήματα – αντιδράσεις τους προκαλεί. Για να έχει θετικά αποτελέσματα μια τέτοια εκπαίδευση θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχθούν συμπεριφορές άλλων, που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα δεχόντουσαν και να μην αισθάνονται δυσκολία ή πίεση να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους για τους άλλους. Η μέθοδος αυτή δεν εφαρμόζεται σήμερα τόσο όσο στο παρελθόν, ενώ έχει θερμούς υποστηρικτές αλλά και αρκετούς επικριτές ως προς την αποτελεσματικότητά της³⁹.

3.2.2.11. ΕΝΕΡΓΟΣ ΜΑΘΗΣΗ (ACTION LEARNING)

Η μέθοδος⁴⁰ αυτή, κατάλληλη για μεσαία και ανώτερα στελέχη, συνδυάζει τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Βασίζεται και είναι πολύ παρόμοια με τη μέθοδο της πολλαπλής διοίκησης.

Στα υπό εκπαίδευση στελέχη ανατίθεται ένα έργο, σε κάποιο άλλο τμήμα ή διεύθυνση μέσα στην επιχείρηση. Το έργο αφορά την ανάλυση ενός πολύπλοκου πραγματικού προβλήματος, εκτός της ειδικότητάς τους, που έχει το τμήμα ή η

³⁸ Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού”, εκδ. International Publishing, Αθήνα, 1991, σελ. 336 - 337.

³⁹ Caffarella R., “Managing Conflict: An Analytic Tool”, Training and Development Journal, Vol. 38, February 1984, p. 34 - 38.

⁴⁰ (a) Raelin J. & Lebien M., “Learning by Doing”, H.R. Magazine, February 1993, p. 61 – 70.

(b) Marsick V., “Experience – based learning: Executive Learning outside the Classroom”, Journal of Management Development, Vol. 9, 1990, p. 50 - 60.

διεύθυνση, και τη λήψη απόφασης. Για το σκοπό αυτό, συνήθως τα στελέχη απασχολούνται πλήρως για ένα διάστημα μερικών μηνών.

Η μέθοδος λειτουργεί ως εξής: οι εκπαιδευόμενοι, για μια – δυο βδομάδες παρακολουθούν μαθήματα διοικητικής, λήψης αποφάσεων, μεθοδολογίας έρευνας και λαμβάνουν οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος. Στη συνέχεια, για μερικές βδομάδες ή μήνες, ασχολούνται με την ανάλυση και την επίλυσή του. Στο διάστημα αυτό τα εκπαιδευόμενα στελέχη, σε διάφορα projects, συναντώνται ως ερευνητική ομάδα, για να ανταλλάξουν πληροφορίες και να συζητήσουν την πρόοδο του έργου τους. Αν διαπιστώσουν κενά στη μεθοδολογία και γενικά στον τρόπο ανάλυσης του προβλήματος, είναι δυνατό τα εκπαιδευόμενα στελέχη να παρακολουθήσουν νέα σειρά μαθημάτων στην αίθουσα διδασκαλίας. Στο τέλος οι εκπαιδευόμενοι παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του έργου τους στην ανώτατη διοίκηση.

3.2.2.12. ΚΕΝΤΡΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ / ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πρόκειται για την μέθοδο επιλογής υποψηφίων στελεχών. Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μέρος σε μια σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων π.χ. υπόδηση ρόλων, διοικητικά παιχνίδια κ.α., για να διαπιστωθούν οι στάσεις τους, οι ικανότητες και τα ταλέντα τους στην άσκηση διοίκησης. Όταν τα κέντρα εκτίμησης – αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως μέθοδος ανάπτυξης, οι στόχοι είναι: α) ταυτόχρονα με τη διαπίστωση των ικανοτήτων τους τα στελέχη να αναπτύξουν και τις διοικητικές τους ικανότητες και β) με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να πάρουν οδηγίες και συμβουλές για το τι και πως πρέπει να κάνουν, ώστε να βελτιώσουν τα αδύνατα σημεία τους⁴¹.

⁴¹(α) Rea P., e.t., al., “Use Assessment Centers in Skill Development”, Personnel Journal, April 1990, p. 126 – 131.

(β) Schneider J. & Schmitt N., “An Exercise Design Approach to Understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs”, Journal of Applied Psychology, Vol. 77, 1992, p. 32 – 41.

3.2.2.13. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ (OUTDOOR TRAINING)

Στον κόσμο των επιχειρήσεων τα στελέχη πρέπει να έχουν θάρρος και αυτοπεποίθηση για να αντιμετωπίζουν τις πολλές αλλαγές που διαρκώς συμβαίνουν. Έτσι πολλές είναι οι επιχειρήσεις στην Αμερική που στέλνουν τα στελέχη τους σε περιπετειώδη μέρη και επικίνδυνα ταξίδια για: να δοκιμασθεί η σωματική αλλά και η ψυχική αντοχή τους σε αντίξοες και επικίνδυνες συνθήκες, να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους, να εκτιμήσουν την ομαδικότητα και αλληλοβοήθεια, να επαναξιολογήσουν τους προσωπικούς τους στόχους και προσπάθειες και να εκτονωθούν στο φυσικό περιβάλλον⁴². Όλα αυτά από τον προσωπικό κίνδυνο ζωής, που μερικές φορές αντιμετωπίζουν και μέσα από την εμπειρία του κοινού κινδύνου.

Παρά τα θετικά αποτελέσματα της μεθόδου, που αναφέρονται από τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν, θα πρέπει κανείς να διατυπώσει τις επιφυλάξεις του για την ανάγκη μιας τέτοιας εκπαίδευσης, αλλά και για τα αναμενόμενα αποτελέσματά της⁴³. Σε κάθε περίπτωση όμως, πριν εφαρμοστεί μια τέτοια μέθοδος θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν η προσωπικότητα και η κουλτούρα των στελεχών και η επιθυμία τους να συμμετάσχουν σε ένα ταξίδι επιβίωσης.

3.2.2.14. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ «ΝΕΑΣ ΕΠΟΧΗΣ» (NEW AGE TRAINING)

Πρόκειται για μέθοδο εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας και τα μαθήματα – ασκήσεις διαρκούν από μερικές ημέρες έως μερικές εβδομάδες. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται και προκαλούνται να αποκαλύψουν το συναισθηματικό και ψυχικό τους

⁴² (a) Wagner R., e.t., al., “Outdoor Training: Revolution or Fad?”, Training and Development Journal, March 1991, p. 51.

(b) Buller P., e.t., al., “Getting out of Outdoor Training”, Training and Development Journal, March 1991, p. 58.

⁴³ Schuler F. & Jackson S., “Human Resource Management: Positioning for the 21st century”, 6th ed., West Publishing, New York, 1996, p. 326.

κόσμο, καθώς και τα πολύ προσωπικά τους συμβάντα ενώπιον άλλων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τις τεχνικές του διαλογισμού, της γιόγκα, του καταγιτισμού ιδεών και άλλων τεχνικών αλλαγής συμπεριφοράς, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να αλλάξουν στάσεις, αξίες, πιστεύω και εν τέλει συμπεριφορά.

Η μέθοδος αυτή έχει δεχθεί έντονη κριτική, ότι βασίζεται στη φιλοσοφία της πλύσης εγκεφάλου, ότι παραβιάζει την ιδιωτικότητα των ατόμων, προσβάλλει την προσωπικότητά τους κ.ά. Η παραπάνω κριτική εγείρει θέματα ηθικής και θα πρέπει άρα η συμμετοχή των εργαζομένων να είναι προαιρετική⁴⁴. Αν και σε προσωπικό επίπεδο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πολλά, εν τούτοις, είναι αμφίβολη η μεταφορά αυτής της γνώσης στον εργασιακό χώρο.

3.3. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRD)

3.3.1. ΑΛΛΑΓΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον η ανάγκη για υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις επιτακτική ανάγκη. Όμως δεν εύκολο να πειστούν οι επιχειρήσεις για την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ούτε και για την υιοθέτηση και εφαρμογή σχετικών στρατηγικών.

Μια αλλαγή στις συμπεριφορές αυτές μπορεί μόνο να επέλθει, όταν οι συνθήκες στις οποίες έχουν αναπτυχθεί, αλλάξουν. Στο εργασιακό περιβάλλον επικρατούν μεγάλες

⁴⁴ (a) Byrum B., ‘‘New Age Training Technologies: The Best and The Safest’’, the 1989 annual: Developing Human Resources, University Associates, San Diego, 1989, p. 183 - 209.

(b) Fisher C., e.t., al., ‘‘Human Resource Management’’, HR monthly, March, 1996, p. 384.

πιέσεις που σχετίζονται με την απόδοση της επιχείρησης, καθώς και με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, που επιζητούν για την εξισορρόπησή τους την ανάπτυξη προσανατολισμένων διαδικασιών εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση. Όμως για να πειστούν οι διευθύνσεις για την σημαντικότητα των πιέσεων αυτών, θα πρέπει να παρουσιαστούν πειστικά και λογικά στοιχεία τα οποία προέρχονται από άλλες επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και έχουν μεγάλη επιτυχία. Οι προτάσεις που θα παρουσιαστούν θα πρέπει να υποστηριχθούν από ειδικές ομάδες ατόμων που θα εγγυώνται στήριξη σε όλη την επιχείρηση.

Για να πεισθεί η ανώτατη διοίκηση για την αναγκαιότητα και αποτελεσματικότητα μιας μεγάλης επένδυσης εκπαίδευσης⁴⁵ θα πρέπει:

- Να χτιστούν δυνατές σχέσεις με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των δευτερευουσών δραστηριοτήτων, να δουλέψουν μαζί και να ανακαλύψουν ποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- Να συμμετέχουν τα ανώτατα στελέχη στη διαδικασία σχεδιασμού μιας στρατηγικής και ενός σχεδίου που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές.
- Να παρουσιασθούν έγκυρες πληροφορίες στο διοικητικό συμβούλιο έτσι ώστε να πειστούν και να συμφωνήσουν για τη στρατηγική και τα σχέδια.
- Να δημιουργηθεί μια εκτενής τράπεζα πληροφοριών για το ανθρώπινο δυναμικό.

3.3.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Με την υποστήριξη των υψηλόβαθμων στελεχών για μια πιο προσανατολισμένη στρατηγική προσέγγιση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, το επόμενο βήμα είναι να αναλυθεί η αποστολή, οι σκοποί και οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας, καθώς και οι ανάγκες που υπάρχουν για ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου

⁴⁵ Harrison R., “Human Resource Management, Issues and Strategies”, ed. Addison - Wesley, 1993, p. 312 – 313.

δυναμικού. Θα πρέπει λοιπόν να εφαρμοστεί μία στρατηγική ανάπτυξης ατόμων σε όλο τον οργανισμό, που να σχετίζεται με όλες εκείνες τις κύριες διαδικασίες ή τους κύριους παράγοντες επιτυχίας, που όλο το ανώτατο μάναντζμεντ συμφωνεί ότι είναι απαραίτητοι για να επιτύχουν την αποστολή του οργανισμού και να γνωστοποιήσουν το όραμα της διοίκησης σχετικά με το είδος της επιχείρησης που οραματίζονται να υλοποιήσουν. Θα πρέπει τότε για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής να οργανωθούν λεπτομερή σχέδια για κάθε επιχειρησιακό επίπεδο και επιχειρησιακή μονάδα, αλλά και για κάθε ομάδα και άτομο⁴⁶.

Το μέγεθος της επιχείρησης δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι ένας οργανισμός μαθησιακός. Η έννοια του μαθησιακού οργανισμού ενισχύει τη διαδικασία του στρατηγικού μάναντζμεντ, αναπτύσσοντας το είδος των ατόμων που χρειάζονται από την επιχείρηση και δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου τα άτομα ενθαρρύνονται να σκέφτονται στρατηγικά σε κάθε επίπεδο, να γνωρίζουν τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις απειλές, και ταυτόχρονα να είναι δημιουργικοί στην αντιμετώπιση αυτών. Στα πλαίσια ενός μαθησιακού οργανισμού το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει την κύρια πηγή ανταγωνιστικότητας, έτοιμο να εκμεταλλευτεί κάθε ευκαιρία που παρουσιάζεται και να διατηρήσει μία θετική στάση σε κάθε παρουσιαζόμενη αντιξοότητα.

3.3.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τα σχέδια⁴⁷ ανάπτυξης θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι είτε άμεσα, είτε ενισχύοντας άλλες οργανωσιακές λειτουργίες, θα επιφέρουν ένα αντίστοιχο αποτέλεσμα για την επίτευξη ανάπτυξης και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού, όπως αντίστοιχα κάνουν και οι διάφορες άλλες επιχειρησιακές δραστηριότητες και διαδικασίες που εφαρμόζονται για την επίτευξη των σκοπών αυτών.

⁴⁶ Harrison R., "Human Resource Management, Issues and Strategies", ed. Addison - Wesley, 1993, p. 314 - 316.

⁴⁷ Harrison R., op. cit., p. 318 - 320.

Αφού οι απαραίτητες μαθησιακές πρωτοβουλίες έχουν προσδιοριστεί, με την πλήρη συμμετοχή των ανώτατων διοικητικών στελεχών θα πρέπει να υπάρξει:

- Προσδιορισμός α) του βαθμού στον οποίο οι συμπεριφορές και οι επιδόσεις των εργαζομένων θα υποστηρίζουν τους στόχους της επιχείρησης, β) των κενών που παρατηρούνται στην συμπεριφορά και επίδοση αυτών που θα επουλωθούν από προσεκτικά σχεδιασμένα μαθησιακά σχέδια.
- Συμφωνία των ανώτατων διοικητικών στελεχών α) για τον τρόπο που η εκπαίδευση θα διεξάγεται και θα επιτηρείται, β) για τον ρόλο και τις υπευθυνότητες αυτών στις διαδικασίες.

Για να διευκολυνθεί η εκπαίδευση σε όλο τον οργανισμό και να βοηθήσουν την ανάπτυξη της ατομικής επίδοσης, θα πρέπει να σχεδιαστεί μια βάση δεδομένων. Εκεί θα αναφέρονται βασικές πληροφορίες σχετικές με την συνεχή τους ανάπτυξη, η προηγούμενη εμπειρία τους, η θέση που κατέχουν, η εκπαίδευσή τους, η μόρφωσή τους, οι ικανότητές τους και η γενική τους πρόοδος. Αυτή η καταχώρηση θα πρέπει συνεχώς να ανανεώνεται με διάφορους τρόπους.

Οι στόχοι που τίθενται για τη σχεδιασμένη ανάπτυξη και εκπαίδευση σε κάθε επίπεδο θα πρέπει να είναι πραγματικοί έτσι ώστε να μπορούν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εκπαιδευόμενων. Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να συνδέει τα σχέδια με επιμόρφωση και ανταμοιβή. Όμως μπορεί να υπάρξουν και διάφορες εντάσεις ανάμεσα στις δυο πλευρές, δηλαδή τα άτομα και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Μερικά παραδείγματα τέτοιων συγκρούσεων είναι η διαφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών για το πόσο και γιατί είναι απαραίτητη η εκπαίδευση και η περαιτέρω ανάπτυξη, ή γιατί ορισμένοι στόχοι προωθούνται από την μια μεριά ως απαραίτητοι για τις ανάγκες της επιχείρησης ενώ στην πραγματικότητα αν αυτοί επιτευχθούν θα επιφέρουν ασήμαντες ανταμοιβές για την άλλη πλευρά.

Τη λύση σε τέτοιου είδους εντάσεις μπορεί να επιφέρει μια συζήτηση όπου θα αξιολογούνται όχι μόνο η δουλειά και ο σχεδιασμός της, αλλά και η ανάπτυξη και εκπαίδευση που απαιτούνται καθώς και οι βλέςεις των ατόμων για το που θέλουν να

φτάσουν σε επαγγελματικό επίπεδο. Το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης είναι ένα άλλο μέσο που χρησιμοποιείται για να εμπλέξει τους εργαζόμενους στον καθορισμό και την συμφωνία με τα υψηλόβαθμα στελέχη, για τις προσωπικές εκπαιδευτικές ανάγκες τους. Μετά από αυτό οι δυο πλευρές θα διαπραγματευτούν μορφές εκπαίδευσης, γεγονός που θα βελτιώσει την απόδοση της πρωτοβουλίας αυτής και θα εκπαιδεύσουν το άτομο σε τομείς σημαντικούς για την επιχείρηση.

Ωστόσο έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός της μη ύπαρξης μαθησιακής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό γιατί τότε όλες αυτές οι διαδικασίες θα έχουν ως αποτέλεσμα την άσκηση ελέγχου και όχι την ανάπτυξη. Είναι αμφίβολο αν τέτοιες δραστηριότητες μπορούν να εφαρμοστούν σε έναν οποιοδήποτε οργανισμό πέρα από μαθησιακό.

Η αποστολή, το όραμα και οι στρατηγικές για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Έτσι, για παράδειγμα, θα υπάρχουν περιπτώσεις όπου μία σχετικά περιορισμένη και μικρής διάρκειας επένδυση στην εκπαίδευση και σε άλλες μορφές ανάπτυξης ίσως να μην είναι η ιδανική αλλά να είναι η πιο εφικτή στρατηγική. Η επιτυχία τέτοιων επενδύσεων που φέρνουν θεαματικά αποτελέσματα θα πρέπει να είναι η κινητήριος δύναμη που θα πείσει τους ανώτερους για μια πιο μεγάλη επένδυση στην εκπαίδευση, αλλά και για την αποτελεσματικότητά της για τον οργανισμό.

3.4. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΦΕΡΕΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥΣ

3.4.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σε αυτή τη φάση οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα πρέπει να είναι σχετικές με τους στόχους που αρχικά είχαν τεθεί για αυτή την στρατηγική. Για να

αποκτηθεί λοιπόν συμφωνία μεταξύ των δύο μερών για τους τρόπους που η σχεδιασμένη εκπαίδευση θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων, θα πρέπει να προσδιοριστούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα αν η εκπαίδευση θεωρηθεί επιτυχής. Αν όντως τα επιθυμητά αποτελέσματα επέλθουν, και αν όντως η εκπαίδευση έχει διεξαχθεί όπως είχε αρχικά σχεδιαστεί σε σχέση με τις διάφορες παραμέτρους όπως είναι ο χρόνος, τότε στις περισσότερες περιπτώσεις αυτή θα είναι επαρκής. Βέβαια αν παρουσιαστούν κάποια μη επιθυμητά αποτελέσματα από την εκπαίδευση θα πρέπει να επισημανθούν έτσι ώστε να ληφθούν υπ' όψιν στον μελλοντικό σχεδιασμό, καθώς και μια πιο λεπτομερής αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται αν οι περιστάσεις το απαιτούν. Ωστόσο, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι όλες οι δραστηριότητες μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων κοστίζουν σε χρόνο και χρήμα και έτσι θα πρέπει να γίνονται όταν και όσο κρίνονται σημαντικές να πραγματοποιηθούν.

Αν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα μετά τη χρήση των διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεν επέλθουν, τότε θα πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες για να εντοπισθούν οι πιθανές αιτίες. Αν αυτές οι αιτίες έχουν να κάνουν με την αποτυχία της σχεδιασμένης εκπαίδευσης και των διαδικασιών ανάπτυξης, τότε οι λόγοι θα πρέπει να προσδιοριστούν και να αναληφθούν οι κατάλληλες δράσεις. Οι αποτυχίες των εκπαιδευτικών διαδικασιών πρέπει να επισημανθούν αφού θα αποτελέσουν μελλοντικά εκπαιδευτικά δεδομένα.

Μετρήσεις μπορούν να γίνουν μέσα σε έναν οργανισμό για να δείξουν⁴⁸:

- την αποκλειστική σημασία της εκπαίδευσης και της επιρροής που αυτή έχει σε κάποιες σημαντικές δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό, οι οποίες έγιναν πιο εύκολες χάρη στην εκπαίδευση των ατόμων, των ομάδων και γενικότερα της επιχείρησης.
- τις σημαντικές βελτιώσεις στη μείωση του κόστους, στα παράπονα των πελατών, που οφείλονται κατ' αποκλειστικότητα στην εκπαίδευση.

⁴⁸ Harrison R., "Human Resource Management, Issues and Strategies", ed. Addison - Wesley, 1993, p. 320 - 321.

- Πόσο γρήγορα η εκπαίδευση από ένα άτομο, από ένα γεγονός ή σε έναν τομέα μέσα στον οργανισμό εξαπλώνεται σε όλη την επιχείρηση και αποκτά αποδοχή από όλο και μεγαλύτερο κοινό. Αυτό δείχνει κατά πόσο η εκπαίδευση έχει αρχίσει να αποτελεί σημαντική διαδικασία της επιχείρησης.

3.5. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΩΝ ΤΗΣ ΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση, τόσο ενδοεπιχειρησιακή όσο και εξωεπιχειρησιακή, κοστίζει αρκετά. Το ερώτημα που γεννάται είναι αν αυτά τα χρήματα που δαπανώνται αποδίδουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Είναι σκόπιμο λοιπόν να εξετασθεί αν τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση είναι μεγαλύτερα από τα κόστη. Παρακάτω παρατίθενται μερικά προβλήματα που μπορεί να επιφέρει η έλλειψη εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση⁴⁹.

Έλλειψη αρκετά εκπαιδευμένου προσωπικού: Το πρόβλημα αφορά το ενδιάμεσο εκπαιδευμένο προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις εκτελεστικές λειτουργίες και τη διοίκηση διαφόρων δραστηριοτήτων του οργανισμού. Εξαιτίας της έλλειψης εκπαιδευμένου προσωπικού στα ενδιάμεσα επίπεδα τα υψηλόβαθμα στελέχη πρέπει να ξοδεύουν περισσότερο χρόνο για τυπικές εργασίες προς ζημίαν της ανάπτυξης της επιχείρησης, της στρατηγικής και άλλων πιο σχετικών έργων που θα έπρεπε να είχαν εκτελεστεί.

Έλλειψη εκπαιδευμένων ανθρώπων στις γραμμές παραγωγής: Αν οι άνθρωποι που επανδρώνουν τις γραμμές παραγωγής είναι ανίκανοι να διευθετήσουν απλά θέματα, τότε σε περιπτώσεις όπου διάφορες επιπλοκές μπορούν να συμβούν στον χώρο

⁴⁹ Harrison R., “Human Resource Management, Issues and Strategies”, ed. Addison - Wesley, 1993, p. 323-324.

εργασίας θα πρέπει να περιμένουν τους πλέον εξειδικευμένους, γεγονός που είναι χρονοβόρο και έχει αρνητικό αποτέλεσμα στην παραγωγική διαδικασία.

Έλλειψη ανθρώπων με γνώσεις και άμεση επαφή με την τεχνολογία: Σε αυτή την περίπτωση τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης δεν είναι πολύ φιλόδοξα για τη μορφή της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί. Η παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να αποτελεί σύνδεσμο μεταξύ της επιχείρησης, των πωλητών και των πελατών της. Ωστόσο η έλλειψη ανθρώπων με γνώσεις και άμεση επαφή με την τεχνολογία δεν μπορεί να θέσει τις προϋποθέσεις λειτουργίας ενός συστήματος παραγωγικής ευελιξίας.

Η έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού δυσχεραίνει την ικανότητα της επιχείρησης να είναι ευέλικτη και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες για αλλαγές. Σε μια επιχείρηση που δεν υπάρχει συνεχής εκπαίδευση μόνο το ανώτερο και ενδιάμεσο εργατικό δυναμικό είναι σε θέση να αντιληφθεί τη στρατηγική, τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά σε μια επιχείρηση που το προσωπικό εκπαιδεύεται συνεχώς δημιουργείται το πλεονέκτημα να αναπτύξει η επιχείρηση εσωτερική στρατηγική ικανότητα.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να συντελέσουν ώστε η επιχείρηση να συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα για περισσότερες και διαφορετικές εκπαιδευτικές διαδικασίες, προκειμένου να ενισχυθεί η μελλοντική παραγωγικότητα, η καινοτομική ικανότητα και η ανάπτυξη. Απ' όλα τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι η έλλειψη εκπαίδευσης μπορεί να αποβεί πιο δαπανηρή απ' ότι η ύπαρξή της για έναν οργανισμό.

3.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο μελετήθηκαν οι μέθοδοι ανάπτυξης των εργαζομένων καθώς και τα αποτελέσματα που αυτές επιφέρουν. Οι επιχειρήσεις θέλοντας να επιβιώσουν στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον και θέλοντας να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στοχεύουν στο πιο σημαντικό στοιχείο του λειτουργικού κόστους, το ανθρώπινο δυναμικό όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησης, αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι (είτε ως άτομα είτε ως σύνολο) να συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Όμως για να συμβούν οι παραπάνω αλλαγές, δηλαδή να στραφούν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει και το ανώτατο μάναντζμεντ να πειστεί για τα αποτελέσματα που αυτές οι αλλαγές μπορούν να επιφέρουν. Επίσης θα πρέπει να ενημερωθούν για το ποιοί κίνδυνοι ελλοχεύουν λόγω της μη εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, να εκτιμήσουν τι είναι συμφέρον να γίνει και να πράξουν ανάλογα, προκειμένου η σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμός να ακολουθήσει μια επιτυχή πορεία στο παρόν και το μέλλον.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού”, εκδ. International Publishing, Αθήνα, 1991.
2. Κονδύλης Ε., “Στοιχεία Συναλλακτικής Ανάλυσης για Οργανισμούς”, στο βιβλίο - συλλογικό έργο - των Χ. Κανελλόπουλου και Ν. Παπαλεξανδρή, “Αξιοποίηση Προσωπικού”, εκδ. International Publishing, Αθήνα, 1990.
3. Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001.
4. Χυτήρης Λ., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1996.

Ξένα

5. Andrews E. & Noel J., “Adding Life to the Case Study”, Training and Development Journal, Vol. 40, No 2, February 1986.
6. Aryee S., e. t., al., “Early Carrier Outcomes of Graduate Employees: The Effect of Mentoring and Integration”, Journal of Management, Vol. 33, No 1, March 1996.
7. Argyris C., “Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program”, Academy of Management Review, Vol. 5, No 2, 1980.
8. Buller P., e. t., al., “Getting out of Outdoor Training”, Training and Development Journal, March 1991.
9. Byrum B., “New Age Training Technologies: The Best and The Safest”, the 1989 annual: Developing Human Resources, University Associates, San Diego, 1989.
10. Caffarella R., “Managing Conflict: An Analytic Tool”, Training and Development Journal, Vol. 38, February 1984.

11. Fisher C., e. t., al., "Human Resource Management", HR monthly, March, 1996.
12. Harrison R., "Human Resource Management, Issues and Strategies", ed. Addison - Wesley, 1993.
13. Lane D., "On a Resurgence of Management Simulations and Games", Journal of Operational Research Society, Vol. 46, No 5, May 1995.
14. Marsick V., "Experience – based learning: Executive Learning outside the Classroom", Journal of Management Development, Vol. 9, 1990.
15. Mathews A., "The Diversity Connections: Mentoring and Networking", Public Manager, Vol. 23, No 4, Winter 1994 - 1995.
16. Mayer S. & Russell J., "Behavior Modeling Training in Organizations: Concerns and Conclusions", Journal of Management, Spring 1987.
17. Raelin J. & Lebien M., "Learning by Doing", H. R. Magazine, February 1993.
18. Rea P., e. t., al., "Use Assessment Centers in Skill Development", Personnel Journal, April 1990.
19. Reid B., "Mentorships Ensure Equal Opportunity", Personnel Journal, Vol. 73, No 11, November 1994.
20. Schneider J. & Schmitt N., "An Exercise Design Approach to Understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs", Journal of Applied Psychology, Vol. 77, 1992.
21. Schuler F. & Jackson S., "Human Resource Management: Positioning for the 21st century", 6th ed., West Publishing, New York, 1996.
22. Wagner R., e. t., al., "Outdoor Training: Revolution or Fad?", Training and Development Journal, March 1991.
23. Whitley W., e. t., al., "Relationship of Carrier Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Progress", Academy of Management Journal, Vol. 34, No 5, June 1991.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΧΕΣΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας σημαντικός παράγοντας για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι η επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής, της καινοτομίας και της επιχειρησιακής ανανέωσης. Ο συνεχώς αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός και η επιτακτική ανάγκη των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν γρήγορα στις συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό τους περιβάλλον έδωσαν μεγάλη σημασία στην έννοια του μαθησιακού οργανισμού. Το κεντρικό θέμα ενός μαθησιακού οργανισμού είναι ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο συστατικό για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού⁵⁰.

Η αρχική ιδέα προϋπήρχε για πολλά χρόνια αλλά την περίοδο 1960 - 1980 εισήχθη από σημαντικούς συγγραφείς όπως ο Argyris⁵¹, η έννοια του μαθησιακού οργανισμού. Σκοπός ενός μαθησιακού οργανισμού είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα για τη συνεχή εκπαίδευση όλων των εργαζομένων⁵². Αν και επικρατούσαν κάποιες αμφιβολίες για την αρχική προέλευση του όρου μαθησιακός οργανισμός σημαντική είναι η συνεισφορά του M. Pedler που έδωσε τον πιο δημοφιλή ορισμό το 1988 ο οποίος λέει τα εξής: μαθησιακός οργανισμός είναι όποιος οργανισμός διευκολύνει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη όλων των μελών του ενώ ταυτόχρονα μεταλλάσσεται ολόκληρος⁵³.

⁵⁰ Mullins L., “Management and Organizational Behavior”, 5th ed., Financial Time / Prentice Hall, London, 1999, p. 864-865.

⁵¹ Caulkin S., Argyris C., Management Today, October 1997, p. 58 - 59.

⁵² McKenna E., “Business Psychology & Organizational Behavior”, 3rd ed., Psychology Press, 2000, p. xiv.

⁵³ Pedler M., Burgoyne J., and Boydell T., “Applying Self - Development in Organizations”, Prentice Hall, London, 1988, p. 209.

Όμως για την επιτυχία της εφαρμογής των νέων μεθόδων εργασίας και πρακτικών πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να είναι πρόθυμο, αποτελεσματικό και συνεργάσιμο. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής. Όπως υποστηρίζει ο Murdoch⁵⁴ η αλλαγή στην ανώτατη διοίκηση είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για τη βελτίωση ενός οργανισμού. Η αλλαγή της ανώτατης διοίκησης σημαίνει αλλαγή στη φύση του οργανισμού, και κατ' επέκταση την αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού. Σε καλές ή κακές συγκυρίες ο κύριος παράγοντας είναι η καλή επικοινωνία μέσα στον οργανισμό.

Τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που συμβαίνουν και μέσα και έξω από τον οργανισμό. Προσοχή θα πρέπει να δίνεται όχι μόνο στα προϊόντα και στις διαδικασίες αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό, διότι χωρίς τη συναίνεσή του οι αλλαγές δεν μπορούν να υλοποιηθούν. Γι' αυτό λοιπόν το λόγο σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετηθεί η σχέση του ανθρώπινου δυναμικού και του μαθησιακού οργανισμού, πόσο σημαντική δηλαδή είναι η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού για την εξέλιξη ενός μαθησιακού οργανισμού, πόσο άρρηκτα συνδεδεμένες είναι οι δύο αυτές έννοιες και πως η μια συντελεί στην επιτυχία της άλλης.

4.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η έννοια μαθησιακός οργανισμός απασχολεί όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια τις επιχειρήσεις στις οποίες γίνεται αντιληπτό ότι δεν αποτελεί απλά μια θεωρητική έννοια, αλλά μία πρακτική που λειτουργώντας σωστά μπορεί να προσδώσει κρίσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα. Φυσικά, η ευρύτητα της έννοιας οδηγεί σε πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις αλλά συχνά και σε παρερμηνείες ή αποσπασματικές θεωρήσεις.

⁵⁴ Murdoch A., "Human Re-engineering", Management Today, March 1988, p. 66 - 70.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ιδιαίτερη σημασία έχει η ερμηνεία και η συγκεκριμένη μορφή αντίληψης του καθενός για τον μαθησιακό οργανισμό. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο να οριστεί η έννοιά του, δίνοντας έτσι μια συνοπτική εικόνα για την υφή και τις λειτουργίες του. Παρακάτω, αναφέρονται τρεις ορισμοί του μαθησιακού οργανισμού.

Σύμφωνα με τον πρώτο ορισμό που δόθηκε από τον Peter Senge⁵⁵ (1990), μαθησιακός οργανισμός είναι ένας οργανισμός, όπου οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα, ατομικά και συλλογικά, συνεχώς αυξάνουν την δυνατότητά τους για να παράγουν αποτελέσματα που πραγματικά τους ενδιαφέρουν, γαλουχούνται με νέες μεθόδους σκέψης, η ομαδική σκέψη απελευθερώνεται και ενισχύεται, και οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς πώς να μαθαίνουν μαζί.

Επίσης κατά τον δεύτερο ορισμό που διατυπώθηκε από τους M. Pedler, J. Burgoyne and T. Biydell⁵⁶ (1994), πρόκειται για έναν οργανισμό που ενθαρρύνει την μάθηση μεταξύ των ανθρώπων του. Προάγει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, με σκοπό να δημιουργήσει ένα πιο πληροφορημένο ανθρώπινο δυναμικό. Τα παραπάνω, δημιουργούν συνθήκες ενός ιδιαίτερα ελαστικού οργανισμού, όπου οι άνθρωποι δέχονται και υιοθετούν τις νέες ιδέες και τις αλλαγές κάτω από ένα κοινό πρίσμα.

Τέλος, άξια αναφοράς είναι και η προσέγγιση της συγκεκριμένης φιλοσοφίας, όπως προκύπτει από τον τρίτο ορισμό ο οποίος ανήκει στην Nancy Dixon⁵⁷ (1994). Συγκεκριμένα, ο μαθησιακός οργανισμός προσπαθεί να αναπτύξει το ανθρώπινο

⁵⁵ Senge P., “The fifth Discipline, The art and practice of the learning organization”, Random House, Sydney, 1990, p. 1.

⁵⁶ Pedler M., Boydell T. and Burgoyne J., “Learning Company Project: A Report on work Undertaken”, October 1987 to April 1988, Sheffield, Training Agency, 1988.

⁵⁷ Dixon N., “The Organizational Learning Cycle”, McGraw Hill, London, 1994.

δυναμικό του, ώστε να αξιοποιήσει τις πλήρεις δυνατότητές του και να χρησιμοποιήσει την ικανότητα μάθησης ως αποτελεσματικό μέσο για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του είναι η αποδοχή δύο βασικών αρχών για την καθοδήγηση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ιδιαίτερα, αναφέρεται πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στην εκπαιδευτική διαδικασία, μέσω της οποίας επιδιώκονται στόχοι που συχνά είναι ευρύτεροι από αυτούς που στενά προσδιορίζονται εντός της επιχείρησης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προσωπική τους ανάπτυξη και να μπορούν να συμμετέχουν σε αποφάσεις σχετικά με αυτή.

Γίνεται αντιληπτό από την συγκριτική ανάλυση όλων των ορισμών, ότι το κοινό και ιδιαίτερα σημαντικό σημείο που προκύπτει εστιάζεται στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχειρησιακή λειτουργία και στην συστηματική ανάπτυξή του. Παρατηρείται λοιπόν, η συνεχής αύξηση της σημασίας που αποκτά η εκπαίδευση των εργαζομένων από την επιχείρηση.

Γενικά, παρατηρείται μια στροφή των επιχειρήσεων στον τομέα της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για να πετύχουν τους στόχους τους. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αλλάξουν την οργάνωσή τους και με διάφορους τρόπους να ξεφύγουν από το πατροπαράδοτο πλαίσιο λειτουργίας τους. Τα αποτελέσματα ενός μαθησιακού οργανισμού γενικώς θεωρούνται θετικά ως και σχεδόν ουτοπικά. Ο Garrat⁵⁸, για παράδειγμα θεωρεί τους μαθησιακούς οργανισμούς ουσιαστικά απαραίτητους για την οργανωσιακή ανάπτυξη και επιβίωση.

⁵⁸ Garrat B., “The Learning Organization”, Harper Collins, London, 1994.

Από την άλλη ο Burgoyne⁵⁹ προτείνει ότι ο μαθησιακός οργανισμός προσφέρει νέες περιοχές εστίασης ενδιαφέροντος για τους οργανισμούς και συγκεκριμένα διευκρινίζει τα τμήματα που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφού αποτελεί έναν βασικό παράγοντα του επιχειρησιακού στρατηγικού σχεδιασμού. Ο Burgoyne πιστεύει ότι υπάρχουν τέσσερις νέοι ρόλοι του μαθησιακού οργανισμού. Για να μετατραπεί λοιπόν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός σε μαθησιακό η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει:

- Να συνεχίσει να επιβλέπει τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόντων των εργαζομένων - αλλά επίσης να συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους σαν πελάτες και συνεργάτες.
- Να βρει νέες ομάδες ενδιαφέροντος και να αναπτύξει νέους συνδέσμους συγκεκριμένα όσον αφορά τις διαδικασίες ανάπτυξης.
- Να είναι το επίκεντρο της νέας οργανωσιακής ανάπτυξης και η πηγή συλλογικών διαδικασιών εκπαίδευσης.
- Να ενημερώνει για το σχηματισμό της πολιτικής και της εφαρμογής της στρατηγικής όσον αφορά τις ομάδες ενδιαφέροντος.

Αν μετά από όλες αυτές τις ενέργειες η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορέσει να επανατοποθετηθεί σε μια άλλη στρατηγική θέση, τότε το μόνο που απομένει είναι η αλλαγή να γίνει αποδεκτή από το προσωπικό.

4.3. ΑΞΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΕΠΕΤΑΙ ΕΝΑΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένας μαθησιακός οργανισμός, θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν οι ακόλουθοι παράγοντες. Πρώτος είναι η λεγόμενη **επίγνωση** (awareness). Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν καλά ότι η δυνατότητα για εκμάθηση – γνώση είναι απαραίτητη πριν αναπτυχθούν σε μαθησιακό οργανισμό. Αυτή η πρόταση μπορεί να φαίνεται περίεργη αλλά αυτή η γνώση θα πρέπει να λάβει μέρος σε όλα τα επίπεδα, όχι απλά στο επίπεδο της ανώτατης διοίκησης. Εφόσον

⁵⁹ Burgoyne J., “Feeding Minds to Grow the Business”, People Management, September 1995, p. 22 - 25.

λοιπόν, μια εταιρία έχει αναγνωρίσει την ανάγκη της για αλλαγές, είναι υπεύθυνη να δημιουργήσει εκείνο το οργανωσιακό κλίμα μέσα στο οποίο οι αλλαγές θα προκύψουν.

Ένας δεύτερος παράγων είναι το **περιβάλλον**. Συγκεντρωτικές, μηχανιστικές δομές δεν δημιουργούν ένα καλό περιβάλλον. Τα άτομα δεν έχουν μεγάλο εύρος αντίληψης της ολότητας του οργανισμού και των στόχων του. Αυτό προκαλεί πολιτικά και περιορισμένα συστήματα τα οποία αποθαρρύνουν την μαθησιακή διαδικασία. Γι' αυτό μια πιο ευέλικτη, συστηματοποιημένη - οργανική δομή πρέπει να εφαρμόζεται. Με τον όρο οργανική οργανωσιακή δομή, συνεπάγεται μια πιο επίπεδη δομή η οποία ενθαρρύνει την εμφάνιση καινοτομιών. Η πιο επίπεδη δομή (Lean Organizational Structure) επίσης προωθεί την διακίνηση πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα πιο ενημερωμένο εργατικό δυναμικό.

Θεωρείται σημαντικό για την διοίκηση της επιχείρησης να υιοθετήσει μια νέα φιλοσοφία η οποία θα ενθαρρύνει την ειλικρίνεια, την πρωτοβουλία και να δέχεται τα λάθη και την αβεβαιότητα ως κομμάτια της καθημερινότητάς της. Τα μέλη θα πρέπει να κάνουν ερωτήσεις χωρίς να υπάρχει ο φόβος μιας αυστηρής επίπληξης. Αυτά τα ερωτηματικά συνήθως οδηγούν στην εύρεση προβλημάτων σε πρώιμο στάδιο και μειώνουν το χρόνο που καταναλώνουν αυτά, προκειμένου να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί αυτή η φοβία, είναι να εισαχθεί η ανωνυμία ώστε οι ερωτήσεις ή προτάσεις να γίνονται, χωρίς όμως η πηγή τους να είναι απαραίτητα εμφανής. Εδώ σημειώνεται ότι η ανωνυμία έχει μνημονευθεί και μπορεί να επιτευχθεί μέσω ηλεκτρονικής συμμετοχής σε κάποια σύσκεψη. Αυτού του τύπου οι συσκέψεις μπορούν επίσης να ενθαρρύνουν διαφορετικές πλευρές να επικοινωνήσουν και να μοιραστούν γνώσεις, μετατρέποντας πραγματικά μια επιχείρηση σε έναν μαθησιακό οργανισμό⁶⁰.

⁶⁰ Drucker P., "Learning to forget and forgetting to learn: Towards effective management of organizational knowledge", Journal: Development & Learning in organization, ISSN 1477-7282, Vol. 18, Iss. 6, December, 2004.

Η **ηγεσία** αποτελεί τον τρίτο παράγοντα, ο οποίος θα πρέπει να καλλιεργήσει την αρχή των Συστημάτων Σκέψης (System Thinking Concept) και να ενθαρρύνει την μάθηση, ώστε να βοηθήσει τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό στην διαδικασία εκμάθησης (learning). Είναι ευθύνη του ηγέτη να βοηθήσει να αναδομηθούν οι αντιλήψεις των ατόμων, ως μέλη μιας ομάδας. Για παράδειγμα, πρέπει να βοηθήσουν τις ομάδες να κατανοήσουν ότι ο ανταγωνισμός είναι μια μορφή μάθησης, και όχι μια καταστροφική διαδικασία. Η διοίκηση πρέπει να δείχνει υποχρέωση για μια μακροπρόθεσμη δυνατότητα εκμάθησης, όσον αφορά το περιεχόμενο των πηγών μιας τέτοιας διαδικασίας. Το μέγεθος των διαθέσιμων πηγών (χρήματα, προσωπικό και χρόνος) καθορίζει την ποσότητα και την ποιότητα της διαδικασίας μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να στηρίζει την παραπάνω λειτουργία με κάθε μέσο .

Στη συνέχεια η **ενδυνάμωση** (empowerment) είναι απαραίτητο στοιχείο για την δημιουργία μαθησιακού οργανισμού. Το κέντρο δράσης της ηγεσίας αλλάζει από τα υψηλόβαθμα στελέχη στους εργαζομένους. Εδώ είναι που εισέρχεται ο όρος ενδυνάμωση. Οι εργαζόμενοι γίνονται υπεύθυνοι για την εργασία τους, αλλά η διοίκηση δεν χάνει την εξουσιαστική της ανάμειξη. Πρέπει ακόμη να ενθαρρύνουν, να κρατούν ζωντανό το ενδιαφέρον και να συντονίζουν τους εργαζόμενους. Επίσης ίση συμμετοχή θα πρέπει να επιτρέπεται σε όλα τα επίπεδα ώστε τα μέλη να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον ταυτόχρονα. Η ίση συμμετοχή αποτελεί μια όχι και τόσο παραδοσιακή μορφή μάθησης, η οποία μπορεί να εφαρμόζεται από τα ανώτατα έως και τα κατώτατα επίπεδα εργαζομένων.

Ο εναπομένον παράγοντας είναι η **εφαρμογή – μάθηση** όλων των παραπάνω. Οι εταιρίες μπορούν να μάθουν να επιτυγχάνουν όλα τα προηγούμενα απαραίτητα μέσα σε εργαστήρια μάθησης (Learning Labs). Αυτά είναι μικρής κλίμακας μοντέλα, πραγματικών καταστάσεων όπου διοικητικές ομάδες μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί, μέσω παιχνιδιών εξομοίωσης. Έχουν ανάγκη να μάθουν, απαραίτητα, τι είναι η αποτυχία ώστε να μπορούν να μαθαίνουν από τα λάθη του παρελθόντος ώστε στο μέλλον να παρουσιάζονται πιο ενημερωμένες και προετοιμασμένες για δυσάρεστες καταστάσεις. Εντούτοις, οι διοικητές θα είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία μιας

ανοιχτής, ευέλικτης ατμόσφαιρας – δομής στους οργανισμούς τους, προκειμένου να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους να ακολουθούν το δικό τους μαθησιακό παράδειγμα⁶¹.

Οποιοσδήποτε οργανισμός που θέλει να εφαρμόσει μια φιλοσοφία μαθησιακής οργάνωσης, απαιτεί γενική στρατηγική με εμφανείς και καλά καθορισμένους στόχους. Όταν ξεκαθαριστούν τα εργαλεία που χρειάζονται για να υλοποιήσει ευκολότερα την δεδομένη στρατηγική, πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν οι στόχοι ώστε να υπάρχει σαφής εικόνα και σχέδιο δράσης. Ακόμη είναι φανερό ότι ο καθένας έχει την δική του ερμηνεία του όρου μαθησιακός οργανισμός, έτσι ώστε να παράγει ένα σχέδιο δράσης το οποίο να κάνει την μετατροπή των ομάδων σε μαθησιακό οργανισμό να φαίνεται αδύνατη. Όπως και να έχει, είναι δυνατό να αναγνωρισθούν τρεις γενικής χρήσης στρατηγικές, οι οποίες τονίζουν πιθανές οδούς για την ανάπτυξη των μαθησιακών οργανισμών. Τα συγκεκριμένα εργαλεία που απαιτούνται για την υλοποίηση κάποιων εξ' αυτών, εξαρτώνται από την στρατηγική που υιοθετείται. Αυτές οι χρήσεις των εργαλείων περιγράφονται ευκολότερα χρησιμοποιώντας τις πέντε αρχές του μαθησιακού οργανισμού (Senge, 1990)⁶², που αναλύονται παρακάτω.

Οι τρεις στρατηγικές είναι :

- **Τυχαία (Accidental):** Αυτή είναι η τυχαία προσέγγιση η οποία δεν ξεκίνησε με επίγνωση της αρχής της μαθησιακής οργάνωσης (μαθησιακός οργανισμός Concept).
- **Ανατρεπτική (Subversive):** Όταν ένας οργανισμός «ανακαλύψει» την φιλοσοφία του μαθησιακού οργανισμού, θα πρέπει να πάρει μια απόφαση για το πώς θέλει να προχωρήσει. Η ανατρεπτική στρατηγική διαφέρει από την τυχαία στο επίπεδο της επίγνωσης, δηλαδή ότι υπάρχει συνείδηση της αλλαγής που επιζητείται, δηλαδή δεν είναι μυστική. Και αυτή η στρατηγική μπορεί να μην υιοθετεί και να

⁶¹ Argyris C., “Teaching smart people how to learn”, Harvard Business Review, May – June 1991, p. 69.

⁶² Senge P. – learning organization. Pdf - peter senge and the theory.

μην υποστηρίζει ανοιχτά το ιδανικό του μαθησιακού οργανισμού, όμως αξιοποιεί και εκμεταλλεύεται τις ιδέες και τις τεχνικές του.

- **Δεδομένη (Declared):** Η άλλη επιλογή είναι η δεδομένη (παραδοσιακή) προσέγγιση. Με αυτή την στρατηγική ο οργανισμός αναλύει τον ίδιο του τον εαυτό.

Επίσης, υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι αναφερόμενες και ως **χρυσοί κανόνες**, οι οποίες καταδεικνύουν τους βασικούς συντελεστές για την δημιουργία, εύρυθμη λειτουργία και επιτυχία ενός μαθησιακού οργανισμού, και συνοψίζονται στα οχτώ παρακάτω σημεία:

1) Πρόοδος με την Αλλαγή: Δεν θα πρέπει να υπάρχει φόβος για πιθανή αποτυχία. Ο μαθησιακός οργανισμός τρέφεται με τις αλλαγές.

2) Ενθάρρυνση του Πειραματισμού: Ο πειραματισμός, με την έννοια ότι υπάρχει άγνοια σε ορισμένες καταστάσεις (όπου η γνώση έρχεται μέσω εμπειρίας), είναι ένα απαραίτητο ρίσκο στην όλη διαδικασία μετατροπής και επιτυχίας του μαθησιακού οργανισμού.

3) Επιτυχία ή Αποτυχία της Επικοινωνίας: Άμεσα συνδεδεμένο με το παραπάνω η επιτυχία ή αποτυχία της επικοινωνίας τονίζει την σπουδαιότητα της επικοινωνίας για τον στόχο που αναλύουμε. Απαραίτητο λοιπόν είναι να εκτιμάται, να ελέγχεται και στη συνέχεια να γίνεται μια σωστή αποτίμηση της προσφοράς της επικοινωνίας.

4) Απόκτηση Γνώσεων - Μάθηση από το Περιβάλλον: Η απόκτηση γνώσεων θα πρέπει να έχει πηγές τόσο εσωτερικές όσο και εξωγενείς. Πολύ σημαντικό είναι να μπορεί ο οργανισμός και τα μέλη του να μαθαίνουν από την εμπειρία και τα παθήματα των άλλων επιχειρήσεων.

5) Διευκόλυνση της Διαδικασίας Μάθησης (Learning) μέσω των Εργαζομένων: Συνδέεται με το δεύτερο σημείο της ενθάρρυνσης του πειραματισμού όπου τονίστηκε η ενθάρρυνση των εργαζομένων και συμπληρώνεται εδώ η προώθηση της συμμετοχής σε περισσότερες εργασίες.

6) Σύστημα Ανταμοιβής της Μάθησης: Κάθε εργαζόμενος επιδιώκει μέσα από την εργασία του να εκτιμάται και να αμείβεται. Η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να ωθήσει

μέσω αυτού του συστήματος το ηθικό των εργαζομένων και να καλλιεργήσει και την διάθεσή τους για ανώτερη απόδοση.

7) Υπαρξη Κατάλληλου Εγωισμού: Εδώ εννοείται ότι ο οργανισμός θα πρέπει να διατηρεί κάποιο χαρακτήρα και να μην παρασύρεται μέσα στις διαδικασίες παραμερίζοντας τους αντικειμενικούς στόχους του.

8) Υπαρξη Αίσθησης Φροντίδας: Είναι απαραίτητο να υπάρχει μια αίσθηση ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για το κάθε μέλος του χωριστά. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ασφαλείς⁶³.

Υπάρχουν πέντε αρχές, όπως περιγράφονται από τον Peter Senge⁶⁴, που είναι βασικές για το ανθρώπινο δυναμικό, μέσα σε ένα μαθησιακό οργανισμό και πρέπει πάντοτε να γίνονται αντικείμενο ανάλυσης, σε μια τέτοια περίπτωση. Πρώτη αρχή αποτελεί η **μάθηση μέσα στην ομάδα** (team learning). Η δεύτερη αρχή είναι η δημιουργία **κοινών οραμάτων** (shared visions) για την επιχείρηση. Ως τρίτη αρχή αναφέρεται το **νοητικό μοντέλο** (mental model) κάθε ανθρώπου, το οποίο περιλαμβάνει την εικόνα που έχει κάθε άτομο για τον κόσμο καθώς και τις ξεχωριστές αξίες του καθενός. Η τέταρτη αρχή έρχεται να προσθέσει την **προσωπική κυριαρχία – έλεγχο**. Τέλος, η πέμπτη αρχή αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε μαθησιακού οργανισμού, και είναι η **συστημική προσέγγιση** (systems thinking), η οποία αποτελεί την ικανότητα να βλέπει κάποιος την ευρύτερη εικόνα, να βλέπει τις σχέσεις μέσα σε ένα σύστημα ως απλές αλυσίδες αιτίων και αποτελεσμάτων, επιτρέποντας να μελετάται και να ελέγχεται μια ολόκληρη διαδικασία και όχι αποκομμένα ένα μικρό μέρος της.

Η συστημική προσέγγιση αποδεικνύεται θεμελιώδης για οποιοδήποτε μαθησιακό οργανισμό. Χωρίς αυτή κάθε άλλη από τις αρχές απομονώνεται από τον ζωντανό οργανισμό και δεν επιτυγχάνει τον αντικειμενικό σκοπό της. Η πέμπτη αρχή λοιπόν ενοποιεί τις υπόλοιπες και αφορά στην **συστημική εφαρμογή** του μαθησιακού

⁶³ Preston D., "The enlightening leader and effective learning strategy", Handbook of Business Strategy, Vol. 5, ISS. 1, 2004, p. 81 – 84.

⁶⁴ Fulmer R. & Keys B., "A conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning", Organizational Dynamics, Autumn 1998.

οργανισμού σε ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού. Όμως και το αντίστροφο είναι πραγματικότητα, ότι δηλαδή η συστημική προσέγγιση δεν μπορεί να επιτύχει δίχως τις προαναφερθείσες τέσσερις αρχές. Όλες είναι απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή της πέμπτης αρχής, τονίζοντας και πάλι το σκοπό της: τα διάφορα συστήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως σχέσεις μεταξύ των μερών του οργανισμού και όχι ως χωριστά κομμάτια.

Αρχικά θα πρέπει να γίνει αντιληπτό πως η λύση ενός προβλήματος ίσως να επιβαρύνει ένα άλλο ή και να δημιουργεί ένα πρόβλημα σε ένα άλλο μέρος του συστήματος, δηλαδή το σημερινό πρόβλημα να οφείλεται σε προηγούμενη λύση. Πολύ σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μέσα από μια ενέργεια πρώτα θα εμφανιστούν τα βραχυπρόθεσμα οφέλη πιθανόν όχι ιδιαίτερα σημαντικά και στη συνέχεια θα προκύψουν οι πιθανές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, οι οποίες είναι πολύ πιο σοβαρές. Επίσης σε τέτοιες περιπτώσεις έχει προταθεί ότι ο πιο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης είναι, ένας οργανισμός να προχωρά αργά προκειμένου να γίνουν όλα σωστά, χωρίς πρόσθετες χρονοβόρες εκ των υστέρων διορθώσεις⁶⁵.

4.4. ΟΦΕΛΗ ΕΝΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Όπως ειπώθηκε παραπάνω η δημιουργία ενός μαθησιακού οργανισμού είναι μια πραγματικά επίπονη διαδικασία, κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις δε θα έμπαιναν σε μια τέτοια διαδικασία αν δεν ανέμεναν απτά αποτελέσματα και οφέλη από την εφαρμογή του. Τα οφέλη αυτά που είναι πολλά δεν περιορίζονται μόνο στο στενό εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά έχουν αντίκτυπο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Συγκεκριμένα, μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής ένας μαθησιακός οργανισμός, υιοθετεί αυτόματα τη συνεχή μάθηση ως βάση για την περαιτέρω

⁶⁵ (a) Schneider B., Brief A., Guzzo R., “Creating a climate and culture for sustainable organizational change”, *Organizational Dynamics*, Spring 1996.

(b) Μπουραντάς Δ., “Μάναντζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 478 – 483.

ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη της επιχείρησης μαθαίνουντας μέσα από τις δικές τους εμπειρίες, αλλά και των άλλων, είναι σε θέση διαρκώς να συμβάλλουν προκειμένου να βελτιωθούν και να αναβαθμισθούν οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα προγράμματα παραγωγής και γενικότερα το τεχνολογικό επίπεδο, με την ευρεία έννοια του όρου, του οργανισμού. Το γεγονός αυτό έχει ως λογική συνέπεια την εξοικονόμηση σημαντικών οικονομικών και ανθρώπινων πόρων⁶⁶.

Ωστόσο τα οφέλη αυτά δεν περιορίζονται στο παραγωγικό επίπεδο μόνο, αλλά επιδρούν στο γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και κατ' επέκταση στις επιμέρους λειτουργίες αυτής (όπως είναι τα τμήματα marketing, χρηματοοικονομικής διαχείρισης, διαχείρισης ανθρώπινου προσωπικού, δημοσίων σχέσεων, έρευνας και ανάπτυξης κ.λ.π.). Αυτό οφείλεται εν μέρει στο ότι οι εσωτερικοί διάλογοι επικοινωνίας, σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο, αποκτούν μεγαλύτερη ευελιξία και λειτουργούν καλύτερα, εγκαταλείποντας έτσι τακτικές του παρελθόντος, όπου ο προϊστάμενος θεωρούσε ότι δεν έχει τίποτα θετικό να αντλήσει από τον υφιστάμενό του, τον οποίο άλλωστε αντιμετώπιζε υπεροπτικά, με ανάλογες συνέπειες για το σύνολο της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης⁶⁷.

Άρα έχοντας δημιουργήσει μια ανάλογη κουλτούρα στο εσωτερικό της επιχείρησης, αποσπώντας την αφοσίωση και τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων συμπεραίνει κανείς εύκολα ότι η κατάσταση αυτή μεταφράζεται σε καλό κλίμα απέναντι στους πελάτες. Οι τελευταίοι μάλιστα δεν επωφελούνται μόνο από το καλό αυτό εργασιακό κλίμα, αλλά και από τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που η εν λόγω εταιρία τους προσφέρει, αφού μέσω της μάθησης και της διάθεσης για καινοτομικότητα και δημιουργία, αποκτά την ανάλογη δυνατότητα. Επιπλέον ένας μαθησιακός οργανισμός έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται με σχετική ευκολία

⁶⁶ (a) O'Neill, J., 'On schools as learning organizations. An interview with Peter Senge', *Educational Leadership*, 1995, p. 52.

(b) <http://www.ascd.org/readingroom/edlead/9504/oneil.html>.

⁶⁷ <http://pfd.org/leaderbooks/121/summer98/senge.html>.

στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού του, υπαρκτού ή δυνητικού, κερδίζοντας ή διατηρώντας με τον τρόπο αυτό την πίστη των καταναλωτών προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει (loyalty)⁶⁸.

4.5. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Κάποιοι ακαδημαϊκοί ανησυχούν ότι η ιδέα του μαθησιακού οργανισμού έχει έναν μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών που είναι δύσκολα ως προς την εφαρμογή και την αυστηρή τήρησή τους. Σύμφωνα με τον Garvin⁶⁹, για την αποτελεσματική εφαρμογή των εννοιών του μαθησιακού οργανισμού θα χρειαστεί αρχικά η επίλυση τριών σημαντικών θεμάτων:

- Του ορισμού (να αναλυθεί αναλυτικά η έννοια του μαθησιακού οργανισμού).
- Της ανώτατης διοίκησης (να δοθούν επαρκείς, πρακτικές, λειτουργικές συμβουλές).
- Της μέτρησης των αποτελεσμάτων (να καθοριστούν τα διάφορα εργαλεία ή μοντέλα που θα χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην μέτρηση των αποτελεσμάτων).

Αν και θεωρείται ο μαθησιακός οργανισμός ως μια πολύ επιθυμητή κατάσταση για έναν οργανισμό, ωστόσο διατηρούνται επίσης επιφυλάξεις σχετικά με αναπάντητα ερωτήματα όπως:

- Πώς τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ξέρουν πότε οι επιχειρήσεις έχουν γίνει μαθησιακοί οργανισμοί;
- Τι αλλαγές χρειάζονται;
- Τι πολιτικές και προγράμματα θα πρέπει να λάβουν χώρα;

⁶⁸ Black, D., Synan, C., “Interactive Consultation and the Learning Organization: The Sixth Discipline?”, Management Accounting, Vol. 75, No 10, 1997, p. 1 - 4.

⁶⁹ Garvin, D., “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review, July- August 1993, p. 78 – 91.

- Πως προχωρά ένας οργανισμός από τη μια κατάσταση στην άλλη;

Η Harisson⁷⁰ σχολιάζει τη χαλαρότητα του μαθησιακού οργανισμού και επισημαίνει ότι η ατομική μάθηση δεν είναι βέβαιο ότι θα μεταφερθεί σε επίπεδο οργανωσιακής μάθησης. Απαιτείται λοιπόν από τα συστήματα και τις διαδικασίες να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την ατομική μάθηση. Ο Mumford⁷¹ προτείνει ότι είναι αδύνατον να συλλάβει κάποιος την έννοια ενός μαθησιακού οργανισμού, και ότι εξαρτάται απόλυτα από την προσέγγιση και την αφοσίωση των ατόμων για την δική τους εκπαίδευση.

Επιπροσθέτως επισημαίνει ότι τα άτομα ενισχύονται να παίρνουν τον έλεγχο της δικής τους προσωπικής μοίρας δίνοντάς τους ευκαιρίες να μάθουν. Αν και η ενδυνάμωση για μερικούς ίσως προκύψει, η Harisson ισχυρίζεται ότι ο έλεγχος της μάθησης συνεχίζει να υπάρχει σε μεγάλο βαθμό μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Προτείνει ωστόσο, ότι κάθε δραστηριότητα αμφισβήτηση από τον οργανισμό θα πρέπει να θεωρείται ως μια πραγματική δοκιμασία για την ανώτατη διοίκηση.

Από την άλλη ο Coopey⁷² ισχυρίζεται ότι υπάρχουν σοβαρές ελλείψεις στη φιλοσοφία του μαθησιακού οργανισμού. Ισχυρίζεται ότι οι συγγραφείς έχουν αγνοήσει την σημασία του ελέγχου και της πολιτικής δραστηριότητας μέσα στους οργανισμούς. Κριτικάρει την μονομερή άποψη που επικρατεί και το προνομιούχο μοντέλο που προβάλλεται. Αναφέρεται στις έρευνες που δείχνουν ότι σε περίοδο αναταραχής, η πολιτική δράση αυξάνεται. Τέλος καταλήγει ότι ο μαθησιακός οργανισμός ίσως ήταν προορισμένος να είναι ένας μηχανισμός ελέγχου της ανώτατης διοίκησης που έχει πλεονεκτήματα για κάποιους αλλά μειονεκτήματα για κάποιους

⁷⁰ Harisson R., "Employee Development", Institute of Personnel and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 23 Iss: 4/5, London, 1997, p. 169 – 179.

⁷¹ Mumford A., "Individual and Organizational Learning: The pursuit of Change", in Mabey C., and Ples P., Ed. Managing Learning, The Open University, Routledge, 1994, p. 34 - 42.

⁷² Coopey J., "Crucial Gaps in the Learning Organization. Power, Politics, and Ideology", in Starkey K., 'How Organizations learn', International Thomson Business Press, 1996, p. 348 - 367.

άλλους. Πιστεύει ότι το αποτέλεσμα της διαφοροποιημένης δύναμης θα ελαχιστοποιήσει την δυνατότητα για ατομική και ομαδική μάθηση.

Η σημαντικότητα των πολιτικών μέσα στις οργανωσιακές δομές συζητείται από τον Salaman και Butler⁷³ που ισχυρίζονται ότι ίσως αποτελούν εμπόδιο για τη μάθηση. Πιστεύουν ότι αυτά τα εμπόδια προκύπτουν από διαφορετικές πηγές. Ίσως λοιπόν προκύψουν από την δομή και την κουλτούρα του οργανισμού, από τον τρόπο που ο οργανισμός διαφοροποιείται σε ειδικεύσεις, από την ομαδική εργασία, ακόμα και από τα ίδια τα άτομα. Σε οργανωσιακό επίπεδο, ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι ο τρόπος που ασκείται η δύναμη καθώς και ο τρόπος που οι διάφορες συμπεριφορές ενθαρρύνονται ή αποθαρρύνονται.

Η πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προκειμένου να γίνει μαθησιακός οργανισμός θεωρείται ότι είναι ένα ταξίδι χωρίς τέλος. Ο Even Garratt⁷⁴ εξέφρασε τις ανησυχίες του για τα πιθανά προβλήματα που ίσως προκύψουν, με τους διευθυντές να λένε και να κάνουν διαφορετικά πράγματα. Οι διευθυντές λένε ότι οι εργαζόμενοι τους αποτελούν το μοναδικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα αλλά στην ουσία δεν πράττουν με ανάλογο τρόπο.

Ο Garratt προτείνει έξι στάδια για την διαδικασία ανάπτυξης των μάναντζερς:

- **Κατατόπιση:** Περιλαμβάνει την εισαγωγή των νεοεισερχόμενων στον εργασιακό χώρο, τη γνωριμία με τους συναδέλφους τους, την περιγραφή της εργασίας που θα πρέπει να αναλάβουν.
- **Συμμετοχή:** Είναι μια λεπτή αλλά σημαντική διαδικασία. Περιλαμβάνει την αποδοχή και την ενσωμάτωση του ανώτατου διοικητικού στελέχους μέσα στην ομάδα.

⁷³ Salaman G. & Bulter J., “Why Managers won’t Learn”, in Mabey C., and Iles P., ed. *Managing Learning*, The Open University, Routledge, 1994, p. 34 - 42.

⁷⁴ Garratt B., “Learning to Lead”, Fontana, London, 1991.

- **Αρμοδιότητες:** Περιλαμβάνει τις τεχνικές δεξιότητες που εξαρτώνται από το εύρος συμμετοχής ενός υψηλόβαθμου στελέχους μέσα στην ομάδα.
- **Ανάπτυξη:** Το στάδιο που η προσωπική ανάπτυξη και δημιουργικότητα υπερέρχει.
- **Σταθεροποίηση:** Αποτελεί την ειδυλλιακή φάση όπου οι ικανότητες είναι υψηλές και όλα πάνε πολύ καλά.
- **Μετάβαση:** Η μετάβαση από έναν ρόλο σε κάποιον άλλον.

Επιπλέον, προτείνει ότι για να δημιουργήσει ένας οργανισμός κλίμα κατάλληλο για να γίνει μαθησιακός, θα πρέπει να υπάρχει προθυμία από το μέρος της ανώτατης διοίκησης να δεχθεί ότι η εκπαίδευση συμβαίνει συνεχώς και σε όλα τα επίπεδα μέσα στον οργανισμό. Ίσως είναι δύσκολο να διαχέεται η γνώση σε όλον τον οργανισμό ανεμπόδιστα, αλλά χωρίς αμφιβολία αυτό που μετράει σε οργανωσιακούς όρους είναι η αποτελεσματικότητά της.

Από την άλλη μεριά, δεν θα αποτελούσε έκπληξη τα στελέχη να θεωρούν την θεωρία του Garratt πιο προβληματική από πολλές άλλες. Οι ατομικές διαφορές σε ικανότητες και συμπεριφορές αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες για να υπάρξει κατανόηση μέσα σε έναν οργανισμό. Η μάθηση ενθαρρύνει τις ατομικές διαφορές, την προσωπικότητα, την καινοτομία και την εξυπνάδα των ατόμων μέσα στον οργανισμό.

4.6. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ

Αναφορικά με την αλλαγή φιλοσοφίας και την εισαγωγή του νέου τρόπου αντιμετώπισης της μάθησης, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, η αλλαγή πρέπει να είναι δραστική και να μην εισαχθεί αργά, αφού όσο περισσότερο διαρκεί αυτή, τόσο μεγαλύτερη είναι η αναποτελεσματικότητα του οργανισμού. Από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα θελήσουν όλοι οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν την μαθησιακή φιλοσοφία και πολλοί θα αντισταθούν. Βασικές αιτίες γι' αυτό είναι α) η απαιτούμενη ειλικρίνεια στην επικοινωνία, η οποία διακυβεύει την εμπιστοσύνη

ανάμεσα στους εργαζόμενους, β) η άγνοια και αδιαφορία για την διαδικασία μάθησης, αλλά και γ) η πληροφοριακή υπερφόρτωση. Οι πολλές γνώσεις στιγμιαία δεν είναι δυνατόν να απορροφηθούν αποτελεσματικά και δεν αξιοποιούνται, αντίθετα μπορεί να δημιουργήσουν σύγχυση και περαιτέρω προβλήματα. Προσοχή θα πρέπει να δοθεί και στη μεγάλη έμφαση στην διαδικασία μάθησης εις βάρος της κανονικής εργασίας. Εξάλλου, η υπερβολική ελευθερία και πληροφόρηση μπορεί να δημιουργήσει διαφωνίες και παρεξηγήσεις. Τέλος, η κουλτούρα της χώρας και η οικονομική της ανάπτυξη μπορεί να αποτελέσουν μειονεκτήματα και εμπόδια στην δημιουργία μαθησιακού οργανισμού.

4.6.1. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΝΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Ο P. Segne έχει αναλύσει τρεις βασικούς οργανωσιακούς φραγμούς στην μάθηση: τον κατακερματισμό – τμηματοποίηση, τον ανταγωνισμό και την αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού⁷⁵.

Ο διαχωρισμός των επιχειρησιακών λειτουργιών σε τμήματα δεν είναι απλά οργανωτικός ή γεωγραφικός αλλά αποτελεί στοιχείο των νοητικών μοντέλων, δηλαδή του τρόπου που σκεφτόμαστε. Έτσι, οδηγεί σε μονοδιάστατες προσεγγίσεις, στην ανυπαρξία συνεργίας, στην αδυναμία μάθησης και την ανάπτυξη κοινών νοητικών - γνωστικών μοντέλων. Τα άτομα από κάθε λειτουργική ειδικότητα βλέπουν μόνο μια πλευρά του μεγαλύτερου προβλήματος, πράγμα που σημαίνει κατακερματισμό του προβλήματος, κατάσταση η οποία εμποδίζει τη συνολική εικόνα και την οριζόντια μάθηση μέσα στον οργανισμό. Επίσης κατακερματισμός είναι η αδυναμία των στελεχών να δουν τις σχέσεις μεταξύ των βραχυπρόθεσμων ενεργειών και μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων, καθώς και τις σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος. Ο κατακερματισμός αφορά και το διαχωρισμό μεταξύ τους και τις ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις των αποφάσεων, των ενεργειών και των συμπεριφορών τους.

⁷⁵ Μπουραντάς Δ., ‘‘Μάναντζμεντ’’, εκδ. Γ. Μπένου, , Αθήνα, 2002, σελ. 484 – 486.

Ο ανταγωνισμός, παρά τα θετικά στοιχεία και του ότι αποτελεί βασικό κίνητρο για μάθηση και βελτίωση, αρκετές φορές, μπορεί να αποτελεί έναν μαθησιακό φραγμό. Συχνά αποπροσανατολίζει τα άτομα και τα κάνει να ανταγωνίζονται ακόμη και με άτομα που θα έπρεπε να συνεργάζονται. Αυτός ο ατομικισμός ασφαλώς εμποδίζει την οργανωσιακή μάθηση, που αποτελεί κατ' εξοχήν συλλογική διαδικασία.

Τέλος, η αντιδραστική λογική εκφράζει τη συνήθεια των ανθρώπων να αλλάζουν ή να μαθαίνουν μόνο ως αντίδραση σε εξωτερικά ερεθίσματα. Πρόκειται ουσιαστικά για μια στάση αδράνειας που έχει ως αιτία τον εφησυχασμό και την αυταρέσκεια. Αυτή η στάση εμποδίζει την ύπαρξη μιας δημιουργικής έντασης που είναι βασική προϋπόθεση της μάθησης, στο συνεχές μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.

4.6.2. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΝ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ

Εάν τελικά οι προσπάθειες για αναδιάρθρωση αποτύχουν και οι προβλεπόμενες αλλαγές δεν εφαρμοστούν ο οργανισμός γίνεται αναποτελεσματικός και υπάρχει σημαντική αδυναμία υιοθέτησης νέων ιδεών και αύξησης παραγωγικότητας, στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και σε οικονομική κατάρρευση, εφόσον η επιχείρηση στερείται των απαραίτητων εφοδίων. Γενικότερα υφίσταται άμεσος κίνδυνος επιβίωσης, διότι ο οργανισμός μένει στατικός ενώ τα πάντα γύρω μεταβάλλονται. Οι άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν τις μεταβολές. Δεν έχουν το κατάλληλο υπόβαθρο για να μπορέσουν να συμμετέχουν ενεργά. Ο κυριότερος κίνδυνος είναι να μην μπορέσει ο άνθρωπος να μπει στην φιλοσοφία της αλλαγής με αποτέλεσμα να αρχίσει να αισθάνεται μειονεκτικά, και να χάνει την ψυχολογία που απαιτείται για να έχει δημιουργική συμμετοχή στην διεργασία αλλαγής.

4.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό. Εκτός αυτού όμως, η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αποτελεί περιβάλλον για τις υπόλοιπες, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να είναι αυτή που δημιουργεί τις εξελίξεις στις οποίες οι άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζονται. Σε αυτή την περίπτωση, η οργάνωση οδηγεί τις εξελίξεις, δημιουργεί το περιβάλλον της και έτσι διαθέτει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Κοινός παρονομαστής της προσαρμογής και της δημιουργίας των εξελίξεων είναι η αλλαγή. Σήμερα η αλλαγή αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας.

Έτσι συμβαίνει και με την έννοια του μαθησιακού οργανισμού. Είναι μια έννοια που για την εφαρμογή της χρειάζονται αλλαγές. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η έννοια του μαθησιακού οργανισμού υποστηρίζεται από πολλούς ειδικούς, θεωρείται σχεδόν ουτοπική από άλλους και επιφέρει αποτελέσματα που όλοι θα επιθυμούσαν να πετύχουν. Για να εφαρμοστεί λοιπόν η έννοια του μαθησιακού οργανισμού και να αποτελέσει ένας οργανισμός το κατάλληλο περιβάλλον, οι αλλαγές θα πρέπει να γίνουν αποδεκτές από το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι για την επιτυχία της μετατροπής ενός οργανισμού σε μαθησιακό οργανισμό σημαντικό ρόλο παίζει κατά πόσο γρήγορα, εύκολα και ανώδυνα θα αντιδράσει το ανθρώπινο δυναμικό.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Μπουραντάς Δ., “Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.

Ξένα

2. Argyris C., “Teaching smart people how to learn”, Harvard Business Review, May – June 1991.
3. Black D., Synan C., “Interactive Consultation and the Learning Organization: The Sixth Discipline?”, Management Accounting, Vol. 75, No 10, 1997.
4. Burgoyne J., “Feeding Minds to Grow the Business”, People Management, September 1995.
5. Caulkin S., Argyris C., “Management Today”, October 1997.
6. Coopey, J. Crucial Gapsin “The Learning Organization. Power, Politics, and Ideology”, in Starkey K., “How Organizations learn”, International Thomson Business Press, 1996.
7. Dixon N., “The Organizational Learning Cycle”, McGraw - Hill, London, 1994.
8. Drucker P., “Learning to forget and forgetting to learn: Towards effective management of organizational knowledge”, Journal: Development & Learning in organization, ISSN 1477-7282, Vol. 18, Iss. 6, December, 2004.
9. Fulmer R., Keys B., “A conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning”, Organizational Dynamics, Autumn 1998.
10. Garrat B., “The Learning Organization”, Harper Collins, London, 1994.
11. Garratt B., “Learning to Lead”, Fontana, London, 1991.
12. Garvin D., “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review, July - August 1993.
13. McKenna E., “Business Psychology & Organizational Behavior”, 3rd ed., Psychology Press, 2000.

14. Mullins L., "Management and Organizational Behavior", 5th ed., Financial Time - Prentice Hall, London, 1999.
15. Murdoch A., "Human Re - engineering", Management Today, March 1988.
16. Harisson R., "Employee Development", Institute of Personnel and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 23, Iss. 4/5, London, 1997.
17. Mumford A., "Individual and Organizational Learning: The pursuit of Change", in Mabey C., and Iles P., Ed. Managing Learning, the Open University / Routledge, 1994.
18. O'Neill, J., "On schools as learning organizations. An interview with Peter Senge" *Educational Leadership*, 1995.
19. Pedler M., Burgoyne J., and Boydell T., "Applying Self - Development in Organizations", Prentice Hall, London, 1988.
20. Pedler M., Boydell T., and Burgoyne J., "Learning Company Project: A Report on work Undertaken", October 1987 to April 1988 Sheffield, Training Agency, 1988.
21. Preston D., "The enlightening leader and effective learning strategy", Handbook of Business Strategy, Vol. 5, Iss. 1, 2004.
22. Salaman G. & Bulter J., "Why Managers won't Learn", in Mabey C., and Iles P., ed. Managing Learning, The Open University / Routledge, 1994.
23. Schneider B., Brief A., Guzzo R., "Creating a climate and culture for sustainable organizational change", *Organizational Dynamics*, Spring 1996.
24. Senge P., "The fifth Discipline, The art and practice of the learning organization", Sydney: Random House, 1990.
25. *Senge P. -learning organization.pdf* - peter senge and the theory
26. <http://www.ascd.org/readingroom/edlead/9504/oneil.html>.
27. <http://pfd.org/leaderbooks/l2l/summer98/senge.html>.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΗΓΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση και η αυξημένη ανταγωνιστικότητα χαρακτηρίζει τα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα και τις νέες αγορές. Σήμερα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί καταβάλλουν έντονη προσπάθεια, προκειμένου να επιβιώσουν και αναζητούν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πέρα από τα παραδοσιακά που εστίαζαν μόνο στη φυσική και οικονομική ανάπτυξη του οργανισμού. Ωστόσο το κύριο χαρακτηριστικό της εποχής αποτελεί η αβεβαιότητα που επικρατεί για το ποια είναι η κύρια πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή που πρέπει οι επιχειρήσεις να στρέψουν την προσοχή τους προκειμένου να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα διαρκέσει.

Αναλύοντας και αξιολογώντας το πολυτάραχο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν τις διοικητικές αρχές τους, έτσι ώστε να αναπτύξουν και να εξελίξουν την επίδοσή τους και τελικά να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ευέλικτες και προσαρμοστικές στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς προκειμένου να μπορέσουν να μείνουν ανταγωνιστικές και καινοτομικές, να εστιάσουν στις ανάγκες των υπαρχόντων και δυνητικών καταναλωτών.

Στο μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, υπάρχουν πολλές πιθανότητες για τις σύγχρονες επιχειρήσεις να επιτύχουν κέρδη. Είναι επίσης αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν στρατηγική ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία πάνω από το μέσο όρο του κλάδου, όταν όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν την στρατηγική, τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού.

Η συνειδητοποίηση πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ακολουθεί τις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος, έχει οδηγήσει αντίστοιχα στην αλλαγή των παραδοσιακών πλαισίων της διοίκησης και της στρατηγικής. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις πλέον επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, το οποίο μπορεί να αποτελεί βάση θεμελίωσης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφόσον δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί και να μιμηθεί από άλλες επιχειρήσεις. Η τεχνολογία και το μάρκετινγκ, τα οποία άλλοτε υπήρξαν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, σήμερα λειτουργούν συμπληρωματικά.

Ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμφωνούν ότι η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα όλων των οργανισμών εξαρτάται από την ικανότητά τους να κάνουν την καλύτερη χρήση της γνώσης. Η χρήση της γνώσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και η σχέση της με τις νέες τεχνολογίες και τα νέα προϊόντα, έτσι ώστε να δημιουργηθούν καινοτομίες και να διατηρηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, είναι αναμφισβήτητα μια σημαντική διαδικασία που χρειάζεται την απαραίτητη προσοχή.

Η γνώση είναι ανεκτίμητη και οδηγεί σε περαιτέρω καινοτομία. Στην πραγματικότητα, οι μαθησιακές ικανότητες παίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία καινοτομιών. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση ενθαρρύνει τους οργανισμούς να ανανεωθούν και να συμβαδίσουν με τον ανταγωνισμό. Έτσι για να δημιουργηθεί ένας μαθησιακός οργανισμός σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να ανασυγκροτηθεί και ο καθένας θα πρέπει να βρίσκεται σε μια συνεχή προσωπική εξέλιξη. Σε κάθε περίπτωση, η ατομική γνώση μεταμορφώνεται σε οργανωσιακή γνώση γεγονός που θεωρείται ανεκτίμητο για το σύνολο του οργανισμού. Επιπλέον το να μαθαίνει ένας οργανισμός γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές του ίσως

θεωρείται από πολλούς οργανισμούς η μόνη πηγή ανταγωνιστικού αποτελέσματος στις ανταγωνιστικές αγορές⁷⁶.

Στο παρόν κεφάλαιο, αναλύονται ο ανθρώπινος παράγοντας και κατ' επέκταση και ο μαθησιακός οργανισμός ως πηγή θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, δίδεται έμφαση στην έννοια της συμμετοχής του προσωπικού στις αποφάσεις της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί κι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του μαθησιακού οργανισμού.

5.2. Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΩΣ ΠΗΓΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής έχουν ένα βασικό σκοπό: την ανάπτυξη και διατήρηση μιας πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία θα εξασφαλίσει την επιτυχία της επιχείρησης. Η πηγή αυτή αφορά σε κάθε πλεονέκτημα που κάνει τον οργανισμό να διαφέρει από τους ανταγωνιστές του, αποφέρει οικονομικά κέρδη κάτι που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί.

Στην πάροδο των ετών οι πηγές θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν αλλάξει. Η αποδοχή αυτής της αλλαγής έχει μετασηματίσει εντελώς ακόμα και τα παραδοσιακά πλαίσια της διοίκησης και της στρατηγικής που βασίζονται στην τεχνολογία του προϊόντος και των διαδικασιών, στο κεφάλαιο και στις οικονομίες κλίμακας⁷⁷. Σε πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις, το πιο πολύτιμο στρατηγικό πλεονέκτημα πλέον δεν αφορά στην τεχνολογία ή σε στρατηγικές του μάρκετινγκ,

⁷⁶ Davenport T., De Long D., and Beers M., "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, Vol. 39, No 2, 1998, p. 43-57.

⁷⁷ Porter M., "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, 1985, p. 276.

αλλά σχετίζεται με τις πολιτικές και τις πρακτικές που ακολουθούν σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους τους και τη διαχείριση αυτών. Πιο, συγκεκριμένα με τον όρο Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων⁷⁸ πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Σύμφωνα με το Mayo⁷⁹, οι εργαζόμενοι προσφέρουν το δικό τους ανθρώπινο κεφάλαιο στην επιχείρηση. Καθώς δουλεύουν ομαδικά και όχι ατομικά, οι εργαζόμενοι δημιουργούν πρόσθετη αξία για την επιχείρηση. Στις διαρκώς μεταβαλλόμενες αγορές, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ψάχνουν για προσεγγίσεις που τους προσφέρουν αξία πέρα από τις παραδοσιακές, οι οποίες εστιάζουν κατά κύριο λόγο σε φυσικά και οικονομικά οφέλη. Τα άυλα οφέλη ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα το διανοητικό κεφάλαιο, το οργανωσιακό κεφάλαιο και το ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι αυτά που δημιουργούν αξία για τους μετόχους τους. Το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί επίσης να δημιουργήσει πρόσθετη αξία για τον οργανισμό και τους άλλους ενδιαφερόμενους. Το πιο σημαντικό όμως κομμάτι της δημιουργίας αξίας είναι η δημιουργία πρόσθετης αξίας στους πελάτες μέσα από την άριστη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση, στους προμηθευτές μέσα από τη διαμόρφωση στρατηγικών συνεργασιών ή στους εργαζόμενους μέσα από τις ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη, συνεχή μάθηση και συμμετοχή στις αποφάσεις του οργανισμού.

Πριν όμως οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις βελτιωθούν, πρέπει πρώτα να μάθουν. Κανένας μαθησιακός οργανισμός δεν μπορεί να δημιουργηθεί εύκολα. Η επιτυχία προέρχεται από συμπεριφορές που καλλιεργούνται, από δεσμεύσεις και διαδικασίες του μάνατζμεντ που προκύπτουν αργά και σταθερά. Το σημαντικό πρώτο βήμα είναι να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον προσανατολισμένο στην εκπαίδευση.

⁷⁸ Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 18.

⁷⁹ Mayo A., “The human value of the enterprise, Valuing People as Assets - Monitoring, Measuring, Managing”, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001, p. 32.

Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς οι πολιτικές και οι στρατηγικές των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν κεντρικό κομμάτι ενός λειτουργικού οργανωσιακού συστήματος, το οποίο δε μπορεί να αντιγραφεί εύκολα, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα και τις διαδικασίες. Οι ανταγωνιστές δε μπορούν να μιμηθούν εύκολα την επιτυχία μιας επιχείρησης που εφαρμόζει αποτελεσματικές πρακτικές ενδυνάμωσης, καθώς η πηγή αυτής της επιτυχίας δεν είναι τόσο ορατή όπως άλλες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η κουλτούρα και οι εφαρμοζόμενες πολιτικές και στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού είναι λιγότερο εμφανείς στον ανταγωνισμό. Ακόμα όμως κι αν κάποιες στρατηγικές και μέθοδοι αντιγράφονται, είναι απίθανο να αντιγραφεί ολόκληρη η οργανωσιακή κουλτούρα, επειδή δε μπορεί να κατανοηθεί εύκολα και να προσαρμοστεί σ' ένα άλλο περιβάλλον. Ο παράγοντας – κλειδί για την επίτευξη της επιτυχίας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας είναι η εφαρμογή μιας κατάλληλης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις πρώτα απ' όλα θα πρέπει να αντιληφθούν πως για να γίνουν ανταγωνιστικές, θα πρέπει να κάνουν χρήση των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων και να πειραματιστούν με τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία και συστήματα αλλά και να συμμορφώσουν όλα τα προηγούμενα με το όραμα του οργανισμού, τους στόχους και την επιχειρηματική στρατηγική. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να αξιοποιηθούν τα διαθέσιμα talenta και να δημιουργηθεί στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πέρα από τα παραπάνω όμως, οι εργαζόμενοι είναι η πιο ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία μπορεί να οδηγήσει κάθε εταιρεία στην οργανωσιακή επιτυχία.

Αναμφίβολα, η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης θεωρείται ότι διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής. Μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων εναρμονισμένη με τη συνολική οργανωσιακή στρατηγική είναι σημαντική, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ουσιαστικοί στην επίτευξη στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης και στο χτίσιμο των

ικανοτήτων και οι δυνατότητες τους είναι οι μόνες που πραγματικά μετατρέπουν σε πράξη τις στρατηγικές και πολιτικές.

Η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός έχουν κάνει την ευελιξία και προσαρμοστικότητα αναγκαία χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης και ανταγωνιστικής επιχείρησης. Η ανάπτυξη των κύριων δραστηριοτήτων βασίζεται στη συνεχή μάθηση και τη χρήση ταλέντων. Οι ικανότητες των εργαζομένων και η μελλοντική τους ανάπτυξη αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για τον οργανισμό και θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα από τον οργανισμό για την επιχειρησιακή του επιβίωση⁸⁰.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η συνεισφορά των εργαζομένων στην επίτευξη της τελειότητας και ανταγωνιστικότητας είναι μοναδική. Ωστόσο, η επίτευξη και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοί αντιμετωπίζονται. Απαιτείται συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό και απαγορεύεται η αντιμετώπισή του ως άχρηστο και κοστοβόρο στοιχείο της επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση απαιτείται να εκπαιδεύει διαρκώς τους εργαζόμενους, να τους σέβεται, να τους προσφέρει ενισχύσεις και να τους δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις. Από την άλλη πλευρά, μια επιχείρηση στις μέρες μας που δε λαμβάνει υπόψη της το ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης, την ανθρώπινη κοινότητα κι επιμένει να εστιάζει την προσοχή της στην οικονομική δραστηριότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, είναι καταδικασμένη σε πρόωρο θάνατο⁸¹.

⁸⁰ Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., “Global and Transnational Business, Strategy and Management”, ed. John Wiley and Sons Ltd, Chichester, 2000, p. 200.

⁸¹ (a) **Spotlight on Arie de Geus** – “Measuring Business Excellence”, Vol. 5, No. 4, MCB University Press, 4th quarter 2001.

(b) [usr/downloads/interviews/spotlight.doc](#)

5.3. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Οι νέες τάσεις στον χώρο εργασίας είναι προσανατολισμένες στον ανθρώπινο παράγοντα. Οι εργαζόμενοι σήμερα ενθαρρύνονται περισσότερο να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν στα επιχειρησιακά δρώμενα. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος συμμετοχή αναφέρεται στην ελευθερία επιλογής των εργαζομένων, στην συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν, στην ανάληψη περισσότερων υπευθυνοτήτων, στην άσκηση επιρροής στη λήψη αποφάσεων μέσα από μια διαδικασία αλληλεπιδράσεων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών η οποία βασίζεται στο μοίρασμα πληροφοριών⁸².

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό μπορούμε να διακρίνουμε τρία συστατικά της συμμετοχής: την επιρροή (influence), την αλληλεπίδραση (interaction) και την κατανομή πληροφοριών (information sharing). Η **επιρροή** των εργαζομένων είναι ουσιαστικός παράγοντας της συμμετοχής στις αποφάσεις. Ωστόσο, η συμμετοχή εκτείνεται έως το σημείο εκείνο στο οποίο τα στελέχη κι οι εργαζόμενοι μοιράζονται ίσες ευθύνες χωρίς την επικράτηση του ενός εκ των δύο μερών. Η **αλληλεπίδραση** είναι εξίσου σημαντική καθώς απόψεις, σκέψεις και ιδέες σχηματίζονται μέσα από ομαδικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Τέλος, η **κατανομή πληροφοριών** είναι σημαντικό συστατικό στοιχείο, καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν όλες τις απαραίτητες και όχι προκατειλημμένες πληροφορίες, ώστε να συμμετέχουν στη διαδικασία της συμμετοχής στις αποφάσεις σχηματίζοντας μια γνώμη και παρουσιάζοντάς τη στη διοίκηση.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις απαιτεί να πληρούνται δυο προϋποθέσεις: αρχικά, θα πρέπει τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να θέλουν να μοιραστούν τη δύναμη τους με χαμηλότερης βαθμίδας εργαζόμενους και δεύτερον οι

⁸² Wall T., Lischeron J., “Worker participation, A critique of the literature and some fresh evidence”, Mc Graw - Hill Company Limited, UK, 1977, p.36 - 38.

εργαζόμενοι της χαμηλότερης βαθμίδας να θέλουν να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες λαμβάνοντας αποφάσεις που επηρεάζουν την καθημερινότητα τους.

Η συμμετοχή των εργαζομένων δε μπορεί να θεωρηθεί ως λύση για όλα τα οργανωσιακά προβλήματα. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ένα οργανωσιακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η έκφραση της συγκατάθεσης της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση και την ευημερία αυτών. Είναι ένα όπλο το οποίο αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να έχει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Η σωστή χρήση της συμμετοχής των εργαζομένων είναι στην πραγματικότητα μία: η επιχείρηση δεν πρέπει να το χρησιμοποιεί ως μια μαγική φόρμουλα. Η αποτελεσματική της χρήση απαιτεί ένα δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, το οποίο εμπιστεύεται τις ικανότητες των εργαζομένων⁸³.

Ωστόσο, προκύπτει το εξής ζήτημα, τι είδους συμμετοχή είναι κατάλληλη για κάθε περίπτωση. Οι περισσότεροι ερευνητές πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι που η εργασία τους θα επηρεαστεί από την οργανωσιακή αλλαγή θα πρέπει να έχουν λόγο στη διαδικασία αλλαγής. Πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εμπλέκονται ενεργά στον καθορισμό των στόχων και στην εφαρμογή της αλλαγής. Διασφαλίζοντας την συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία αλλαγής η επιχείρηση καταφέρνει να μειώσει την αντίσταση στην αλλαγή που είναι απαραίτητη για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα, καθώς και να συνεργαστούν οι εργαζόμενοι και να δουλέψουν ομαδικά⁸⁴.

Πολλές φορές τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων ανησυχούν για την ελευθερία στο χώρο εργασίας και διστάζουν να παραχωρήσουν αποφασιστικές αρμοδιότητες στους εργαζομένους τους, καθώς ο αυξανόμενος βαθμός αυτονομίας των

⁸³ Douglas Mc Gregor, “The Human Side of the Enterprise”, 25th Anniversary Printing, Mc Graw hill, London, 1985, 1960, p. 124 - 126.

⁸⁴ Morris A., Crawford J., Fisher T., “Key Factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16, No 2, 1999, p. 112 - 132.

εργαζομένων απειλεί το δικό τους στιλ ηγεσίας. Φοβούνται να δώσουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αποφασίζουν για καθημερινά ζητήματα, επειδή αυτό μπορεί να τους κάνει να θέλουν να συμμετέχουν και σε ζητήματα στρατηγικής επιρροής για τον οργανισμό. Βέβαια, αυτό είναι το ουσιαστικό στην οργανωσιακή δημοκρατία, οι εργαζόμενοι δηλαδή θα πρέπει να έχουν λόγο σε οτιδήποτε επηρεάζει την εργασία τους. Αν η διοίκηση ανησυχεί για την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων της, θα έπρεπε να θέλει να συμμετέχουν σ' ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό⁸⁵.

Η διστακτικότητα της διοίκησης να δεχτεί την πρωτοβουλία συμμετοχής των εργαζομένων αποδίδεται σε δύο παράγοντες: στην τάση της διοίκησης να μην αποκαλύπτει πληροφορίες σε χαμηλότερης βαθμίδας εργαζόμενους και στην άποψη της διοίκησης ότι οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση, η οποία διαθέτει όλες τις σχετικές πληροφορίες.

Ο κατάλληλος βαθμός συμμετοχής για κάθε περίπτωση λοιπόν, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το ζήτημα το οποίο έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, η προηγούμενη εμπειρία από τη συμμετοχή των εργαζομένων και το εφαρμοζόμενο στιλ ηγεσίας.

5.3.1. ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Η συμμετοχή ανεξάρτητα με ποιο τρόπο εφαρμόζεται, είναι μια μέθοδος βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση.

⁸⁵ Pekka - Economou V., Lykogianni V., "The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets", 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Comitee 10, Stockholm, Sweden, July 2005, p. 9 - 10.

Άμεση συμμετοχή είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η μορφή αυτή περιλαμβάνει ανώτατα και ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, τα οποία ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους σε χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα να παίρνουν αποφάσεις που σχετίζονται άμεσα με καθημερινές τους δραστηριότητες.

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων από χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα ενδιαφέρεται να συμμετέχει σε αποφάσεις που επηρεάζουν την καθημερινή εργασιακή τους ζωή, όπως για παράδειγμα οι εργατο-ώρες, η απαραίτητη εκπαίδευση, οι εργασιακές μέθοδοι κ.α. Επιπλέον, έχει αποδειχτεί πως η συμμετοχή των εργαζομένων συνίσταται σε βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία τους και αύξηση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, *έμμεση μορφή συμμετοχής* είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων μέσω εκπροσώπων τους. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται δε σχετίζονται άμεσα με καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων αλλά είναι μείζονος στρατηγικής σημασίας για ολόκληρη την επιχείρηση⁸⁶.

Στην περίπτωση αυτή, οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες συμφωνούν και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει μεγάλη επιθυμία εκ μέρους των εργαζομένων να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι χαμηλών ιεραρχικά επιπέδων ενδιαφέρονται κυρίως για ζητήματα που αφορούν συνθήκες και όρους της δικής τους εργασίας παρά για υποθέσεις στρατηγικής σημασίας που αφορούν στην επιχείρηση.

⁸⁶ Wall T., Lischeron J., “Worker participation, A critique of the literature and some fresh evidence”, Mc Graw- Hill Company Limited, UK, 1977, p. 10.

5.4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Όπως προκύπτει από όσα ως τώρα αναφέρθηκαν, η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της επιχείρησης ασκεί επικουρικό ρόλο για τα διοικητικά στελέχη, τα οποία καλούνται να επιλύσουν πολύ σημαντικά θέματα σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Κατά πόσο όμως επιτυγχάνεται και διατηρείται αυτή η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα εξαρτάται από την ελευθερία που έχουν οι εργαζόμενοι στο να επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης.

Με τον όρο *παραγωγικότητα* εννοείται η αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των πόρων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω εξήγηση των όρων αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα⁸⁷.

Ο όρος *αποδοτικότητα* αποκαλύπτει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος και δίδεται από την αναλογία «εκροές / εισροές». Εστιάζεται στις εισροές και στην άριστη χρήση των πόρων, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή με το μικρότερο κόστος.

Από την άλλη πλευρά, ο όρος *αποτελεσματικότητα* εστιάζεται περισσότερο στο αποτέλεσμα (output) και αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα προϊόντα, οι υπηρεσίες ή οι διαδικασίες ικανοποιούν τους στόχους του οργανισμού ή τις ανάγκες του πελάτη. Ο βαθμός αυτός δεν είναι απλά ένας οικονομικός όρος, όπως συμβαίνει με την αποδοτικότητα. Αντιθέτως, το μέτρο αυτό περιλαμβάνει διαστάσεις ποιότητας ή προσδοκίες πελάτη γι' αυτό είναι και πιο δύσκολο να εκτιμηθεί⁸⁸. Με άλλα λόγια, η

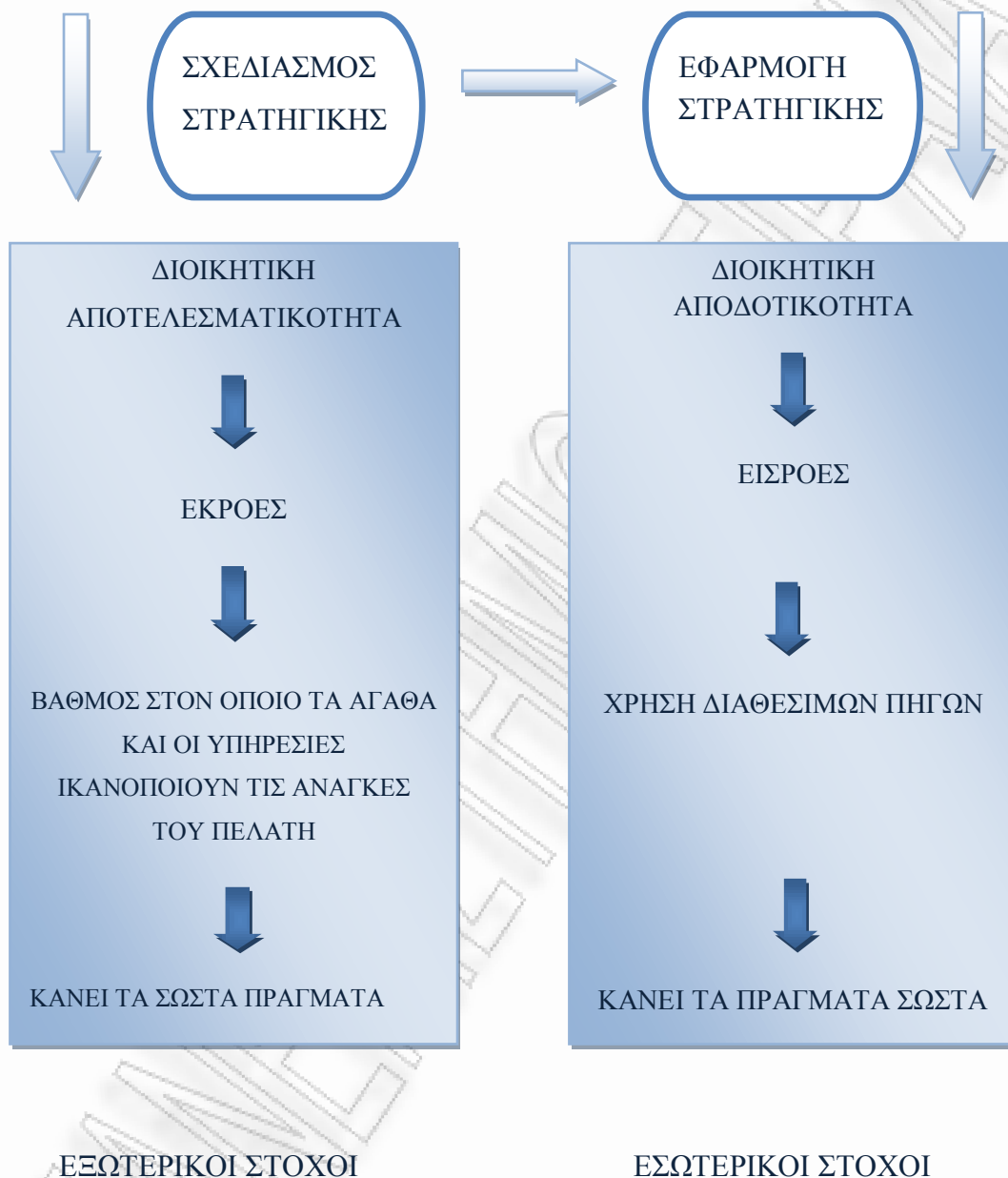
⁸⁷ Berman E., “Productivity in Public & Non Profit Organizations- Strategies & Techniques”, SAGE Publications, USA, 1998, p. 5 – 7.

⁸⁸ Pekka – Economou V., Fafaliou I., “How and under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?”, Proceedings of the 1st European Conference on Economic Intelligence, Poitiers, France, January 2005.

αποδοτικότητα σχετίζεται με την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (doing the things right), ενώ η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την πραγματοποίηση των κατάλληλων και επιθυμητών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (doing the right things). Στο παρακάτω Διάγραμμα 5.1. απεικονίζεται η σχέση εισροών / εκροών και αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας, που έχουν αναφερθεί:

Διάγραμμα 5.1.: Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα, η σχέση Εισροών και Εκροών

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



Πηγή: Pekka - Economou V., Lykogianni V., "The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets", RC 10, Stockholm, Sweden, July 2005

Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί πως η αποτελεσματικότητα απαιτεί προσεκτική και πλήρη διαμόρφωση της στρατηγικής, ενώ η αποδοτικότητα αναφέρεται στη διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής. Παρόλ' αυτά, εφόσον η αποδοτικότητα

και η αποτελεσματικότητα είναι πλευρές του ίδιου μέτρου, της επίδοσης, η διαμόρφωση αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής είναι αναπόσπαστα μέρη της στρατηγικής διαδικασίας του μάνατζμεντ.

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, λοιπόν, μετράνε διαφορετικές πλευρές της επίδοσης. Ωστόσο, λόγω οργανωσιακών και άλλων περιορισμών, είναι δύσκολο να χρησιμοποιείται η ίδια μονάδα μέτρησης για κάθε επιχείρηση. Η οργανωσιακή επίδοση επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι ομαδοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Προσωπικοί παράγοντες** που περιλαμβάνουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τα ταλέντα και τη συγκατάθεση των εργαζομένων.
- **Ηγετικοί παράγοντες** που εστιάζουν στην ενθάρρυνση, κινητοποίηση, καθοδήγηση και υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης και των ηγετών της ομάδας.
- **Ομαδικοί παράγοντες** που συγκεντρώνονται στο χτίσιμο της ομάδας, στη συμμετοχή στις αποφάσεις, στη διαλεκτική διαδικασία και στη στήριξη από συναδέλφους
- **Συστημικοί παράγοντες** που περιλαμβάνουν το σύστημα, τις διαδικασίες και τις διασυνδέσεις του οργανισμού.
- **Περιστασιακοί παράγοντες**, οι οποίοι περιλαμβάνουν εσωτερικές κι εξωτερικές περιβαλλοντικές πιέσεις κι αλλαγές. Από τους παράγοντες αυτούς μπορεί να γίνει αντιληπτή η σημασία ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας που προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων, αξιοποιεί τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχει σε διεθνείς αγορές.

Κάποια οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της επιχείρησης είναι τα ακόλουθα⁸⁹:

- Αυξημένη Επίδοση.

⁸⁹ Branch M., ‘‘Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement’’, Barktus B., 2006, p. 337.

- Υψηλότερο ηθικό κι ενθουσιασμός, κινητοποίηση των εργαζομένων.
- Ποιότητα προϊόντων και διαδικασιών.
- Αποτελεσματικές μέθοδοι και διαδικασίες εργασίας που βασίζονται στη μάθηση και στην καινοτομία.
- Ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας στον οργανισμό.
- Ικανοποίηση από την εργασία και κατά συνέπεια προσέλκυση των εργαζομένων, μείωση των απουσιών, των παραπόνων και των παραιτήσεων.
- Βελτιωμένα επίπεδα απόδοσης λόγω των κινήτρων που δίδονται στους εργαζομένους.
- Χρήση τεχνικών αυτό - διοίκησης, το οποίο συντελεί στη μείωση της επίβλεψης.
- Καλύτεροι τρόποι επίλυσης διαμαχών.
- Ορθότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις.
- Ανάπτυξη κι εξέλιξη του προσωπικού.
- Ολική οργανωσιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα αναμενόμενα οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή των εργαζομένων εστιάζονται στην ικανοποίηση και στην αύξηση της παραγωγικότητας τους και εξαρτώνται από τον τύπο της συμμετοχής, αν δηλαδή είναι επίσημη ή ανεπίσημη, βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη, άμεση ή έμμεση. Επιπλέον, εξαρτώνται από την οργανωσιακή κουλτούρα, το βαθμό ελεύθερης επιλογής κι επιρροής των εργαζομένων, τη δυνατότητα της διοίκησης να ακούει τις προτάσεις των εργαζομένων, να σέβεται και να τις αξιολογεί ισότιμα⁹⁰.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή των εργαζομένων αποφέρουν ικανοποίηση σε αυτούς, οι οποίοι με αυτόν τον τρόπο αποδέχονται πιο εύκολα την αλλαγή που πρόκειται να επέλθει και δεν υπάρχουν αντιδράσεις. Όπως έχουμε ήδη πει παραπάνω η αποδοχή των καινούριων συνθηκών από τους εργαζόμενους αποτελεί το κύριο εμπόδιο για τον οργανισμό έτσι ώστε να μετατραπεί σε έναν αποτελεσματικό μαθησιακό οργανισμό.

⁹⁰ Pekka - Economou V., Lykogianni V., ‘‘The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets’’, 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Comitee 10, Stockholm, Sweden, July 2005, p. 17-18.

5.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο πολυτάραχο και ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων για να επιβιώσει μια επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν τις αλλαγές, να αφουγκράζεται τις νέες συνθήκες και να στραφεί σε άλλα στοιχεία πέρα των οικονομικών για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι περισσότεροι επιστήμονες επιμένουν ότι η νέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι άνθρωποι της επιχείρησης.

Η μετατροπή ενός οργανισμού σε μαθησιακό απαιτεί επιμόρφωση των εργαζομένων έτσι ώστε να φτάσουν στο πιο υψηλό επίπεδο απόδοσης που μπορούν. Επίσης ένας μαθησιακός οργανισμός επιφέρει αποτελέσματα που επιθυμούν όλα τα ανώτατα στελέχη. Όμως για να γίνει εύκολα η μετατροπή αυτή θα πρέπει οι εργαζόμενοι να δεχτούν τις αλλαγές. Αυτό μπορεί να συμβεί πολύ πιο εύκολα αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων που έχουν να κάνουν με αλλαγές που τους αφορούν. Η συμμετοχή των εργαζομένων βοηθάει στην αύξηση της απόδοσής τους πράγμα που επιφέρει μεγαλύτερα αποτελέσματα.

Έτσι από όλα όσα ειπώθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο πηγάζει το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι και κατ' επέκταση ένας μαθησιακός οργανισμός, αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορούν να προσδώσουν αξία σε έναν οργανισμό και να οδηγήσουν σε ανώτερα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001.

Ξένα

2. Berman E., “Productivity in Public & Non Profit Organizations - Strategies & Techniques”, SAGE Publications, USA, 1998.
3. Branch M., “Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement”, Barktus B., 2006.
4. Davenport T., De Long D., and Beers M., “Successful Knowledge Management Projects”, Sloan Management Review, Vol. 39, No 2, 1998.
5. Douglas Mc Gregor, “The Human Side of the Enterprise”, 25th Anniversary Printing, Mc Graw- Hill, London, 1985, 1960.
6. Mayo A., “The human value of the enterprise, Valuing People as Assets- Monitoring, Measuring, Managing”, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001.
7. Morris A., Crawford J., Fisher T., “Key Factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16, No 2, 1999.
8. Pekka – Economou V., Fafaliou I., “How and under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?”, Proceedings of the 1st European Conference on Economic Intelligence, Portiers, France, January 2005.
9. Pekka - Economou V., Lykogianni V., “The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets”, 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10, Stockholm, Sweden, July 2005.

10. Porter M., “Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 1985.
11. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., “Global and Transnational Business, Strategy and Management”, ed. John Wiley and Sons Ltd, Chichester, 2000.
12. **Spotlight on Arie de Geus** – “Measuring Business Excellence”, Vol. 5, No. 4, MCB University Press, 4th quarter 2001.
13. Wall T., Lischeron J., “Worker participation, A critique of the literature and some fresh evidence”, Mc Graw - Hill Company Limited, UK, 1977.
14. [usr/downloads/interviews/spotlight.doc](#)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

6.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά σε μια επιτυχημένη περίπτωση μαθησιακού οργανισμού, στην εταιρία Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ, έτσι ώστε να γίνουν εμφανή τα αποτελέσματα που επιφέρουν όσα ειπώθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια

Η Εταιρία Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ, μητρική του Ομίλου ΤΙΤΑΝ, ιδρύθηκε το 1902. Μετετράπη σε Ανώνυμη Εταιρία το 1911 και από το 1912 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η παρουσία του Ομίλου εκτείνεται διεθνώς με δραστηριότητες στις ΗΠΑ, στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, στην Ανατολική Μεσόγειο και στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ διαθέτει: 13 εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου σε Ελλάδα, ΗΠΑ, Βουλγαρία, ΠΓΔΜ, Σερβία, Αλβανία, Αίγυπτο και Τουρκία, συνολικής παραγωγικής δυναμικότητας πάνω από 17 εκατομμύρια τόνους ετησίως. Διαθέτει επίσης 135 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος, 42 λατομεία, 9 μονάδες παραγωγής τσιμεντόλιθων, 9 μονάδες επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας, 1 μονάδα παραγωγής ξηρών κονιαμάτων, κέντρα διακίνησης τσιμέντου σε Ελλάδα, ΗΠΑ, Ιταλία, Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Αλβανία και Αίγυπτο καθώς και ιδιόκτητο χερσαίο και θαλάσσιο στόλο.

Η κουλτούρα του Ομίλου ΤΙΤΑΝ είναι πολύ ισχυρή, αφού την αποδέχονται και την ενισχύουν όλοι οι εργαζόμενοί του. Επίσης την ίδια κουλτούρα μοιράζονται και οι διάφορες επιχειρηματικές μονάδες του Ομίλου, ανεξάρτητα από τις γεωγραφικές περιοχές που είναι εγκατεστημένες. Παρακάτω παρατίθενται οι αξίες που διέπουν τον Όμιλο ΤΙΤΑΝ και είναι οι εξής:

1) Ακεραιότητα

Ο Όμιλος TITAN ακολουθεί ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές, συμπεριφέρεται με διαφάνεια και αξιοπιστία, καθώς η επικοινωνία γίνεται με άμεσο και ανοιχτό τρόπο.

2) Γνώση

Ο Όμιλος TITAN εμπλουτίζει την εταιρική γνώση, αποκτά υψηλή κατάρτιση σε όλους τους τομείς και επιδιώκει την αριστεία στις βασικές ικανότητες.

3) Συνεχής βελτίωση

Πρόκειται για μια οργάνωση που μαθαίνει, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και ανταποκρίνεται συνεχώς στις προκλήσεις.

4) Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Στόχοι του Ομίλου αποτελούν η βιώσιμη ανάπτυξη, η σύμπραξη με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και η ασφάλεια της εργασίας.

5) Αξία στον πελάτη

Επιδίωξη του Ομίλου αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του. Γι' αυτόν λοιπόν το λόγο παρέχονται υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες και αναζητούνται πρωτοποριακές λύσεις.

6) Δέσμευση έναντι στόχων

Στον Όμιλο TITAN τίθενται ξεκάθαροι στόχοι, επιδιώκονται υψηλά πρότυπα και προστίθεται αξία για τους μετόχους.

6.2. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Όμιλος TITAN έχει επανειλημμένα τιμηθεί με βραβεία από ελληνικούς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις ασφαλείς συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και άλλες δραστηριότητες.

Ο Όμιλος TITAN παρέχει ευκαιρίες για έμμεση απασχόληση σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων, σε τομείς όπως οι λατομικές δραστηριότητες, οι μεταφορές, οι υπηρεσίες καθαριότητας, συντήρησης και διατροφής, καθώς επίσης και σε κατασκευαστικά - οικοδομικά έργα. Σχετικά με τη συμβολή της εταιρίας TITAN στην απασχόληση θα ήταν χρήσιμο να παρατεθούν τα παρακάτω στοιχεία. Το 2008 η άμεση απασχόληση στον Όμιλο TITAN αυξήθηκε κατά 7% συγκρινόμενη με το 2007, εξαιτίας νέων εξαγορών και επενδύσεων. Ο συνολικός αριθμός των άμεσα απασχολούμενων στον Όμιλο ανήλθε σε 6.504 άτομα. Κατά το έτος 2009 ο αριθμός των εργαζομένων μειώθηκε λόγω των δυσχερών οικονομικών συνθηκών. Το ανθρώπινο δυναμικό ωστόσο υπερβαίνει τους 5.900 εργαζόμενους διεθνώς.

Εν όψει της ύφεσης στην αγορά, ο Όμιλος TITAN έχει εξετάσει το ενδεχόμενο αναγκαστικής αναδιάρθρωσης της απασχόλησης. Προκειμένου να περιορισθούν στο ελάχιστο οι συνέπειες για τους ανθρώπους της εταιρίας, η κύρια πολιτική που ακολουθείται σε όλες τις δραστηριότητες του TITANA προβλέπει καταρχήν την διακοπή των νέων προσλήψεων καθώς και των προσλήψεων για αντικατάσταση συνταξιοδοτούμενων υπαλλήλων. Οι περιπτώσεις όπου η απώλεια εργασίας είναι αναπόφευκτη, περιορίζονται αυστηρά, καθώς επίσης ο χειρισμός τους γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται εγκαίρως και πλήρως, ενώ τους παρέχεται κάθε δυνατή βοήθεια και υποστήριξη ώστε να διασφαλισθεί η κατά το δυνατόν ομαλότερη μετάβαση στη νέα κατάσταση.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στο δείκτη μεταβολής απασχόλησης και στο δείκτη απουσιών εργαζομένων. Ο δείκτης μεταβολής της απασχόλησης και απουσιών των άμεσα εργαζομένων στον Όμιλο TITAN παρουσιάζεται το 2008 για πρώτη φορά μεταξύ των βασικών κοινωνικών δεικτών. Ο δείκτης μεταβολής της άμεσης απασχόλησης το έτος 2009 για τον Όμιλο ήταν 12,1% (περιλαμβανομένων των συνταξιοδοτήσεων) ή 9,7% (χωρίς τις συνταξιοδοτήσεις). Ο δείκτης απουσιών ήταν 2% επί των προγραμματισθεισών ημερών εργασίας.

Για την Α.Ε. Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ, το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της εταιρίας συντελεί στην εφαρμογή πρωτοποριακών μεθόδων για την υποστήριξη των ανθρώπων της και των οικογενειών τους. Η πολιτική αυτή, που εφαρμόζεται επίσημα από το 1970, πολύ πριν θεσπισθεί η σχετική νομοθεσία στην Ελλάδα, ήδη έχει αποδώσει άριστα αποτελέσματα και σε αυτήν οφείλονται οι ελληνικές και ευρωπαϊκές διακρίσεις του ΤΙΤΑΝΑ σε θέματα επιμόρφωσης, ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων.

Παράλληλα, η Α.Ε. Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ εφαρμόζει πρωτοποριακά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως συστήματα αμοιβών και παροχών συνδεδεμένα με την απόδοση εταιρίας και εργαζομένου, προγραμματισμό σταδιοδρομίας στελεχών κ.ά., που στοχεύουν στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού. Πέραν αυτών, εφαρμόζεται και μια ευρεία δέσμη μέτρων που έχουν στόχο το “ευ ζην” των εργαζομένων στην εταιρία, όπως:

- Έμφαση στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω ουσιαστικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε τεχνικά και διοικητικά θέματα.
- Συνεχώς βελτιωμένες συνθήκες εργασίας.
- Διαρκής εκπαίδευση σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας.
- Θεσμός Κοινωνικών Λειτουργιών στο χώρο εργασίας.
- Σταθερή και ουσιαστική παρουσία Ιατρών Εργασίας.

6.3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΙΤΑΝ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η στρατηγική που έχει διαμορφώσει για το ανθρώπινο δυναμικό ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ, είναι στενά συνυφασμένη με την επιχειρηματική στρατηγική και στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές: να αποτελεί ο Όμιλος την πρώτη επιλογή για τους υποψηφίους, να αναπτύσσει συνεχώς τους ανθρώπους του και τον οργανισμό και να προωθεί τη νοοτροπία και την κουλτούρα υψηλής απόδοσης. Οι αξίες του Ομίλου και οι απόψεις των ανθρώπων του, παρέχουν την αναγκαία καθοδήγηση για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής.

- **Αναπτύσσοντας το ανθρώπινο Δυναμικό**

Για τον Όμιλο TITAN, οι άνθρωποι του αξίζουν την καλύτερη δυνατή υποστήριξη σε ένα περιβάλλον εργασίας, μέσα στο οποίο θα μπορούν να μαθαίνουν, να εξελίσσονται και να επιτυγχάνουν. Η προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη στον TITAN είναι αποτέλεσμα τόσο προγραμματισμένης εκπαίδευσης, όσο και συνεχούς καθοδήγησης στο χώρο εργασίας. Για το λόγο αυτό, αναζητούνται συνεχώς νέοι τρόποι για να στηρίζουν την ανάπτυξη των στελεχών τους.

Κάθε χρόνο αξιολογείται η απόδοση και οι δυνατότητες των ανθρώπων του Ομίλου και, από κοινού, συμφωνείται το ατομικό πλάνο ανάπτυξης κάθε στελέχους. Με τον τρόπο αυτό εμπλουτίζονται οι γνώσεις και οι δυνατότητές τους, αποκτούν νέες δεξιότητες και υλοποιούν το πρόγραμμα διαδοχής για όλο τον Όμιλο.

Παράλληλα, προσφέρεται ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνει από σεμινάρια και επαγγελματικές πιστοποιήσεις μέχρι εργαλεία για τη συστηματική ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων. Η διάχυση της γνώσης στην οργάνωση είναι ζωτικής σημασίας, έτσι για το λόγο αυτό σχεδιάζεται και υλοποιείται ένας μεγάλος αριθμός εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Επίσης η άποψη των εργαζομένων σε όλο τον Όμιλο ζητείται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν. Αυτό μπορεί να έχει τη μορφή ερευνών ικανοποίησης εργαζομένων, ηλεκτρονικών ψηφοφοριών ή συναντήσεων αμφίδρομης επικοινωνίας, που ονομάζονται «Ημερίδες Εργαζομένων» και πραγματοποιούνται ετησίως.

- **Κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**

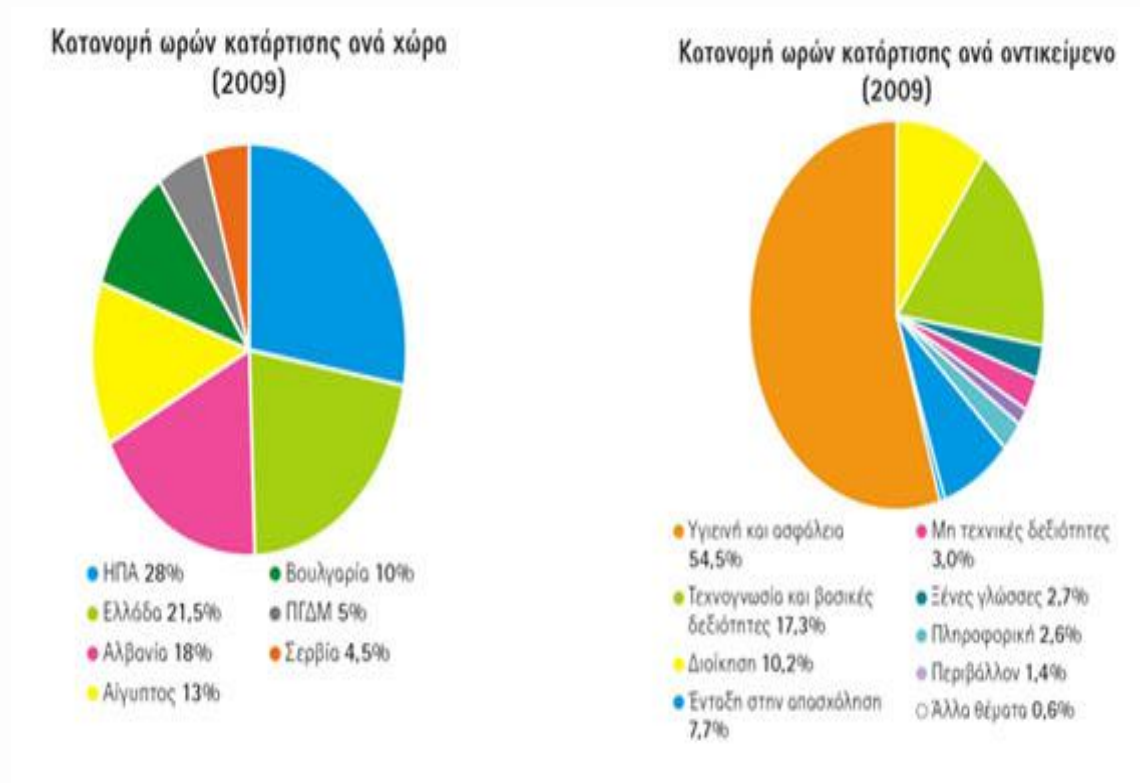
Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και των ηγετικών του ικανοτήτων αποτελεί για τον TITANA ζήτημα θεμελιώδους σημασίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων και επιδιώξεων.

Το 2009 δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο να περιορισθεί το κόστος εκπαίδευσης διατηρώντας ταυτόχρονα το επίπεδο της ποιότητας και το εύρος κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών αναλλοίωτο. Ο μέσος όρος ανθρωποωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο μειώθηκε σε 20,4 σε σύγκριση με 23,5 το 2008 και το συνολικό κόστος ανήλθε σε €1,15 εκ., κατά μέσον όρο €195 ανά εργαζόμενο.

Οι συνθήκες και οι εκπαιδευτικές ανάγκες ποικίλλουν στις διάφορες περιοχές όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος TITAN. Εν τούτοις, η ανάπτυξη των ανθρώπων και η αναβάθμιση των πολύ - επιστημονικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αποτελούν στόχους κοινούς για όλους τους τομείς δραστηριότητας του Ομίλου.

Μακροπρόθεσμα προγράμματα κατάρτισης όπως ο Προθερμαντής Καριέρας και το TITAN MBA, τα οποία ξεκίνησαν από την Ελλάδα συνεχίστηκαν και σταδιακά επεκτείνονται σε άλλες περιοχές δραστηριότητας. Για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας διατέθηκε το 50% του συνόλου των ανθρωποωρών εκπαίδευσης σε επίπεδο Ομίλου. Εκπαιδευτικά προγράμματα για το έμμεσο προσωπικό υλοποιήθηκαν με περισσότερους από 1.300 συμμετέχοντες. Νέα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάστηκαν και διεξήχθησαν στην Αλβανία, σε συνεργασία με εξειδικευμένους τοπικούς και Ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

Διάγραμμα 6.1.: Κατανομή ωρών κατάρτισης των εργαζομένων



Πηγή: www.titan.gr

6.4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Στη συνέχεια παρατίθενται διάφορα παραδείγματα προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται από τον Όμιλο TITAN για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα αλλά και σε διάφορες άλλες χώρες που δραστηριοποιείται.

- **TITAN MBA (Ελλάδα)**

Το TITAN MBA είναι ένα πρόγραμμα που συνδυάζει την επαγγελματική με την ακαδημαϊκή γνώση, και έχει σχεδιαστεί για να καλύψει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του τομέα Ελλάδας στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Το πρόγραμμα δημιουργήθηκε και υλοποιείται σε συνεργασία με το ALBA και απευθύνεται στους εργαζομένους του

τομέα Ελλάδας, κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλά χωρίς περαιτέρω εκπαίδευση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Σκοπός του προγράμματος είναι να αναπτύξει τις ηγετικές ικανότητες και την επιχειρηματική κρίση των συμμετεχόντων, φέρνοντάς τους σε επαφή με τον τρόπο σκέψης των ανωτάτων στελεχών, που είναι οι εισηγητές των μαθημάτων. Με την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος, οι συμμετέχοντες θα έχουν την ευκαιρία να συνεχίσουν τις σπουδές τους στο ALBA.

- **TITAN America Leadership (TAL) (Ελλάδα)**

Αυτό το ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα έχει σκοπό να βοηθήσει τους ανθρώπους να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες, ξεκινώντας από την προσωπική ηγεσία και καταλήγοντας στην ηγεσία των άλλων και της επιχείρησης γενικότερα.

- **Προθερμαντής καριέρας (Ελλάδα)**

Ο Προθερμαντής Καριέρας είναι ένα ενδο - εταιρικό πρόγραμμα εντατικής εκπαίδευσης, που ξεκίνησε επίσημα το 2006 στα εργοστάσια τσιμέντου του TITANA στην Ελλάδα. Η ανάγκη, αφενός, μετάδοσης πολύτιμης γνώσης και εμπειρίας σε νέο - προσλαμβανόμενα στελέχη και, αφετέρου, ενσωμάτωσής τους στην εταιρική κουλτούρα και στις εταιρικές πρακτικές, έχει οδηγήσει στην εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος κατάρτισης, με τίτλο: Προθερμαντής Καριέρας.

Σκοπός του είναι να αναπτύξει διαρθρωτικά, αποτελεσματικά και ισότιμα τις τεχνολογικές δεξιότητες καθώς και τις ηγετικές ικανότητες και συμπεριφορές νέων στελεχών. Έμπειρα στελέχη του Ομίλου – εν ενεργεία και συνταξιούχοι – καθώς επίσης και εξωτερικοί οργανισμοί συνεργάζονται στην υλοποίηση της νέας αυτής

πρωτοβουλίας. Λόγω της αποδεδειγμένης αποτελεσματικότητάς του, ο Όμιλος επεκτείνει ήδη την εφαρμογή του σε άλλες περιοχές δραστηριότητας.

- **Οδηγός Προγραμματισμού Ανάπτυξης (Ελλάδα)**

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου, δημιουργήθηκε ο Οδηγός Προγραμματισμού Ανάπτυξης. Ο οδηγός αυτός περιλαμβάνει θεματικές ενότητες και σεμινάρια που διοργανώνονται με σκοπό να καλύπτουν τις αναπτυξιακές ανάγκες κάθε στελέχους με βάση συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης, όπως αυτές προκύπτουν από την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης.

Τα προσφερόμενα σεμινάρια καλύπτουν τρεις κύριες θεματικές ενότητες: Προσωπικές Δεξιότητες, Δεξιότητες Διοίκησης Ανθρώπων και Δεξιότητες Επαγγελματικής Γνώσης. Όλες οι ενότητες υποστηρίζονται από 39 ενδο - εταιρικά προγράμματα, προσαρμοσμένα στις ανάγκες του TITANA γενικά, αλλά και στις ανάγκες επιμέρους ειδικοτήτων.

Η αποτελεσματικότητα του οδηγού στηρίζεται στον εποικοδομητικό και ειλικρινή διάλογο μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, για τα σημεία που χρειάζεται να βελτιωθούν.

- **Εργασιακό περιβάλλον (Ελλάδα)**

Ο Όμιλος TITAN προσπαθεί να είναι η πρώτη επιλογή για τους υποψηφίους στις περιοχές όπου δραστηριοποιείται. Η προσέγγισή του στη μάχη προσέλκυσης ταλέντων εστιάζεται στην διαμόρφωση μιας ξεχωριστής Πρότασης Αξίας για τους ανθρώπους του, που θα επιτρέπει στα στελέχη να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό και να προσελκύσουν τους άριστους.

Επιπλέον, τα στελέχη δεσμεύονται στη διαμόρφωση των κατάλληλων εργασιακών συνθηκών, που ευνοούν την οργανωσιακή μάθηση. Μαθαίνουν με συστηματικό τρόπο, τόσο από τις καλές πρακτικές του εξωτερικού περιβάλλοντος, όσο και από τις δικές τους εμπειρίες.

Τέλος, η δέσμευση έναντι στόχων αποτελεί μια από τις εταιρικές αξίες του Ομίλου. Η προώθηση μιας εταιρικής κουλτούρας, που είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, και η ανταμοιβή βάσει της απόδοσης βρίσκονται στο επίκεντρο της στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό.

- **Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων (Αμερική)**

Το πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων που εφαρμόζει ο TITAN AMERICA στις ΗΠΑ, έχει σχεδιασθεί προκειμένου να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες ξεκινώντας από την ικανότητα να καθοδηγούν τον εαυτό τους έως την ικανότητα να ηγούνται άλλων και, τελικά, να ηγούνται ολόκληρης της επιχείρησης. Το περιεχόμενο του προγράμματος αποσκοπεί στην δημιουργία μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας, ενός κοινού τρόπου ανταπόκρισης στις εξωτερικές συνθήκες και αντίληψης για την καλύτερη λειτουργία του TITANA. Η μοναδικότητα του προγράμματος έγκειται στο γεγονός ότι προσφέρεται αποκλειστικά από στελέχη της Εταιρίας, που είναι και οι πρεσβευτές των εταιρικών αξιών.

Επιπρόσθετα, ο TITAN στην Αμερική προώθησε ένα νέο πρόγραμμα ανάπτυξης νέων στελεχών το οποίο στηρίζεται στην επαφή των συμμετεχόντων με όλα τα τμήματα της επιχείρησης ώστε να μπορεί να ανακαλύψει κάποιος τον καταλληλότερο τομέα για τον ίδιο και την Εταιρία, αποκτώντας ταυτόχρονα και μία συνολική ιδέα της λειτουργίας της.

Το 2009 ένα ακόμη πρόγραμμα κατάρτισης για τους εργαζόμενους στον κλάδο του έτοιμου σκυροδέματος οργανώθηκε για να προσφέρει την ευκαιρία αναβάθμισης στελεχών σε θέσεις ευθύνης. Εκτεταμένα θεωρητικά εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία εφόσον υπάρξουν διαθέσιμες θέσεις επικεντρώνονται στις δεξιότητες που είναι σημαντικές για ένα νέο εργοδηγό. Οι καλύτεροι υποψήφιοι αναδεικνύονται μέσω της πρακτικής άσκησης, προάγονται σε αυτές και τους προσφέρεται κάποια εισαγωγική διευθυντική θέση, όταν υπάρχει διαθέσιμη.

- **Ένας Οργανισμός που Μαθαίνει (Αίγυπτος)**

Με στόχο τη δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης, ο TITAN εγκαινίασε στην Αίγυπτο ένα νέο πρόγραμμα εκπαίδευσης με εσωτερικούς εκπαιδευτές που καλύπτουν τις παραγωγικές δραστηριότητες, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τις νέες τεχνολογίες. Η εφαρμογή του προγράμματος ξεκίνησε με την κατάλληλη εκπαίδευση και προετοιμασία ομάδων εσωτερικών εκπαιδευτών. Αξιοποιώντας την ευκαιρία για διάλογο και συλλογική προσπάθεια για την διαμόρφωση συνθηκών που ισχυροποιούν τις ικανότητες μάθησης και μεταλαμπάδευσης γνώσης και εμπειρίας, τα αποτελέσματα του προγράμματος ενσωματώθηκαν σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης. Αυτό περιλαμβάνει παρεμβάσεις βελτίωσης των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, αύξηση του αριθμού και των προσόντων των εσωτερικών εκπαιδευτών και ενίσχυση της μεταφοράς και μετάδοσης καλών πρακτικών σε όλα τα επίπεδα.

- **Επικοινωνία και ανταπόκριση εργαζομένων**

Για τον TITANA η επικοινωνία με τους εργαζομένους κατά τρόπο δομημένο και με προληπτικές δράσεις, είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της διαδικασίας σύμπραξης με τους συμμετόχους του. Για κάθε εκδήλωση και κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ζητείται από τους εργαζομένους να διατυπώσουν κρίσεις και να εκφράσουν τη γνώμη τους, όπως επίσης και για άλλα ζητήματα που τους αφορούν

ζητείται η άποψή τους με ειδικά εργαλεία, όπως «digi-voting», ερωτηματολόγια και ανοικτό διάλογο σε ανεπίσημες συναντήσεις.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διενέργεια ερευνών ικανοποίησης, στις οποίες καλούνται όλοι οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας διετίας, τα ανώτατα στελέχη έχουν δεχτεί απόψεις, προτάσεις κ.λ. για τη στρατηγική, τις πολιτικές, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, από σχετικές έρευνες με συμμετοχή του 75% των άμεσα εργαζομένων στον Όμιλο.

Το 2008, αξιοποιώντας πληροφορίες μέσω αυτής της διαδικασίας, ο Όμιλος ξεκίνησε την εφαρμογή συγκεκριμένων σχεδίων δράσης διαμορφωμένων από ειδικές ομάδες εργαζομένων (focus groups), που ανέλαβαν την ευθύνη να κάνουν προτάσεις για βελτιώσεις σε τομείς που εντοπίστηκαν από τις έρευνες.

Στις ΗΠΑ προτεραιότητα δόθηκε στη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας. Νέα προγράμματα και εργαλεία υιοθετήθηκαν και τέθηκαν ήδη σε εφαρμογή για τη βελτίωση στον τομέα αυτό (ενημερωτικές περιοδικές εκδόσεις, εφαρμογές ενδο - εταιρικού διαδικτύου και διαδικτύου, διοργάνωση «ημερίδων επικοινωνίας»).

Στην Αίγυπτο το σχέδιο δράσης ήταν εστιασμένο στη βελτίωση των συστημάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και προγραμμάτων επαγγελματικής εξέλιξης. Η απόκτηση του πλήρους ελέγχου της εκεί εταιρίας - μέσω εξαγοράς το 2008- καθυστέρησε την εφαρμογή του σχεδίου, το οποίο και τελικά υλοποιήθηκε μέσα στο 2009.

Στην Ελλάδα τα αποτελέσματα των ερευνών γνώμης των εργαζομένων οδήγησαν σε ένα νέο διετές αναπτυξιακό πρόγραμμα, που άρχισε να εφαρμόζεται το 2008 και περιλαμβάνει:

- Πλήρη αξιολόγηση διοικητικών δεξιοτήτων και ειδικών ικανοτήτων, σύμφωνα με το σύστημα αξιολόγησης 360ο, σε συνδυασμό με ασκήσεις Εργασιακού κλίματος και Ηγετικού τρόπου συμπεριφοράς για όλα τα μέσου βαθμού διευθυντικά στελέχη.
- Ομαδικές και ατομικές συμβουλευτικές συνεδρίες με εξωτερικούς ειδικούς επιστήμονες, για την υποστήριξη ατομικών προγραμμάτων ανάπτυξης και επαγγελματικής σταδιοδρομίας, σύμφωνα με τις επιχειρηματικές προοπτικές.

Επιπλέον, νέα εκπαιδευτικά προγράμματα άρχισαν να εφαρμόζονται στην Ελλάδα, επικεντρωμένα σε θέματα που θεωρούνται σημαντικά για την επίτευξη καλύτερης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπως: διαχείριση άγχους, διαχείριση χρόνου, εξισορρόπηση επαγγελματικών και προσωπικών υποχρεώσεων και προσδοκιών.

6.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Εξαιτίας των άστατων οικονομικών καταστάσεων που επικρατούν στο διεθνές στερέωμα το 2009 ήταν μια δύσκολη χρονιά για πολλές επιχειρήσεις, όπως επίσης και για τον Όμιλο TITAN. Ο κλάδος επηρεάστηκε σημαντικά από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση. Η ζήτηση για τα προϊόντα του Ομίλου TITAN μειώθηκε από 25% έως 35% σε τρεις από τις τέσσερις μείζονες γεωγραφικές αγορές: Ελλάδα, ΗΠΑ και Νοτιοανατολική Ευρώπη. Αξιοσημείωτη εξαίρεση ήταν η περιφέρεια της Ανατολικής Μεσογείου και ειδικά η Αίγυπτος, η οποία κατέγραψε έντονη ανάπτυξη.

Παρά τη μείωση κατά 13,8% του κύκλου εργασιών, ο οποίος διαμορφώθηκε σε €1,361 εκατ., η λειτουργική κερδοφορία (EBITDA) μειώθηκε σχετικά λιγότερο, 13,2% και ανήλθε σε €330 εκατ. Τα καθαρά κέρδη του Ομίλου το 2009, μετά την αφαίρεση των δικαιωμάτων μειοψηφίας και την πρόβλεψη για φόρους, έφθασαν τα €123 εκατ., μειωμένα κατά 40,7% σε σύγκριση με το 2008. (Λόγω της έκτακτης φορολογίας είναι τόσο μεγάλη η μείωση των κερδών. Σε συγκρίσιμη βάση, τα

καθαρά κέρδη μειώθηκαν κατά 27,6% σε €134,3 εκατ.). Η μετοχή της Εταιρίας, μετά από τη σημαντική υποχώρησή της το 2008, έκλεισε το 2009 στην τιμή των €20,32 παρουσιάζοντας άνοδο 46,2% από το τέλος του προηγούμενου έτους.

Για το 2010 υπάρχει ακόμη έντονη αβεβαιότητα, με αποτέλεσμα οι προβλέψεις να είναι δύσκολες. Όσον αφορά τις περιοχές δραστηριοποίησης του Ομίλου, δεν αναμένονται ουσιαστικές μεταβολές στη ζήτηση σε σύγκριση με τα σημερινά χαμηλά επίπεδα στις ΗΠΑ και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Στην περιφέρεια της Ανατολικής Μεσογείου η ζήτηση αναμένεται να αυξηθεί στην Αίγυπτο (αν και με βραδύτερο ρυθμό σε σχέση με το 2009) και στην Τουρκία. Οι συνθήκες στην αγορά προβλέπεται να είναι ιδιαίτερα δύσκολες στην Ελλάδα. Η ζήτηση για τα προϊόντα του Ομίλου αναμένεται ότι θα εξακολουθήσει να μειώνεται.

Παρακολουθώντας όλες αυτές τις εξελίξεις στο διεθνές στερέωμα η μόνη πηγή που μπορεί να βοηθήσει τον ΤΙΤΑΝΑ να αναδυθεί από την παρούσα κρίση και να αντεπεξέλθει στις νέες προκλήσεις που παρουσιάζονται, είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, που χαρακτηρίζεται για την προσήλωσή του στις αξίες του ΤΙΤΑΝΑ, τη δέσμευση και τις προσπάθειές του για την επίτευξη των στόχων του ΤΙΤΑΝΑ.

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί σαφώς μια κατευθυντήρια δύναμη πίσω από την ευημερία του Ομίλου ΤΙΤΑΝ. Στοιχεία του δημιουργικού σχεδίου του Ομίλου περιλαμβάνουν την ενδυνάμωση υπαλλήλων, τη συμμετοχική διοίκηση, τη συνεργασία ομάδων και τέλος την καινοτόμο εκπαίδευση και κατάρτιση. Ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ προσφέρει επαγγελματική κατάρτιση, συμβουλευτική και ευκαιρίες προγραμμάτων μεταπτυχιακών ή τεχνικής εξειδίκευσης στους εργαζόμενούς του. Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζει την καλύτερη ανταπόκρισή τους στις παρούσες και μελλοντικές προκλήσεις της επαγγελματικής αλλά και της προσωπικής τους ζωής. Επιπλέον στόχος του Ομίλου είναι οι εργαζόμενοι να επιδεικνύουν ανεξάρτητη σκέψη, δημιουργική επίλυση προβλημάτων και δυνατότητα ηγεσίας. Είναι εμφανές ότι ο Όμιλος ΤΙΤΑΝΑΣ ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και

την καινοτομία στους εργαζόμενούς του, και αυτό έχει συμβάλει πολύ στην επιτυχία του οργανισμού.

Ο Όμιλος TITAN, όπως ήδη αναφέρεται παραπάνω, έχει υιοθετήσει τη συνεχή μάθηση ως βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή του. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη της επιχείρησης μαθαίνουν μέσα από τις δικές τους εμπειρίες, αλλά και των άλλων, είναι σε θέση διαρκώς να συμβάλλουν προκειμένου να βελτιωθούν και να αναβαθμισθούν οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα προγράμματα παραγωγής και γενικότερα το τεχνολογικό επίπεδο, με την ευρεία έννοια του όρου, του οργανισμού. Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό είναι προετοιμασμένο να αντεπεξέλθει στις δυσκολίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να βοηθήσει τον Όμιλο να αναδυθεί από τις δύσκολες καταστάσεις.

Οι εσωτερικοί διάλογοι επικοινωνίας, σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο, αποκτούν επίσης μεγαλύτερη ευελιξία και λειτουργούν καλύτερα, έτσι οι εργαζόμενοι αποκτούν μια πιο σφαιρική άποψη για τα προβλήματα του Ομίλου. Οι πληροφορίες διαχέονται σε όλα τα επίπεδα, προς όφελος της αποτελεσματικής λειτουργίας του Ομίλου.

Άρα έχοντας δημιουργήσει μια ανάλογη κουλτούρα στο εσωτερικό του, αποσπώντας την αφοσίωση και τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων συμπεραίνει κανείς εύκολα ότι η κατάσταση αυτή μεταφράζεται σε καλό κλίμα απέναντι στους πελάτες. Οι τελευταίοι μάλιστα δεν επωφελούνται μόνο από το καλό αυτό εργασιακό κλίμα, αλλά και από τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που η εταιρία τους προσφέρει, αφού μέσω της μάθησης και της διάθεσης για καινοτομικότητα και δημιουργία, αποκτά την ανάλογη δυνατότητα να προσαρμόζεται με σχετική ευκολία στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού, υπαρκτού ή δυνητικού, κερδίζοντας ή διατηρώντας την πίστη των καταναλωτών προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Η περίπτωση του ΤΙΤΑΝΑ αποτελεί αδιαμφισβήτητα περίπτωση μαθησιακού οργανισμού, γεγονός που μπορεί να του εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να αντεπεξέλθει στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες και να συμβαδίσει με το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Όπως ειπώθηκε και παραπάνω το ανθρώπινο δυναμικό του είναι αυτό που μπορεί να του προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού πρόκειται για εργαζόμενους προσηλωμένους στην οργανωσιακή κουλτούρα και το όραμα του Ομίλου, οι οποίοι εκπαιδεύονται συνεχώς έτσι ώστε να επιφέρουν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα για να μπορέσουν να εκπληρώσουν επιτυχώς τους στόχους του Ομίλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

7.1. ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ - ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να καθοριστούν οι τρόποι θεμελίωσης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έτσι ώστε μια επιχείρηση να μπορέσει να αυξήσει την κερδοφορία της, την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει την θέση της στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά. Για να οδηγηθεί μια επιχείρηση στην ανακάλυψη νέων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος για να αναγνωριστούν ευκαιρίες και απειλές που επικρατούν εκτός της επιχείρησης καθώς και ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος για να ανακαλυφθούν δυνάμεις και αδυναμίες που ενυπάρχουν στα πλαίσια της επιχείρησης.

Όπως ήδη έχει ειπωθεί παραπάνω το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ακολουθεί τις συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στην σύγχρονη πραγματικότητα την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν οι μέθοδοι και οι πρακτικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό και τη διαχείριση αυτού. Η σύγχρονη μορφή μιας επιχείρησης έχει αλλάξει. Προκειμένου η σύγχρονη επιχειρησιακή μονάδα, να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις μεταβολές του πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να αποδεχθεί και να υιοθετήσει τις αρχές του μαθησιακού οργανισμού. Υπάρχει επιτακτική ανάγκη τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να εφαρμόσουν πολιτικές διαχείρισης γνώσης. Η σύγχρονη χρηματοοικονομική κρίση αποκαλύπτει την σπουδαιότητα του διανοητικού κεφαλαίου και της γνώσης ως κύριο παράγοντα θεμελίωσης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η γνώση και η εμπειρία του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και η ανάπτυξη περιβάλλοντος μαθησιακής οργάνωσης έχει άμεση και θετική επίδραση στην επίδοση των επιχειρήσεων. Μέσα στα πλαίσια ενός μαθησιακού οργανισμού ενθαρρύνεται η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι είναι πιο πληροφορημένοι, έτοιμοι να ανταποκριθούν στις νέες τάσεις που επικρατούν και να αντεπεξέλθουν στις παρουσιαζόμενες αντιξοότητες.

Με σκοπό να συνδεθούν όσα ειπώθηκαν στην θεωρία με την πράξη αναλύεται στην παρούσα διπλωματική η περίπτωση του Ομίλου TITANA, ο οποίος αποτελεί παράδειγμα μαθησιακού

οργανισμού, έτσι ώστε να μελετηθούν τα αποτελέσματα που επιφέρει ένας τέτοιος οργανισμός και να γίνουν μετρήσεις για το πόσο αποτελεσματικά είναι. Ο Όμιλος TITAN ενθαρρύνει τους εργαζόμενούς του να δημιουργούν, να καινοτομούν, να συνεργάζονται όλοι μεταξύ τους και να αναπτύσσονται συνεχώς. Μέλημα του Ομίλου αποτελεί τόσο η αριστοποίηση των τεχνικών δεξιοτήτων των εργαζομένων καθώς και των ηγετικών ικανοτήτων τους. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να λειτουργούν στρατηγικά σε κάθε επίπεδο, να μπορούν να ηγηθούν, και να παίρνουν ηγετικές αποφάσεις για την επίλυση προβλημάτων.

Ο Όμιλος TITAN ανήκει στις 25 πιο επιτυχημένες παγκόσμιες επιχειρήσεις όσον αφορά την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Επιδιώκει την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων για τη στελέχωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα είναι άριστα εκπαιδευμένο, θα εξελίσσεται συνεχώς και θα δοκιμάζεται. Ο λόγος που αναφέρεται η σημαντική αυτή κατάκτηση του Ομίλου TITAN είναι γιατί μπορεί να αποτελέσει ζήτημα για περαιτέρω μελέτη, να αναλυθεί δηλαδή η σημασία της ηγεσίας για μια επιχείρηση, να μελετηθούν τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επέλθουν όταν τα άτομα σε κάθε επίπεδο σκέφτονται στρατηγικά και όταν σε δύσκολες στιγμές μπορούν να ηγεθούν και να ανταποκριθούν στις αντιξοότητες. Από την άλλη μεριά θα πρέπει επίσης να μελετηθούν οι συνέπειες που μπορεί να έχει η μη ύπαρξη μιας ισχυρής ηγεσίας.

Κατά συνέπεια το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό, το οποίο μπορεί να υλοποιήσει αποτελεσματικά τις στρατηγικές μιας επιχείρησης και αυτό εξαρτάται από την προσέγγιση και τη αφοσίωση των ατόμων στους επιχειρηματικούς στόχους, δηλαδή από την υπάρχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα ισχυρό πόρο της σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας και ο συνδυασμός της γνώσης και της εμπειρίας αποτελεί κατά τον Drucker⁹¹ (1993), “το κύριο κεφάλαιο, το κέντρο του κόστους και ο πιο κρίσιμος πόρος της οικονομίας».

⁹¹ Drucker, P. (1993), “Post – Capitalist Society”, New York, US: Harper Business Editions

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1.: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος	6
Διάγραμμα 1.2.: Το υπόδειγμα των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter	12
Διάγραμμα 1.3.: Στρατηγικές ομάδες	21
Διάγραμμα 2.1. : Η απλή δομή	26
Διάγραμμα 2.2.: Λειτουργική δομή	27
Διάγραμμα 2.3.: Δομή κατά τμήμα	28
Διάγραμμα 2.4.: Δομή κατά Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (SBUs)	29
Διάγραμμα 2.5.: Μητρική δομή	31
Διάγραμμα 2.6.: Η Αλυσίδα Αξίας	37
Διάγραμμα 2.7.: Σύστημα Αξίας	40
Διάγραμμα 5.1.: Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα, η σχέση Εισροών και Εκροών	104
Διάγραμμα 6.1.: Κατανομή ωρών κατάρτισης των εργαζομένων	116

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1.: Οι κατηγορίες του γενικευμένου περιβάλλοντος	8
Πίνακας 1.2.: Κριτήρια αναγνώρισης των στρατηγικής σημασίας περιβαλλοντικών παραγόντων	10

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.
2. Κανελλόπουλος Χ., “Διοίκηση Προσωπικού”, εκδ. International Publishing, Αθήνα, 1991.
3. Κονδύλης Ε., “Στοιχεία Συναλλακτικής Ανάλυσης για Οργανισμούς”, στο βιβλίο - συλλογικό έργο - των Χ. Κανελλόπουλου και Ν. Παπαλεξανδρή, “Αξιοποίηση Προσωπικού”, εκδ. International Publishing, Αθήνα, 1990.
4. Μπουραντάς Δ., ‘Μάνατζμεντ’, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
5. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999.
6. Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001.
7. Χυτήρης Λ., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1996.

Ξένη

1. Andrews E. & Noel J., “Adding Life to the Case Study”, Training and Development Journal, Vol. 40, No 2, February 1986.
2. Argyris C., “Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program”, Academy of Management Review, Vol. 5, No 2, 1980.
3. Argyris C., “Teaching smart people how to learn”, Harvard Business Review, May – June 1991.
4. Aryee S., e. t., al., “Early Carrier Outcomes of Graduate Employees: The Effect of Mentoring and Integration”, Journal of Management, Vol. 33, No1, March 1996.
5. Barney J., “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, 2nd ed., Addison-Wesley, New York, 1997.
6. Berman E., “Productivity in Public & Non Profit Organizations - Strategies & Techniques”, SAGE Publications, USA, 1998.

7. Black D., Synan C., "Interactive Consultation and the Learning Organization: The Sixth Discipline?", *Management Accounting*, Vol. 75, No 10, 1997.
8. Branch M., "Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement", Barktus B., 2006.
9. Buller P., e. t., al., "Getting out of Outdoor Training", *Training and Development Journal*, March 1991.
10. Burgoyne J., "Feeding Minds to Grow the Business", *People Management*, September 1995.
11. Byrum B., "New Age Training Technologies: The Best and The Safest", the 1989 annual: *Developing Human Resources*, University Associates, San Diego, 1989.
12. Caffarella R., "Managing Conflict: An Analytic Tool", *Training and Development Journal*, Vol. 38, February 1984.
13. Campbell, "Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re - Assessment?", Reprinted from *Long - Range Planning*, Vol. 17, No. 3, 1984.
14. Caulkin, S., Argyris C., *Management Today*, October 1997.
15. Coopey, J. Crucial Gapsin "The Learning Organization. Power, Politics, and Ideology", in Starkey K., "How Organizations learn", ed. International Thomson Business Press, 1996.
16. Davenport T., De Long D., and Beers M., "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, 1998.
17. Dixon N., "The Organizational Learning Cycle", Mc Graw-Hill, London, 1994.
18. Douglas Mc Gregor, "The Human Side of the Enterprise", 25th Anniversary Printing, Mc Graw - Hill, London, 1985, 1960.
19. Drucker P., "Learning to forget and forgetting to learn: Towards effective management of organizational knowledge", *Journal: Development & Learning in organization*, ISSN 1477-7282, Vol. 18, Iss. 6, December, 2004.
1. Fisher C., e. t., al., "Human Resource Management", *HR monthly*, March 1996.

2. Fulmer R., Keys B., "A conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Autumn 1998.
3. Garrat B., "The Learning Organization", Harper Collins, London, 1994.
4. Garrat B., "Learning to Lead", Fontana, London, 1991.
5. Garvin D., "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July - August 1993.
6. Greiner L., "Evolution & Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, May – June 1998.
7. Harisson R., "Employee Development", Institute of Personnel and Development, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, Iss. 4 / 5, London, 1997.
8. Harrison R., "Human Resource Management, Issues and Strategies", ed. Addison - Wesley, 1993.
9. Hatten K. and Hatten M., "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, July-August 1987.
10. Lane D., "On a Resurgence of Management Simulations and Games", *Journal of Operational Research Society*, Vol. 46, No 5, May 1995.
11. Marsick V., "Experience – based learning: Executive Learning outside the Classroom", *Journal of Management Development*, Vol. 9, 1990.
12. Mathews A., "The Diversity Connections: Mentoring and Networking", *Public Manager*, Vol. 23, No 4, Winter 1994 - 1995.
13. Mayer S. & Russell J., "Behavior Modeling Training in Organizations: Concerns and Conclusions", *Journal of Management*, Spring 1987.
14. Mayo A., "The human value of the enterprise, Valuing People as Assets-Monitoring, Measuring, Managing", Nicholas Brealey Publishing, London, 2001.
15. McKenna, E. "Business Psychology & Organizational Behavior", 3rd ed., Psychology Press, 2000.
16. Morris A., Crawford J., Fisher T., "Key Factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality

- management”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No 2, 1999.
17. Mullins L., “Management and Organizational Behavior”, 5th ed., Financial Time - Prentice Hall, London, 1999.
 18. Mumford A., “Individual and Organizational Learning: The pursuit of Change”, in Mabey C. and Iles P., “Managing Learning”, The Open University, Routledge, 1994.
 19. Murdoch A., “Human Re-engineering”, *Management Today*, March 1988
 20. O’Neill J., “On schools as learning organizations. An interview with Peter Senge”, *Educational Leadership*, 1995.
 21. Pedler M., Burgoyne J., and Boydell T., “Applying Self- Development in Organizations”, Prentice Hall, London, 1988.
 22. Pedler M., Boydell T., and Burgoyne J., “Learning Company Project: A Report on work Undertaken”, October 1987 to April 1988 Sheffield, Training Agency, 1988.
 23. Pekka – Economou V., Fafaliou I., “How and under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?”, *Proceedings of the 1st European Conference on Economic Intelligence*, Poitiers, France, January 2005.
 24. Pekka - Economou V., Lykogianni V., “The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets”, 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10, Stockholm, Sweden, July 2005.
 25. Preston D., “The Enlightening Leader and Effective Learning Strategy”, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 5, Iss. 1, 2004.
 26. Porter M., “Competitive Advantage”, Free Press, New York, 1980.
 27. Porter M., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, A Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, Free Press, New York, 1988.
 28. Porter M., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 1985.
 29. Raelin J. & Lebien M., “Learning by Doing”, *H.R. Magazine*, February 1993.

30. Rea P., e. t., al., "Use Assessment Centers in Skill Development", *Personnel Journal*, April 1990.
31. Reid B., "Mentorships Ensure Equal Opportunity", *Personnel Journal*, Vol. 73, No 11, November 1994.
32. Rousseau D., "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods", in *Organizational Climate and Culture*, ed. Schneider B., Jossey - Bass, 1990.
33. Salaman G. & Bulter, J., "Why Managers won't Learn", in Mabey C. and Iles P., ed. *Managing Learning*, the Open University/ Routledge, 1994.
34. Schneider J. & Schmitt N., "An Exercise Design Approach to Understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, 1992.
35. Schuler F. & Jackson S., "Human Resource Management: Positioning for the 21st century", 6th ed., West Publishing, New York, 1996.
36. Schneider B., Brief A., Guzzo R., "Creating a climate and culture for sustainable organizational change", *Organizational Dynamics*, Spring 1996.
37. Senge, P., "The fifth Discipline, The art and practice of the learning organization", Random House, Sydney, 1990.
38. *Senge P. -learning organization.pdf* - peter *senge* and the theory
39. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., "Global and Transnational Business, Strategy and Management", ed. John Wiley and Sons Ltd, Chichester, 2000.
40. **Spotlight on Arie de Geus** – "Measuring Business Excellence", Vol. 5, No. 4, MCB University Press, 4th quarter 2001.
41. Wall T., Lischeron J., "Worker participation, A critique of the literature and some fresh evidence", Mc Graw-Hill Company Limited, UK, 1977.
42. Wagner R., e. t., al., "Outdoor Training: Revolution or Fad?", *Training and Development Journal*, March 1991.

43. Wheelen T., Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th ed., 2008.
44. Whitley W., e. t., al., “Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers’ and Professionals’ Early Progress”, Academy of Management Journal, Vol. 34, No 5, June 1991.
45. <http://www.ascd.org/readingroom/edlead/9504/oneil.html>
46. <usr/downloads/interviews/spotlight.doc>
47. <http://pfd.org/leaderbooks/l2l/summer98/senge.html>.