

1. ΟΡΙΣΜΟΙ

1.1 Τι είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ.

Στρατηγική σύμφωνα με τους Johnson και Scholes, είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διαχείρισης μέσα σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον, με σκοπό να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders). Το στρατηγικό μάνατζμεντ πιο αναλυτικά περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

- ◆ Στρατηγική ανάλυση κατά την οποία το στέλεχος αντιλαμβάνεται την στρατηγική θέση του οργανισμού.
- ◆ Στρατηγική επιλογή κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις εκτιμώντας και επιλέγοντας τις αρμόζουσες στρατηγικές.
- ◆ Στρατηγική εφαρμογή κατά την οποία η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη.

1.2 Τι είναι διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

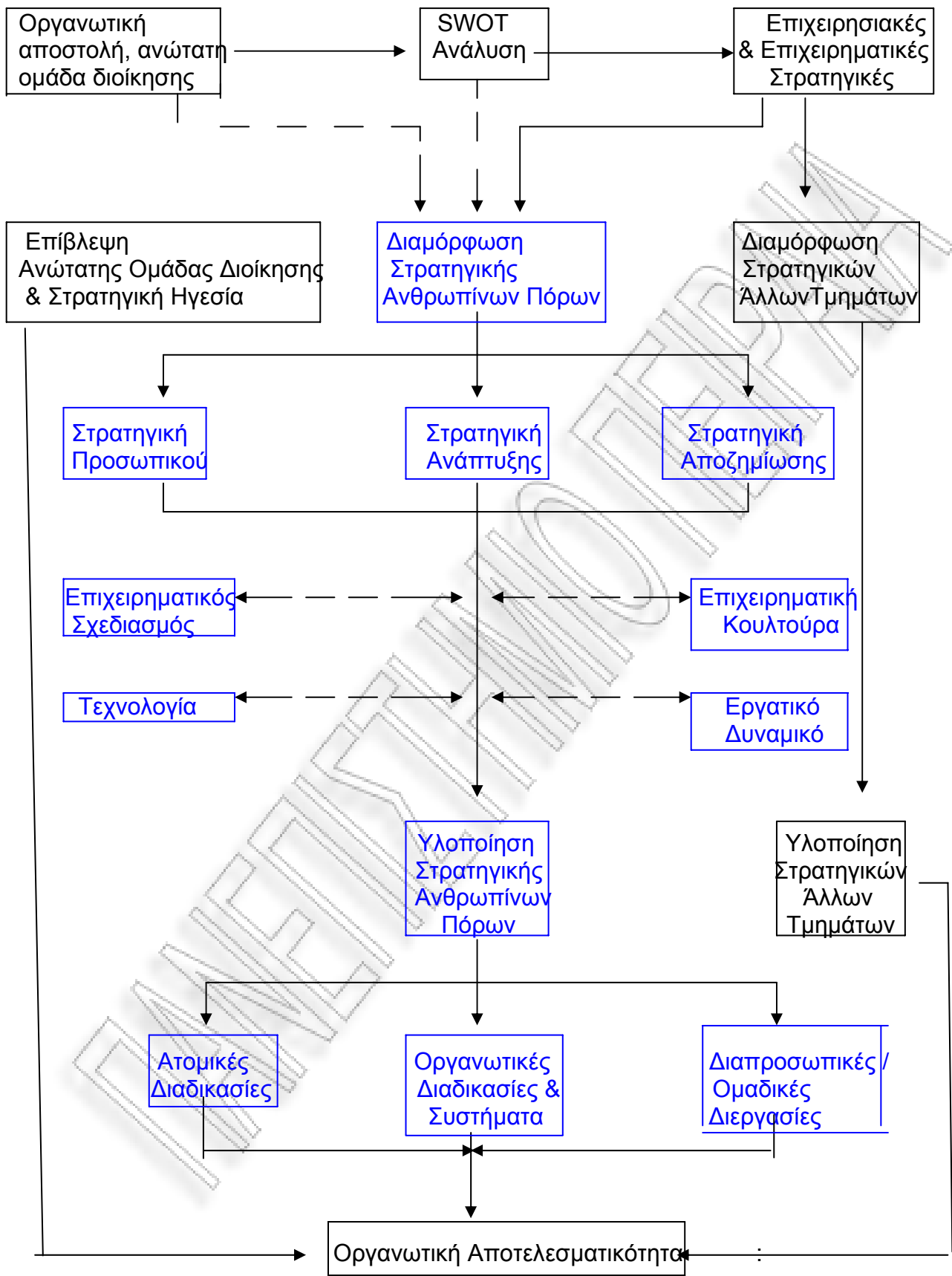
Είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να ορισθεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

1.3 Τι είναι στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων.

Στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθορισθεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ. Με τον τρόπο αυτό το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων συνδυάζει τέσσερα στοιχεία

- ◆ Τη χρήση του προγραμματισμού.
- ◆ Μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική και διέπεται από συγκεκριμένη φιλοσοφία.
- ◆ Την εναρμόνιση των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρηματική στρατηγική.
- ◆ Τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Ο πίνακας 1.1 περιγράφει την διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.



Επίτευξη Στρατηγικών Στόχων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
 ΠΗΓΗ: De Nisi, Griffin, Human Resource Management,

1.4 Γιατί είναι αναγκαίο το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων.

Ο πρόεδρος και Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων, Jeff Alerh, της τράπεζας First Chicago είχε δηλώσει “ Το κεφάλαιο κάποτε αποτελούσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά τώρα είναι εύκολα διαθέσιμο και προσιτό. Η τεχνολογία ήταν επίσης ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά έγινε και αυτή πιο εύκολα διαθέσιμη. Επίσης υπήρξε μια εποχή όπου ο κύκλος ζωής των προϊόντων ήταν πολύ μεγάλος, ειδικά στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, αλλά σήμερα είναι δύσκολο να δημιουργήσεις ένα σταθερό συγκριτικό πλεονέκτημα στον τύπο προϊόντων που προσφέρεις. Συνεπώς το μόνο πλεονέκτημα το οποίο παρέμεινε είναι οι άνθρωποι. Η ανάγκη λοιπόν για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, έτσι ώστε η εταιρεία να αποκτήσει μια μακρόχρονη επιτυχία καθιστά αναγκαία το στρατηγικό μάνατζμεντ του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. ” Ο νέος ρόλος λοιπόν του υπεύθυνου ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να είναι η βοήθεια των υπολοίπων διευθυντών στο να μεγιστοποιούν τη συμμετοχή των υπαλλήλων τους για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η πρόκληση για τους υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων όσον αφορά το μέλλον.

Το κόστος του προσωπικού αποτελεί ένα μεγάλο ποσοστό του προϋπολογισμού, γι’ αυτό το λόγο λοιπόν η αποτελεσματική ανάπτυξη του

κόστους προσωπικού θα πρέπει να είναι βασική προτεραιότητα σε μια ανταγωνιστική κατάσταση. Ο Grant συμπληρώνει ότι οι ικανότητες των στελεχών αποτελούν τη βασική πηγή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας. Σαν συμπέρασμα λοιπόν η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, όχι μόνο μια ενοποίηση μεταξύ των συστημάτων προσωπικού, αλλά επίσης μια ενοποίηση μεταξύ των συστημάτων και όλων των στρατηγικών της επιχείρησης.

Ο Guest υποστηρίζει ότι μια προσέγγιση με τέτοια συνοχή στις πολιτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει, μέσω των αποτελεσμάτων της στρατηγικής ολοκλήρωσης, δέσμευσης, ευελιξίας/ προσαρμοστικότητας του εργατικού δυναμικού και της ποιότητας, στα ακόλουθα οφέλη :

- ◆ μέγιστη επίδοση στην δουλειά
- ◆ μέγιστη επίλυση προβλημάτων, αλλαγής και καινοτομίας
- ◆ μέγιστη αποτελεσματικότητα κόστους και
- ◆ χαμηλό τζίρο, απουσία και αδικία.

Το στρατηγικό μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων δεν αποτελεί πια επιλογή αλλά αναγκαιότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1999, σελ 28-31
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.
3. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, Αποτελεσματική Διοίκηση, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 2003
4. Fisher Schoentfeltshaw, Strategic Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, forth edition, σελ 57-59

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Αναγνωρίζουμε λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να εξελιχθούν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να αναπτύξουν το στρατηγικό μάντζμεντ, το οποίο θα τους παρέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως δείχνει και το διάγραμμα 1.1 στο κεφάλαιο 1 η εταιρική αποστολή, το όραμα και η επιρροή της ομάδας διοίκησης θα πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού μάντζμεντ. Γνωρίζοντας λοιπόν η εταιρεία όλα αυτά και εξετάζοντας το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, είναι σε θέση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, επιχειρηματικές και επιχειρησιακές, που θα την οδηγήσουν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Είναι αλήθεια ότι ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου έχουν καταφύγει στη δημιουργία εταιρικών οραμάτων ή δηλώσεων αποστολών. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει τελευταία και για αρκετές από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις. Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής (mission statement) συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής. Περιλαμβάνει το όραμα της διοίκησης της επιχείρησης, μια έντονη εικόνα για το πώς η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τι θα πρέπει να κάνει και ποιον θα εξυπηρετεί.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις δημιουργούν γραπτές δηλώσεις αποστολής:

1. Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό.
2. Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
3. Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα.
4. Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τον επιχειρησιακό σκοπό, και ξεχωρίζει επίσης όσους δεν μπορούν να ταυτιστούν.
5. Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες.
6. Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν.

Όμως υπάρχουν και λειτουργίες που μια εταιρική αποστολή μπορεί να επιτελέσει και οι οποίες δεν είναι κατά αρχήν εμφανείς. Τέτοιες μπορεί να είναι:

1. Η αποστολή χρησιμεύει ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών.
2. Η αποστολή βοηθάει την επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού: Με μια σωστή εταιρική αποστολή μπορεί να γίνει εύκολη διάκριση μεταξύ υπαλλήλων που ενστερνίζονται ή όχι τις οργανωτικές αξίες.
3. Η αποστολή χρησιμεύει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης.

2.1 Περιεχόμενο και συστατικά στοιχεία μιας δήλωσης αποστολής.

Οι εταιρικές αποστολές είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν σε μέγεθος, περιεχόμενο, διάρθρωση, και σκοπιμότητα, ανάλογα με τα πιστεύω και τις επιθυμίες των στελεχών. Σε γενικές γραμμές μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να δίνει απάντηση σε τρεις κρίσιμες ερωτήσεις.

1. **Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;** Η ίδια με σήμερα ή τελείως διαφορετική από άποψη προϊόντων, υπηρεσιών ή και κλάδου δραστηριοποίησης;
2. **Ποιοι είναι οι στόχοι μας;** Η γνώση του ανταγωνισμού είναι απαραίτητο στοιχείο, όπως επίσης η έννοια και ο καθορισμός της επιτυχίας. Πολλές επιχειρήσεις ορίζουν την επιτυχία βασιζόμενες σε καθαρά οικονομικά κριτήρια. Άλλες, την βασίζουν σε όρους που έχουν σχέση με την εργασιακή

ικανοποίηση και συμβολή . Όμως δεν αρκεί να τονίζονται αυτά στη δήλωση αποστολής, πρέπει ακόμα να δίνονται οι κατάλληλες πληροφορίες για το πώς η επιχείρηση θα προσπαθήσει να πετύχει τα παραπάνω.

3. **Πως θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;** Με ποιο τρόπο η επιχείρηση οργανισμός θα καταφέρει να επιτύχει στην αγορά. Πρόκειται για το πιο δύσκολο ίσως σημείο και για αυτό ακριβώς το λόγο πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να δώσουν σαφείς πληροφορίες στην εταιρική αποστολή.

Κατά μια άλλη άποψη μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να παρέχει απάντηση σε μια πλειάδα ερωτήσεων. Αυτές είναι:

1. *Οι πελάτες:* Ποίοι είναι οι πελάτες της εταιρείας
2. *Το προϊόν ή η υπηρεσία* της επιχείρησης.
3. *Η καταναλωτική ανάγκη* που το παραπάνω προϊόν ή υπηρεσία καλύπτει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
4. *Η τεχνολογία* βάση της οποίας η επιχείρηση θα προσφέρει το προϊόν ή υπηρεσία.
5. *Ο απώτερος στόχος της επιχείρησης*(π.χ επιβίωση, ανάπτυξη, κερδοφορία).
6. Η παρούσα και επιδιωκόμενη *φιλοσοφία- κουλτούρα* της επιχείρησης. Μέσα από αυτήν προβάλλεται μια κατά κανόνα εξιδανικευμένη δημόσια εικόνα.
7. Το ιδιαίτερο *προσωπικό στοιχείο της επιχείρησης* (self- concept), το οποίο και την χαρακτηρίζει και την ξεχωρίζει από άλλες εταιρείες.
8. Τις *θεμελιώδεις ικανότητες* πάνω στις οποίες η επιχείρηση βασίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
9. Το *ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους της, τους μετόχους της, τους πελάτες της και τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων* που η ίδια θεωρεί σημαντικές.

Μια εταιρική αποστολή για να πετύχει τους στόχους της, οφείλει να είναι κάτι παραπάνω από λέξεις σε ένα κομμάτι χαρτί. Πρέπει να εκφράζει ένα τρόπο ζωής για τους εργαζομένους, παρέχοντας τους κατεύθυνση και έμπνευση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

2.2 Παράγοντες αποτυχίας και πιθανές παγίδες.

Πόσο εύκολο είναι να πετύχει όλους αυτούς τους συχνά αντικρουόμενους στόχους μια δήλωση αποστολής; Η εκτίμηση είναι ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο. Ποιες λοιπόν είναι οι κύριες αδυναμίες που μπορεί να καταστήσουν την αποστολή ανενεργή; Στη συνέχεια αναφέρονται οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας των δηλώσεων αποστολών:

1. Διατυπώνουν τα αυτονόητα, κατά συνέπεια τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι μπορεί να τις εκλάβουν ως άνευ σημασίας.
2. Δεν καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων, καθότι είναι γενικόλογες.
3. Είναι υπερβολικά φιλόδοξες (σε βαθμό που να κρίνονται ουτοπικές ή και ανεφάρμοστες).
4. Οι εργαζόμενοι δεν τις συμμερίζονται.
5. Δε βασίζονται στην πραγματικότητα της αγοράς και του ανταγωνισμού.
6. Αποτυγχάνουν να επιλύσουν βραχυπρόθεσμα προβλήματα.
7. Δεν είναι ευέλικτες.
8. Αποτυγχάνουν στην υλοποίησή τους.

2.3 Εταιρική αποστολή: Στρατηγική αναγκαιότητα ή μη απαραίτητη πολυτέλεια

Κάθε οργανισμός έχει κάποιον ξεχωριστό και μοναδικό λόγο ύπαρξης. Αυτή η μοναδικότητα μπορεί να αντανακλάται σε μια εταιρική αποστολή. Η φύση ενός τέτοιου μηνύματος ή μιας τέτοιας δήλωσης είναι δυνατόν να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δυστυχώς, οι δηλώσεις αποστολής έχουν δεχθεί μεγάλη κριτική. Για όλους αυτούς τους λόγους που αναφέρθηκαν προηγουμένως, οι περισσότερες από αυτές δεν καταφέρνουν να πετύχουν τους στόχους τους. Κατά συνέπεια συχνά θεωρούνται σαν μια πολυτέλεια για πολλές επιχειρήσεις.

Παρά τα προβλήματα αυτά η εταιρική αποστολή πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Όμως ο τελικός στόχος είναι να επιτευχθεί ένα αίσθημα αποστολής από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μέσα στην επιχείρηση. Να αγκαλιάσουν όλοι την αποστολή ως κάτι σαφές, κατανοητό, που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική. Μόνο κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μπορεί η εταιρική αποστολή να γίνει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό εργαλείο.

3. ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η βασική ομάδα διοίκησης μιας εταιρείας αναφέρεται στην ομάδα των βασικών στελεχών που είναι και υπεύθυνοι για την στρατηγική λειτουργία ολόκληρης της εταιρείας. Η ανώτερη ομάδα διοίκησης δίνει τον τόνο σε μια επιχείρηση και παίζει έναν βασικό ρόλο στον σχηματισμό της κουλτούρας. Κάποιες ομάδες έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για το που θέλουν η εταιρεία να φτάσει και πως θα φτάσει εκεί. Επίσης κάνουν μια καλή δουλειά στο να σαφηνίζουν αυτό το όραμα μέσα στην εταιρεία. Σε αυτήν την περίπτωση τα μεσαία και χαμηλά στελέχη γνωρίζουν ακριβώς τι περιμένει η εταιρεία από αυτούς και έτσι μπορούν να κατευθύνουν τις δυνάμεις τους αλλά και τις δυνάμεις των μελών του τμήματος τους ή μιας ομάδας προς τον κοινό στόχο. Άλλες ομάδες όμως παρουσιάζουν ένα ασαφή, αντιφατικό, αόριστο όραμα στο που θέλουν να δουν την επιχείρηση τους. Σαν αποτέλεσμα, κάποια στελέχη στην επιχείρηση μπορεί να νιώθουν ανασφαλή στο πώς να προχωρήσουν και ανίκανοι στο να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τους υπαλλήλους τους. Πράγματι οι απόψεις περί ηγεσίας δίνοντας έμφαση στη σπουδαιότητα του προσωπικού χαρίσματος ενός ηγέτη, προτείνουν στους ηγέτες να έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα και τρόπους επικοινωνίας αυτού του οράματος.

4. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Η εταιρεία θα πρέπει να μπορεί να ενεργεί άλλοτε αμυντικά και άλλοτε επιθετικά διαμορφώνοντας στρατηγικές, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και ελαχιστοποιώντας τις τυχόν παρουσιαζόμενες απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο –μάκρο περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και το μικρό περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το ευρύτερο- μάκρο περιβάλλον θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό- νομικό περιβάλλον, δ) το κοινωνικό, πολιτιστικό, δημογραφικό περιβάλλον. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η

επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ), και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς. Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter, μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων.

4.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ- ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιάσει στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Μια εταιρεία για να μπορέσει να διαμορφώσει το εξωτερικό της περιβάλλον θα πρέπει αρχικά να συλλέξει πληροφορίες για τις κοινωνικές, πολιτιστικές,

οικονομικές, πολιτικές, νομικές και τεχνολογικές τάσεις. Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε μια διάσταση ξεχωριστά.

4.1.1.1 Πολιτική / Νομική διάσταση

Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Επίσης είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις που αποφασίζουν να διεισδύσουν ή να επεκταθούν στο εξωτερικό να γνωρίζουν το πολιτικό περιβάλλον και την διαδικασία επιλογής απόφασης στην χώρα που επιθυμούν. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό-νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

4.1.1.2 Οικονομική διάσταση

Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης (πχ ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κλπ).

Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατόν να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

4.1.1.3 Κοινωνική, πολιτιστική και δημογραφική διάσταση

Αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η

στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος. Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- ◆ Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η οποία όμως προέρχεται κυρίως από χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να την στηρίξουν.
- ◆ Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο.
- ◆ Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο –αγορές.

4.1.1.4 Τεχνολογική διάσταση

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή 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 για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Το να διαχειριστεί όμως μια επιχείρηση τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωση της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας.

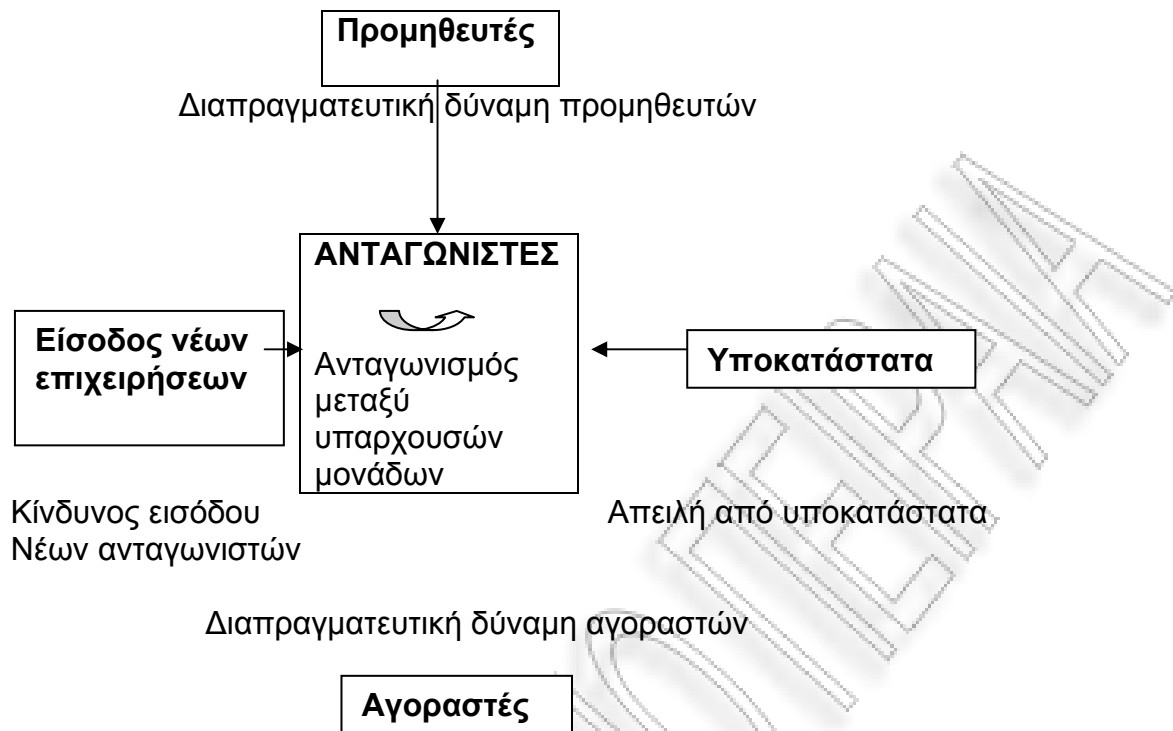
4.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ (ΜΙΚΡΟ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να γίνει με τη βοήθεια της δομικής ανάλυσης ενός κλάδου ή πιο απλά με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

4.1.2.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις. (διάγραμμα 2).

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



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER (ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ)

ΠΗΓΗ: Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, ελληνική & διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ.Μπένου, 1999

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

A) ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύσει καινούργιες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς- εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι τα εξής:

- ◆ *Οικονομίες κλίμακας.* Σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν 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 υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.
- ◆ *Απαιτήσεις σε κεφάλαια.* Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο για αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Συχνά, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής και της διάθεσης, των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ κλπ. Έτσι, είναι δυνατό η είσοδος σε ένα νέο κλάδο να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

- ◆ *Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος.* Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το “know - how ” της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου.
- ◆ *Διαφοροποίηση προϊόντος.* Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Από το βαθμό στον οποίο ένα υπάρχον προϊόν θεωρείται μοναδικό στο είδος του, προσδιορίζεται και το κόστος μετακίνησης (switching cost) για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούργιους ανταγωνιστές της αγοράς, να προσελκύσουν πελάτες. Σε αυτήν την περίπτωση οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες, δημιουργία δικτύου κλπ, για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν “επί ίσοις όροις”.
- ◆ *Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.* Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως, για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.
- ◆ *Νομικοί περιορισμοί.* Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

- ◆ *Φόβος της αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.* Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτίθενται με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και κάποιες λίγες φορές με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούργιας εταιρείας.

B) ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες.

- ◆ *Αριθμός των προμηθευτών.* Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.
- ◆ *Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.* Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- ◆ *Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.* Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης/ μοναδικότητας, τότε το κόστος μετακίνησης για τους πελάτες είναι υψηλό. Σε αυτήν την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

- ◆ *Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.* Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι πιο περιορισμένη.
- ◆ *Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.* Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Γ) ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες :

- ◆ *Μέγεθος του αγοραστή.* Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
- ◆ *Αριθμός προμηθευτών.* Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.
- ◆ *Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας.* Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της

επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

- ◆ *Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.* Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.
- ◆ *Χαρακτηριστικά του προϊόντος.* Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.
- ◆ *Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.* Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Δ) ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων

μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες.

- ◆ *Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.* Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις.
- ◆ *Επίδραση της τιμής .* Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.
- ◆ *Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.* Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που για αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή. Όσο υψηλότερα είναι αυτά τα κόστη, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες, καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς υποκατάστατα.

Ε) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες.

- ♦ *Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.* 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 αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- ♦ *Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.* Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.

- ◆ *Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.* Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.
- ◆ *Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.* Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μια επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- ◆ *Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.* Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό- συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο. Έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημία.

4. 2 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όλες οι εταιρείες έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στα διάφορα λειτουργικά τμήματα τους. Οι στόχοι και οι στρατηγικές δημιουργούνται

αξιοποιώντας τα δυνατά σημεία και ελαχιστοποιώντας όσο το δυνατόν τα αδύνατα. Η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται εξετάζοντας κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης ξεχωριστά ώστε να ανακαλυφθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τρεις παράγοντες, τη δομή της εταιρείας, την κουλτούρα, τους πόρους και τις ικανότητες της.

- Ως *κουλτούρα* μπορεί να εννοηθεί ένα είδος συμπεριφοράς που αναπτύσσεται σε μια επιχείρηση με το οποίο αντιμετωπίζουν κάθε είδος προβλήματος εξωτερικής εφαρμογής και εσωτερικής ενοποίησης. Το είδος αυτής της συμπεριφοράς έχει δουλευτεί αρκετά καλά από τη διοίκηση της εταιρείας ώστε να θεωρείται πολύτιμο και να διδάσκεται στους εργαζόμενους ως ο σωστός τρόπος σκέψης, λογικής και αίσθησης. Ο όρος κουλτούρα γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες των ιδρυτών και το όραμα της εταιρείας. Δίνει στην εταιρεία μία αίσθηση ταυτότητας. Τι υποστηρίζει, πώς ενεργεί και τι θεωρεί σημαντικό.

Η κουλτούρα μιας εταιρείας σχηματίζεται από διάφορες δυνάμεις. Μία από τις σημαντικότερες είναι και ο ιδρυτής της εταιρείας. Εταιρείες οι οποίες έχουν ιδρυτές με δυνατή θέληση και όραμα διατηρούν συχνά τα οράματα των ιδρυτών τους ως κεντρικό σημείο της κουλτούρας της επιχείρησης. Καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται, η κουλτούρα της τροποποιείται, σχηματίζεται και βελτιώνεται σύμφωνα με άλλες δυνάμεις. Αυτές οι δυνάμεις μπορεί να είναι σύμβολα, ιστορίες, σλόγκαν, ήρωες και τελετές. Οι εμπειρίες που μοιράζονται παίζουν επίσης ρόλο στη διαμόρφωση και στον προσδιορισμό της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Αυτές οι δυνάμεις είναι

όπλα όπου τα άτομα που χαράζουν στρατηγικές μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν ως επιρροή και κατεύθυνση στην διαμόρφωση, στην υλοποίηση και στην αξιολόγηση στρατηγικής. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης συγκρίνεται με μια ατομική προσωπικότητα στο ότι καμία επιχείρηση δεν έχει την ίδια κουλτούρα όπως και κανένας άνθρωπος δεν έχει την ίδια προσωπικότητα. Πολλές φορές επίσης η κουλτούρα σαν έκφραση αξιών μπορεί να λειτουργεί διαφορετικά σε ομάδες ατόμων ακόμα και σε δραστηριότητες.

Συνήθως οι μεγάλες και επιτυχημένες εταιρείες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην κουλτούρα της εταιρείας τους. Όμως αυτή η έμφαση μπορεί να λειτουργήσει και ως εμπόδιο για δύο λόγους. Πρώτον λόγω του ότι οι μάνατζερς δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο εξωτερικό περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς και μένουν πιστοί στις απόψεις τους. Δεύτερον στο ότι όταν μια συγκεκριμένη κουλτούρα έχει λειτουργήσει αποτελεσματικά στο παρελθόν είναι φυσικό επακόλουθο τα διευθυντικά στελέχη να συνεχίζουν να την υιοθετούν και στο μέλλον, ακόμα και σε στιγμές μεγάλων στρατηγικών αλλαγών.

Παρ' όλα αυτά, λόγω του ότι η κουλτούρα αποτελεί τη βάση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας, παίζει έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση διοικητικής συμπεριφοράς και αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για το πως η εταιρεία διοικεί το προσωπικό της. Δείχνει επίσης πόσο ικανή είναι μια εταιρεία να πετύχει τους στόχους της και πόσο το προσωπικό της είναι ικανό να λειτουργήσει ομαδικά. Το βασικό κλειδί λοιπόν για τα στελέχη είναι να αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της κουλτούρας και να αναλαμβάνουν τα

κατάλληλα βήματα έτσι ώστε να μεταφέρουν τη φύση αυτής της κουλτούρας στους υπόλοιπους μέσα στην επιχείρηση.

- Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων πρεσβεύει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται. Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης, όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για την διαμόρφωση και την υλοποίηση μιας στρατηγικής.

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον, οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της

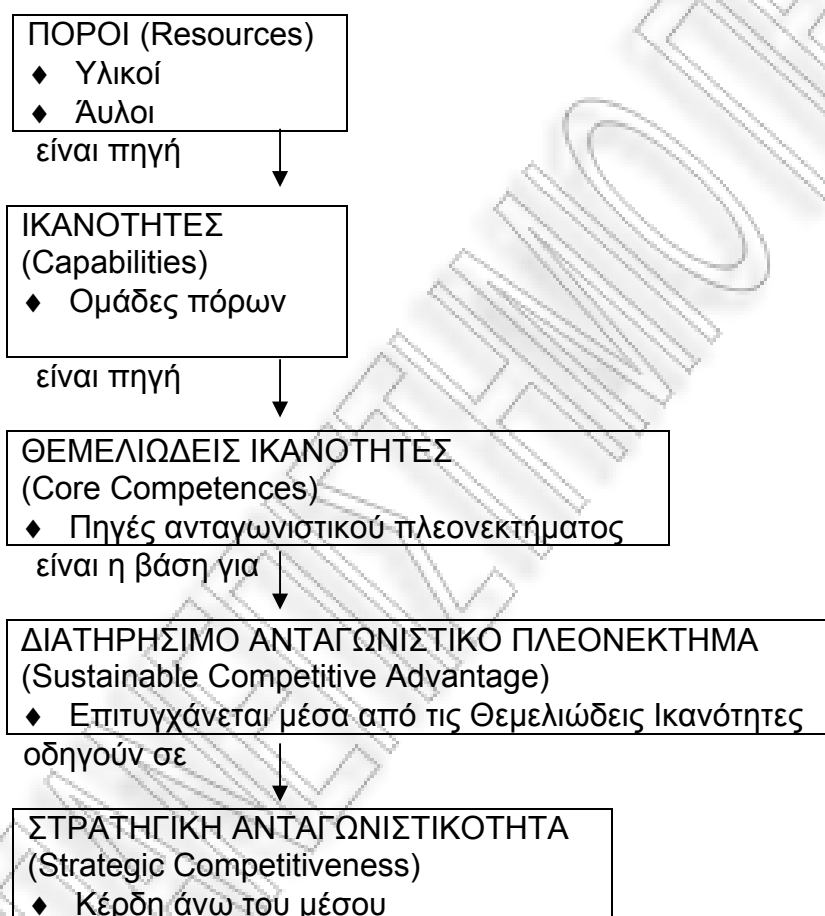
επιχείρησης και δεύτερον αποτελούν πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας. Καθώς λοιπόν η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους και ικανότητές της, αυτά αποτελούν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος.

Κάθε επιχείρηση διαθέτει μια πλειάδα πόρων, οι οποίοι θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες: α) οι φυσικοί πόροι, β) οι ανθρώπινοι πόροι, γ) οι οργανωσιακοί πόροι. Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, την τεχνολογία, το μηχανολογικό εξοπλισμό. Οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητές τους, τις γνώσεις που διαθέτει, την εμπειρία του. Οι οργανωσιακοί πόροι αναφέρονται στη χρηματοδότηση, τη διοίκηση, την ηγεσία της επιχείρησης.

Όμως δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες. Κατά συνέπεια, οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις ικανότητες.

Οριακές ικανότητες είναι εκείνες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, **θεμελιώδεις ικανότητες** (ή μοναδικές ικανότητες) είναι αυτές που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση (διάγραμμα 3) διατηρητέο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες γιατί μπορούν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, θεμελιώδεις ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως κοινωνικά προϊόντα δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο μίμησης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

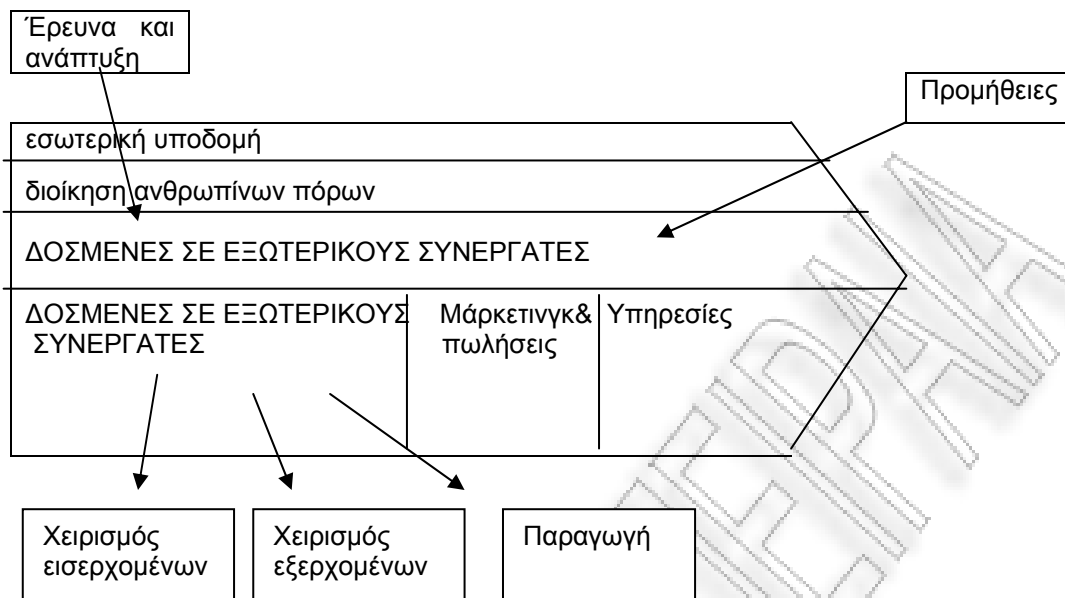
Πηγή: Hitt, M. Ireland R. and Hoskisson, R, Strategic Management Competitiveness and Globalization, West Publishing, 2001, fourth edition.

- Είναι γνωστό ότι οι σημερινές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αναπτύσσονται στα πλαίσια

πολυσύνθετων αγορών. Για αυτόν τον λόγο ένας απλός τρόπος οργάνωσης δεν θα τους επιτρέψει για πολύ ακόμα να ανταποκριθούν στις ανάγκες της σύγχρονης πραγματικότητας. Επιπλέον οι παραδοσιακές δομές δεν έχουν να επιδείξουν πολύ θετικά αποτελέσματα και δεν μπορούν να προσδώσουν ιδιαίτερη ευελιξία στις επιχειρήσεις. Αντίθετα κάποιες νέες, καινοτομικές μορφές οργανωτικών δομών έχουν ήδη εμφανιστεί.

Στόχος τους να προσδώσουν την απαραίτητη ευελιξία και ταυτόχρονα τη δυνατότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις εκτός από την καθιερωμένη παραγωγή και την υιοθέτηση νέων προϊόντων να επιτύχουν και προστιθέμενη αξία στην αλυσίδα αξίας τους. Σκοπός των νέων, ευέλικτων δομών είναι να επικεντρωθούν οι επιχειρήσεις σε αυτές τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας τους που είναι πιο σημαντικές και κερδοφόρες για την επιχείρηση.

Υπάρχουν τέσσερις νέοι τύποι δομής. Ο αρθρωτός(modular), ο εικονικός (virtual), ο απαλλαγμένος από σύνορα (barrier-free), και ο κυτταρικός. Με βάση τον αρθρωτό τύπο (διάγραμμα 4) οι μη ζωτικές λειτουργίες ανατίθενται σε εξωτερικούς προμηθευτές (εξωτερίκευση δραστηριοτήτων-outsourcing) ενώ διατηρείται πλήρως ο στρατηγικός έλεγχος. Εξωτερικοί συνεργάτες μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή ανταλλακτικών, για το χειρισμό εισροών ή εκροών, για τη διοίκηση του λογιστηρίου. Στην ουσία ο οργανισμός είναι το κέντρο ενός δικτύου εξωτερικών προμηθευτών και ειδικών.

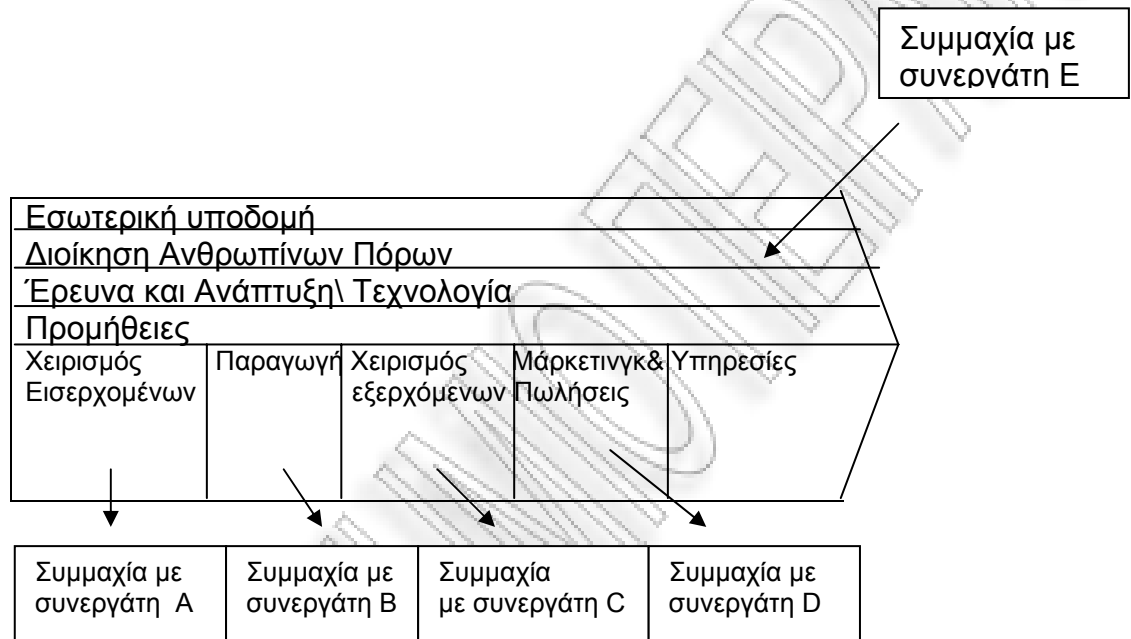


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ :Ο ΑΡΘΡΩΤΟΣ ΤΥΠΟΣ

Πηγή: Η οργάνωση της επιχείρησης του μέλλοντος για δημιουργία αξίας, Executive Learning Network, τεύχος 11, σελ 2-3

Ο εικονικός τύπος (διάγραμμα 5) είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο δίκτυο ανεξάρτητων επιχειρήσεων- προμηθευτών, πελατών, ακόμα και ανταγωνιστών- που συνδέονται μεταξύ τους για να επιτύχουν κοινές ικανότητες, κόστη και πρόσβαση στις αγορές των υπολοίπων. Συγκεντρώνοντας πόρους από διάφορες οντότητες, ένας εικονικός οργανισμός δείχνει να έχει περισσότερες ικανότητες από αυτές που πραγματικά κατέχει. Ο εικονικός οργανισμός αποτελείται από μια ομαδοποίηση διαφόρων επιχειρήσεων που ενώθηκαν σε μια συμμαχία για να εκμεταλλευτούν συμπληρωματικές ικανότητες κατά την επίδειξη κοινών στρατηγικών στόχων. Τέτοιες εικονικές οργανώσεις δεν είναι απαραίτητο να είναι μόνιμες. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν μπορεί να ανήκουν σε πολλές συμμαχίες ταυτόχρονα. Οι εικονικοί οργανισμοί μπορεί να

περιλαμβάνουν διαφορετικές επιχειρήσεις που εκτελούν συμπληρωματικές δραστηριότητες. Σε αντίθεση με τον αρθρωτό τύπο όπου η κεντρική επιχείρηση διατηρεί πλήρη στρατηγικό έλεγχο, η εικονική οργάνωση χαρακτηρίζεται από το ότι οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις παραδίδουν μέρος του ελέγχου τους και αποδέχονται αλληλεξαρτώμενους προορισμούς.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ Ο ΕΙΚΟΝΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.

Πηγή: Η οργάνωση της επιχείρησης του μέλλοντος για δημιουργία αξίας, Executive Learning Network, τεύχος 11, σελ 2-3

Υπάρχει επίσης και ο τρίτος τύπος, του οργανισμού “χωρίς φραγμούς-όρια” (διάγραμμα 6). Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις φραγμοί και όρια τίθενται σαφώς στο σχεδιασμό της οργανωτικής τους δομής. Το βασικό τους πλεονέκτημα είναι ότι οι ρόλοι των στελεχών και των εργαζομένων είναι σαφείς, απλοί, πλήρως καθορισμένοι και μακροχρόνιοι. Σήμερα, αντικαθίστανται από ρευστούς, αμφιλεγόμενους και ηθελημένα ακαθόριστους ρόλους και καθήκοντα. Το ότι οι εργασιακοί ρόλοι δεν

καθορίζονται πια από παραδοσιακές δομές, όμως, δεν σημαίνει ότι εκλείπουν διαφορές στις ικανότητες, στην εξουσία και στα ταλέντα.

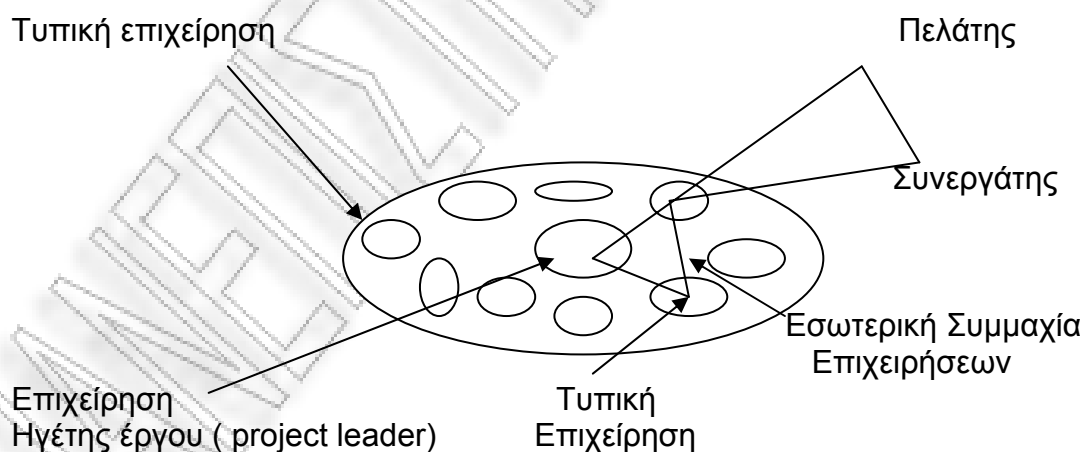


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ: Ο ΤΥΠΟΣ <<ΧΩΡΙΣ ΟΡΙΑ>>

Πηγή: Η οργάνωση της επιχείρησης του μέλλοντος για δημιουργία αξίας, Executive Learning Network, τεύχος 11, σελ 2-3

Ένας οργανισμός χωρίς τέτοια όρια, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να γεφυρώσει πραγματικές διαφορές στην κουλτούρα, τις λειτουργίες και τους στόχους σε αναζήτηση κοινού εδάφους για διευκόλυνση συνεργασίας. Για να είναι επιτυχημένος ένας τέτοιος οργανισμός πρέπει να προωθεί κοινά ενδιαφέροντα και εμπιστοσύνη. Αποβάλλοντας τα πολλαπλά όρια που υποσκάπτουν την παραγωγικότητα και την καινοτομικότητα, ενισχύεται το δυναμικό ολόκληρου του οργανισμού.

Ο τέταρτος τύπος που εξετάζουμε είναι αυτός της κυτταρικής δομής(διάγραμμα 7). Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτόν τον τύπο δομής λέγονται κυτταρικές. Αποτελούνται από μικρότερα τμήματα (κύτταρα) τα οποία έχουν την έννοια μικρών αυτοτελών μονάδων οι οποίες μπορούν να δρουν ανεξάρτητα αλλά και σε συνεργασία μεταξύ τους ώστε να παράγουν καλύτερο αποτέλεσμα. Η δημιουργία μιας τέτοιας επιχειρησιακής δομής προϋποθέτει ικανότητες σωστής λειτουργίας, ικανότητες συνεργασίας με άλλους οργανισμούς, καθώς και διοικητικές ικανότητες για να μπορεί η συγκεκριμένη ομάδα να αυτοδιοικείται σωστά. Ως κυτταρική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί μια Ομάδα, μια Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα ακόμα και μια ολόκληρη Επιχείρηση. Κάθε τμήμα της κυτταρικής μονάδας μπορεί να είναι συγχρόνως εξωτερικός πελάτης και αναπόσπαστη μονάδα του όλου κυτταρικού οργανισμού.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ: Ο ΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΚΥΤΤΑΡΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ
Πηγή: Η οργάνωση της επιχείρησης του μέλλοντος για δημιουργία αξίας, Executive Learning Network, τεύχος 11, σελ 2-3

Γνωρίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω η εταιρεία μπορεί και είναι σε θέση να επιλέξει και να διαμορφώσει στρατηγικές ώστε να πετύχει τους στόχους που έχει επιλέξει. Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει είναι τριών τύπων επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική. Η τελευταία είναι και αυτή στην οποία θα δώσουμε περισσότερη ανάλυση στην επόμενη ενότητα λόγω του ότι περιλαμβάνει τα λειτουργικά τμήματα μιας εταιρείας, συνεπώς και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων το οποίο μας ενδιαφέρει. Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) δίνει απάντηση στην ερώτηση: Ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση; Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει σε αυτήν την περίπτωση είναι η στρατηγική περισυλλογής (retrenchment) δηλαδή η μείωση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, η στρατηγική σταθεροποίησης (stability) δηλαδή να μην γίνει καμία αλλαγή στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης και η στρατηγική ανάπτυξης (growth) δηλαδή η επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) δίνει έμφαση στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας ή των προϊόντων ή υπηρεσιών της στην συγκεκριμένη βιομηχανία ή στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική, συνεργάσιμη ή και τα δύο μαζί. Αν η επιχείρηση επιλέξει να είναι ανταγωνιστική υπάρχουν τρεις στρατηγικές η στρατηγική καινοτομίας που αφορά την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με κάποιο μοναδικό χαρακτηριστικό το οποίο εκτιμάται από τον πελάτη, τη στρατηγική μείωσης κόστους που αφορά την παραγωγή ενός βασικού προϊόντος ή υπηρεσίας με το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τη στρατηγική

βελτίωσης της ποιότητας που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σε κάθε μια τέτοια στρατηγική αντιστοιχεί κάποια απαιτούμενη συμπεριφορά από τους εργαζόμενους, και κατ' επέκταση ταιριάζουν συγκεκριμένες πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Angelo S. De Nisi, Ricky W. Griffin, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 2001, σελ 36
2. Team Σύμβουλοι επιχειρήσεων, <Εταιρική αποστολή : Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια>, Executive Learning Network, τεύχος 12, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 1999, σελ 23.
3. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999, σελ 152,154,156
4. Fred R David, Strategic Management, Concept & Cases, Prentice Hall, seventh edition, σελ 89
5. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ό.π σελ156-157
6. Team, Σύμβουλοι επιχειρήσεων, ό. π, σελ 2-3
7. Angelo S. De Nisi, Ricky W. Griffin, ό. π, σελ 39
8. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ό. π, σελ 56
9. Fred R David, ό, π, σελ 104
10. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ό, π, σελ 56
11. J. David Hunger, Essentials of Strategic Management, Prentice Hall, σελ 32
12. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ό, π, σελ 56-57
13. Fred R. David, ό,π, σελ 104

14. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ό, π, σελ 57-61,66-74
15. Fred R. David, ό,π σελ 140,143
16. J. David Hunger, ό, π σελ 61
17. Angelo Ne Nisi, Ricky W. Griffin, ό, π σελ 51-52
18. Βασίλης Παπαδάκης, << Αποτελεσματική Στρατηγική Ανταγωνισμού: Η σημασία των πόρων & ικανοτήτων>>, Μάνατζερ, περίοδος 2: τεύχος 9, Σεπτέμβριος- Οκτώβριος 2000, σελ 24-25
19. Team, Σύμβουλοι επιχειρήσεων, << Η οργάνωση της επιχείρησης του μέλλοντος για δημιουργία αξίας>>, Executive Learning Network, τεύχος 11, Σεπτέμβριος- Οκτώβριος 1999, σελ 2-3
20. J. David Hunger, ό,π σελ 82-83
21. J. David Hunger, ό,π σελ 97-98

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η

Η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι γνώσεις και δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) έχει γίνει αντικείμενο πολλών συζητήσεων και αντιπαραθέσεων. Ενώ οι περισσότεροι αποδέχονται ότι πρέπει να υπάρχει στενή σύνδεση ανάμεσα στα δύο, οι προσεγγίσεις σ' αυτή τη σχέση διαφοροποιούνται σε ότι αφορά την κατεύθυνση επιρροής ανάμεσα στα δύο στοιχεία. Οι διαφορετικές απόψεις μπορούν να τοποθετηθούν σε διάφορα σημεία μιας ευθείας της οποίας η μια άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ έχει ρόλο προδραστικό και σχεδιάζει από κοινού με την Ανώτατη Διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης και η άλλη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ απλώς αντιδρά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους αλλά της αναγνωρίζεται ο κριτικής σημασίας ρόλος που παίζει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξή τους (ρόλος αντίδρασης-reactive role).

Συγκεκριμένα, στη σχέση Πρόδρασης, η ΔΑΠ αντιπροσωπεύεται στο συμβούλιο από το Διευθυντή ΔΑΠ και επηρεάζει ενεργά τη διαμόρφωση της Επιχειρηματικής Στρατηγικής. Υπάρχει, συνεπώς μια από κάτω προς τα πάνω επιρροή της στρατηγικής.

Στη σχέση Αντίδρασης που τοποθετείται, στο άλλο άκρο, η ΔΑΠ απλώς συμμορφώνεται στην Επιχειρησιακή Στρατηγική και διαμορφώνει τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες της, έτσι ώστε

να προωθούν συμπεριφορές που αναπτύσσουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Ανάμεσα στα δύο παρουσιαζόμενα άκρα υπάρχουν διάφορες διαβαθμίσεις ανάλογα με την επιχείρηση, κατά τις οποίες ο ρόλος της ΔΑΠ στη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι λιγότερο ή περισσότερο σημαντικός, ενώ η ανάγκη εναρμόνισης της ΔΑΠ με τη στρατηγική προβάλλεται ως αναμφισβήτητη σε όλα τα μοντέλα.

Η επιχειρηματική στρατηγική που μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση, όπως αναφέραμε σύμφωνα με την θεωρία του Porter μπορεί να είναι συνεργάσιμη ή ανταγωνιστική. Στην περίπτωση του ανταγωνισμού υπάρχουν τρεις στρατηγικές, η στρατηγική καινοτομίας που αφορά την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με κάποιο μοναδικό χαρακτηριστικό το οποίο εκτιμάται από τον πελάτη, τη στρατηγική μείωσης κόστους που αφορά την παραγωγή ενός βασικού προϊόντος ή υπηρεσίας με το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σε κάθε μια τέτοια στρατηγική αντιστοιχεί κάποια απαιτούμενη συμπεριφορά από τους εργαζόμενους, και κατ' επέκταση ταιριάζουν συγκεκριμένες πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

5.1 Στελέχωση

Όταν εννοούμε στελέχωση αναφερόμαστε στις δραστηριότητες που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση ώστε να υπολογίσει τις μελλοντικές της ανάγκες όσον αφορά το προσωπικό της, να στρατολογήσει κατάλληλους υποψηφίους που ενδιαφέρονται να εργαστούν στην επιχείρηση, και έπειτα να επιλέξει τους καλύτερους υποψηφίους ως νέο προσωπικό. Οι στρατηγικές επιλογές που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση για την στελέχωση του προσωπικού της είναι:

- Αν θα χρησιμοποιήσει εσωτερική ή εξωτερική προσέλκυση προσωπικού.
- Ποίος θα είναι υπεύθυνος και θα παίρνει αποφάσεις για την επιλογή του προσωπικού.
- Τι θεωρείται σημαντικό στην προσέλκυση προσωπικού.
- Τι είδους διαδικασία χρησιμοποιείται στην επιλογή προσωπικού

5.1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για να μπορέσει κάθε επιχείρηση να απαντήσει στα προηγούμενα ερωτήματα και να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις, είναι απαραίτητο να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα της καλύψει, και τι είδους στρατηγικές επιλογές θα λάβει. Το διάγραμμα 8 δείχνει την διαδικασία προγραμματισμού του προσωπικού.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Πηγή: Angelo S. De Nisi, Ricky W. Griffin, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 2001

▪ **Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας**

Η εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνει την τοπική, την εθνική, ακόμη και τη διεθνή αγορά εργασίας, απ' όπου η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει προσωπικό. Μια σειρά από μεθόδους που βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία ή σε γνώμες ειδικών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της εξωτερικής αγοράς εργασίας. Αντικειμενικές μέθοδοι που περιλαμβάνουν στατιστικά στοιχεία για τον πληθυσμό, τη μετανάστευση, την απασχόληση, την εκπαίδευση και την

επιχειρηματική δραστηριότητα της κάθε περιοχής βοηθούν τον υπεύθυνο προγραμματισμού να διατηρεί σαφή εικόνα σχετικά με την αγορά εργασίας. Η εικόνα αυτή συμπληρώνεται με υποκειμενικές μεθόδους που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή απόψεων με στελέχη και εργαζομένους.

▪ **Μελέτη Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας**

Η εσωτερική αγορά εργασίας βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τους ανθρώπους που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσεις μέσω προαγωγής, αναβάθμισης προσόντων, εσωτερικών μετακινήσεων και ανάπτυξη καριέρας. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων για να διαπιστώσει τις ανάγκες, θα πρέπει να προβλέψει την εσωτερική ζήτηση, την προσφορά, καθώς και τις επιπτώσεις από πιθανές μετακινήσεις ή αλλαγές στις συνθήκες εργασίας.

▪ **Επιχειρηματικά σχέδια**

Σπάνια μια επιχείρηση απασχολεί ακριβώς τον ίδιο αριθμό εργαζομένων με τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες. Για αυτό είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση να αναπτύσσει και να εφαρμόζει διάφορα επιχειρηματικά σχέδια και στρατηγικές που όμως θα είναι πάντα συνδεδεμένα με την επιχειρησιακή στρατηγική που έχει ακολουθήσει η εταιρεία γενικότερα. Τα σχέδια αυτά θα συνδέονται με τις τρεις στρατηγικές την ανάπτυξη, την σταθεροποίηση και την περισυλλογή. Ανάλογα λοιπόν με το τι επιχειρησιακή στρατηγική έχει επιλέξει η

εταιρεία να ακολουθήσει θα επιλέξει αντίστοιχα και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων τι στρατηγική θα ακολουθήσει για τον προγραμματισμό.

- **Προγραμματισμός για ανάπτυξη.** Εφαρμόζοντας αυτό το σχέδιο η εταιρεία δείχνει την προσπάθεια της για αύξηση των πωλήσεων και επέκταση των λειτουργιών της. Για αυτόν τον λόγο κρίνεται απαραίτητη η πρόσληψη προσωπικού για το μέλλον. Βέβαια ο προγραμματισμός για ανάπτυξη μπορεί να είναι πιο δύσκολος. Οι συνθήκες της αγοράς μπορεί να είναι τέτοιες όπου η ανεύρεση κατάλληλων εργαζομένων να είναι δύσκολη. Για αυτό η εταιρεία θα πρέπει να αυξήσει τις προσπάθειες της για στρατολόγηση ή ακόμα να αρχίσει να αναπτύσσει προγράμματα εκπαιδευόμενων. Ένας άλλος τρόπος για αύξηση της προσφοράς ταλέντων στο μέλλον είναι και μέσω της υποστήριξης των πανεπιστημίων.
- **Προγραμματισμός για σταθεροποίηση.** Στην περίπτωση αυτή μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει έναν συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων κάθε χρόνο. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές όμως αναζητούν καλύτερες εργασίες ή παίρνουν συντάξεις. Επίσης μπορεί να φύγουν και λόγω χαμηλής απόδοσης ή ακόμα και για άλλους λόγους όπως μετεγκατάσταση. Για αυτόν τον λόγο η εταιρεία θα πρέπει να είναι έτοιμη να καλύψει οποιαδήποτε ανάγκη παρουσιάζεται. Ακόμα απαιτείται να εκπαιδεύσει το προσωπικό που διαθέτει ώστε να καλύψει τις τυχόν εμφανιζόμενες ανάγκες.
- **Προγραμματισμός για περισυλλογή.** Αυτή η περίπτωση συναντάται όταν μια επιχείρηση είναι σε διάθεση περικοπών. Αυτές οι περικοπές μπορεί να γίνουν και στο προσωπικό. Μία δημοφιλής ενέργεια των επιχειρήσεων είναι να δίνουν γρηγορότερα κάποιες συντάξεις. Βέβαια

πολλές φορές η εταιρεία μπορεί να αναγκαστεί να δώσει περισσότερα οφέλη στους εργαζομένους που δέχονται να αποχωρήσουν γρηγορότερα, κόστος που όμως είναι μεγαλύτερο από αυτά που υπολόγιζε. Επίσης υπάρχει και ο κίνδυνος να χάσει προσωπικό που θα προτιμούσε να το διατηρήσει, λόγω του ότι το προσωπικό που έχει υψηλές επιδόσεις μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το στοιχείο για να αποκομίσει περισσότερα οφέλη.

▪ **Πρόβλεψη Μεταβολών**

Ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό απαιτεί, εκτός από τη μελέτη της εξωτερικής και εσωτερικής εργασίας και την πρόβλεψη των μεταβολών που μπορεί να προκύψουν στο προσωπικό της επιχείρησης. Οι βασικότεροι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σύσταση και το μέγεθος του προσωπικού είναι οι εξής:

- **Απώλειες σε Προσωπικό.** Κάθε οργανισμός πρέπει κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού του, να υπολογίζει και ορισμένες απώλειες σε προσωπικό. Οι παράγοντες που προκαλούν απώλειες σε προσωπικό είναι πολλοί, άλλοι προβλεπόμενοι, όπως η συνταξιοδότηση λόγω ορίου ηλικίας και άλλοι που δε μπορούν να προβλεφθούν, όπως η πρόωγη συνταξιοδότηση, η αποχώρηση λόγω νέας πιο ελκυστικής προσφοράς από άλλη επιχείρηση, η παραίτηση, ο θάνατος, η εθελούσια έξοδος κ.λ.π.
- **Μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην ίδια επιχείρηση.** Ως αποτέλεσμα των απωλειών σε προσωπικό ή της προαγωγής του, έχουμε τις εσωτερικές μεταβολές, οι οποίες οφείλονται σε προαγωγές, μεταθέσεις,

αποσπάσεις κ.λ.π. Ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι προαγωγές και οι μεταθέσεις μπορεί να ακολουθούν ένα συγκεκριμένο σχέδιο, ανάλογα με το τμήμα και τη θέση, οπότε είναι δυνατό να αναπτυχθεί κάποια μέθοδος για να προβλεφθούν οι ανάγκες κάλυψης των κενών θέσεων λόγω προαγωγών ή μεταθέσεων.

- **Ποιοτικές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό.** Το προσωπικό που υπηρετεί σε κάθε οργανισμό, δεν υπόκειται μόνο σε ποσοτικές μεταβολές αλλά και σε ποιοτικές. Για το λόγο αυτό, ο υπεύθυνος προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι υποχρεωμένος κατά την κατάρτιση του προγράμματος να λάβει υπ' όψιν του τις μεταβολές αυτές. Οι ποιοτικές μεταβολές του προσωπικού συνδυάζονται με τη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες προκύπτουν από την οργάνωση και παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, την παρακολούθηση μεταπτυχιακών σπουδών, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας κ.ο.κ.

- **Προσδιορισμός Αναγκών**

Με τα τρία πρώτα βήματα του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή τη μελέτη του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και την πρόβλεψη των πιθανών μεταβολών σε συνδυασμό με τα επιχειρηματικά σχέδια, η επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέψει και να ορίσει τις μελλοντικές τις ανάγκες,

έτσι ώστε να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές επιλογές που θα της δώσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα.

▪ **Αξιολόγηση προγράμματος**

Μια ιδανική διαδικασία προγραμματισμού συμβάλλει στο μια επιχείρηση να προσλάβει ακριβώς τον απαιτούμενο αριθμό ανθρώπων την κατάλληλη χρονική περίοδο. Βέβαια αυτό είναι πολύ απίθανο να συμβεί. Αν μια εταιρεία είναι ικανή να προσλάβει τους κατάλληλους εργαζόμενους τη στιγμή που χρειάζονται και καταφέρνει σπάνια να έχει πλεόνασμα ή έλλειμμα εργαζομένων, τότε η διαδικασία προγραμματισμού που ακολουθεί λειτουργεί αποτελεσματικά. Αντίθετα, αν μια επιχείρηση δυσκολεύεται να προσλάβει ανθρώπους και συνήθως προσλαμβάνει ακατάλληλους ή δυσκολεύεται να πληρώσει τους μισθούς, τότε η διαδικασία προγραμματισμού είναι μη αποτελεσματική και ελαττωματική.

5.1.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο εντοπισμός και η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης. Η πραγματική επιτυχία συνίσταται στην εξεύρεση ανθρώπων με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτήν που η κενή θέση απαιτεί. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ποια είδους πηγή προσέλκυσης θα χρησιμοποιήσει.

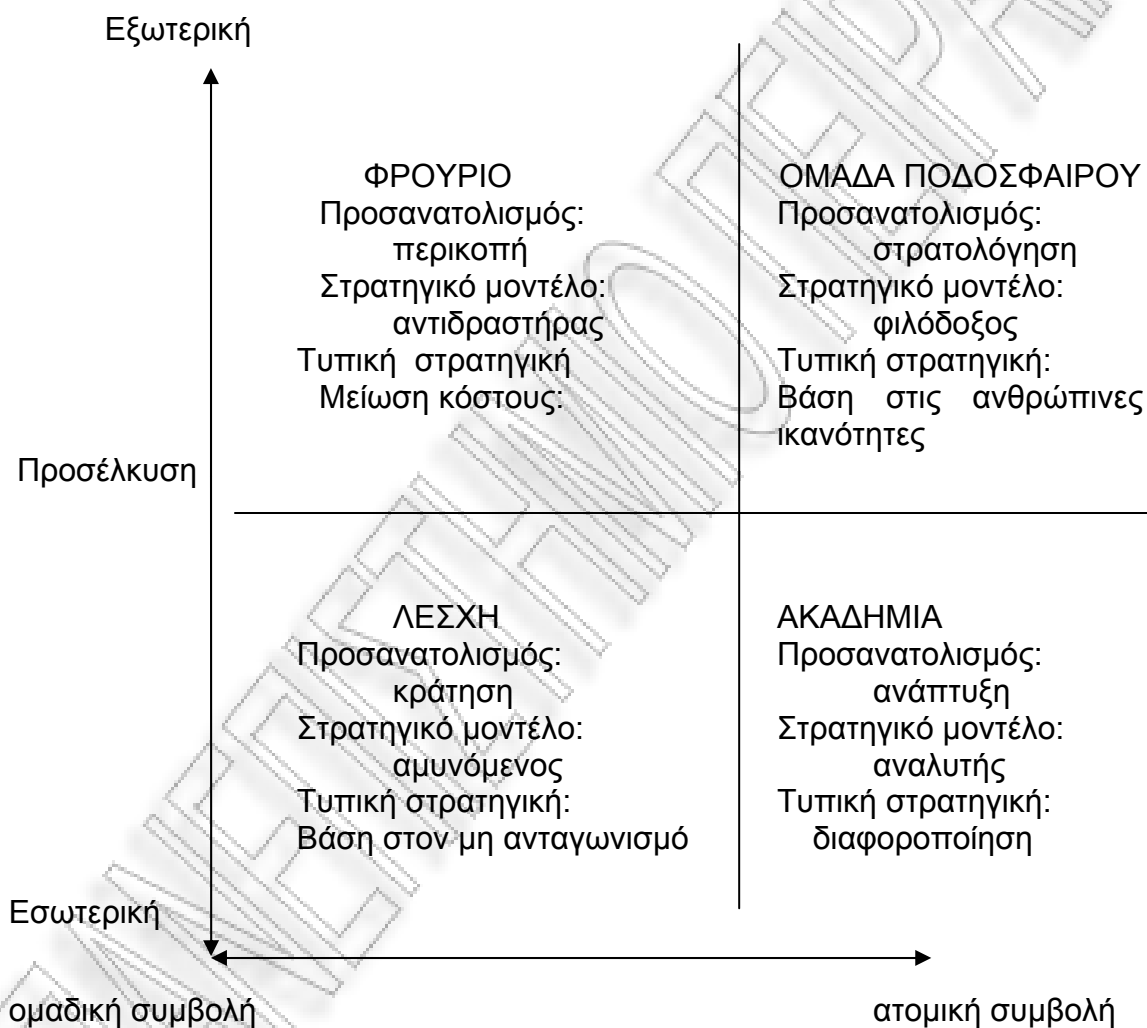
- **Εσωτερική προσέλκυση.** Είναι η διαδικασία ανεύρεσης προσωπικού μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που

θέλουν και προσμένουν να προαχθούν σε υψηλότερες θέσεις εργασίας. Αποτελεί ένα είδος βραβείου και παρακίνησης για το προσωπικό. Ένα πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι ότι το ήδη υπάρχον προσωπικό γνωρίζει την επιχείρηση, την κουλτούρα, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις στρατηγικές της. Έτσι είναι πιο εύκολο για τους εργαζόμενους που προάγονται να προάγουν και την κουλτούρα με έναν θετικό τρόπο. Από την άλλη πλευρά ένα μειονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι η έλλειψη δημιουργίας και νέων ιδεών. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να δουλεύουν με έναν δικό τους τρόπο, τον οποίο πολλές φορές τον διατηρούν ακόμα και όταν η επιχείρηση εξελίσσεται. Αυτό είναι αρνητικό και για την περίπτωση όπου η επιχείρηση θέλει να αλλάξει την κουλτούρα της. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι και το λεγόμενο "ripple effect", δηλαδή το αποτέλεσμα του κύματος. Όταν ένα άτομο προάγεται σε κάποια ανώτερη θέση αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία κάποιας άλλης κενής θέσης. Αυτή η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει πολλές μεταφορές και μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση.

- **Εξωτερική προσέλκυση.** Είναι η διαδικασία αναζήτησης προσωπικού έξω από την επιχείρηση. Ένα πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι η μεταφορά νέων ιδεών και τρόπων σκέψεων μέσα στην επιχείρηση. Όταν μια εταιρεία θέλει να ενδυναμώσει τη ζωντάνια της, τη δημιουργικότητά της και τη μελλοντική της ικανότητα μπορεί να ποροσλάβει νέο προσωπικό. Η εξωτερική προσέλκυση αποφεύγει και το "ripple effect". Από την άλλη μεριά η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να δημιουργήσει και προβλήματα παρακίνησης του προσωπικού, το οποίο μπορεί να θεωρεί ότι έχασε κάποια τυχόν ευκαιρία για προαγωγή και να πιστεύει ότι ήταν και πιο κατάλληλο για την θέση αυτή. Επίσης η διαδικασία αυτή

είναι και πιο δαπανηρή, λόγω της διαφήμισης και κάποιων διαδικασιών εύρεσης που χρειάζονται.

Το μοντέλο που δίνεται παρακάτω περιγράφει τον συνδυασμό των δύο αυτών τρόπων επιλογής και δείχνει τα αποτελέσματα τεσσάρων τυπικών συστημάτων καριέρας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: ΜΙΑ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Πηγή: Angelo S. De Nisi, Ricky W. Griffin, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 2001

- Ακαδημίες: Στις ακαδημίες δύνεται μια έμφαση στην ατομική συμμετοχή, από την άποψη της ανταμοιβής και της προαγωγής. Χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, λίγο προσωπικό και με πολλούς εργαζόμενους να

παραμένουν στην εργασία μέχρι την περίοδο της σύνταξης τους. Δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη και συχνά διαγωνισμοί για προαγωγή και εμπόδια ώστε να αποχωρήσουν από την επιχείρηση. Παραδείγματα τέτοιων τυπικών βιομηχανιών, όπου λειτουργούν ακαδημίες είναι φαρμακευτικές και αυτοκινητοβιομηχανίες.

- Λέσχες: Δίνεται έμφαση στην εσωτερική αγορά εργασίας, αλλά η προαγωγή βασίζεται περισσότερο στην ειλικρίνεια, στην διάρκεια υπηρεσιών, στην παλαιότητα και στην ισότητα παρά στην εσωτερική συμμετοχή. Δίνεται μια έμφαση στην κράτηση προσωπικού. Συνήθως οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο είναι οι δημόσιες. Βεβαίως η εισαγωγή ανταγωνιστικών δυνάμεων θα σημαίνει ότι ένα διαφορετικό σύστημα καριέρας θα είναι πιο κατάλληλο.
- Ομάδες ποδοσφαίρου: Αυτές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές εργασίας, ώστε να ανακαλύψουν τους ικανότερους σε όλα τα επίπεδα. Δίνεται μια έμφαση στην πρόσληψη προσωπικού ώστε να διατηρούνται επίπεδα εργαζομένων. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι οι διαφημιστικές, λογιστικές και οι νομικές.
- Φρούρια: Αυτές οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την επιβίωση και δεν αντέχουν να ενδιαφέρονται για το άτομο, ούτε από την άποψη της ανταμοιβής και της προαγωγής. Βασίζονται περισσότερο στην εξωτερική πρόσληψη προσωπικού, περισσότερο για ανθρώπους που ικανοποιούν τις ανάγκες για περικοπή. Παραδείγματα τέτοιων εταιριών είναι οι εκδοτικές, οι λιανικές και τα ξενοδοχεία.

Αφού η επιχείρηση γνωρίζει από που θα αντλήσει το προσωπικό της, είναι σημαντικό να αποφασίσει τι θεωρεί σημαντικό και ποιον τρόπο επιλογής

προσωπικού θα ακολουθήσει. Θα πρέπει λοιπόν να θέσει κάποια κριτήρια επιλογής και να χαράξει μια διαδικασία στον τρόπο που θα επιλέξει το προσωπικό της.

Η ικανότητα της εταιρείας να προσελκύσει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και να επιλέξει τα άτομα που είναι πιο κατάλληλα για εργασία, δείχνει την μελλοντική ζωτικότητα και αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Μία αποτελεσματική και συνεχής ενστάλλαξη από νέα talέντα, νέες συμπεριφορές και νέες απόψεις μπορεί να είναι ένα βασικό συστατικό της επιτυχίας μιας εταιρείας. Όσον αφορά την διαδικασία προσέλκυσης για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να καταλήγει στην συγκέντρωση ενός ικανοποιητικού αριθμού ικανών υποψηφίων, έτσι ώστε η εταιρεία να μπορεί να επιλέξει αυτούς που τις ταιριάζουν περισσότερο. Όταν μια επιχείρηση δυσκολεύεται να προσελκύσει άτομα που να ταιριάζουν για τις θέσεις εργασίας ή αν ακόμα έχει μεγάλο αριθμό αιτήσεων, τότε οι προσπάθειες της για προσέλκυση προσωπικού δεν είναι οι ιδανικές. Επίσης ένας τρόπος αξιολόγησης είναι και το κόστος της διαδικασίας αυτής. Αν τα έξοδα είναι υπερβολικά ή πολύ μεγαλύτερα από ότι είναι απαραίτητο τότε η διαδικασία χρειάζεται αλλαγές. Το καλύτερο για μια επιχείρηση είναι να επιλέξει την διαδικασία αυτή που θα της προσφέρει τους καλύτερους υποψηφίους.

Όσον αφορά την διαδικασία επιλογής προσωπικού αν έχει ως αποτέλεσμα την συνεχή διαδικασία επιλογής ακατάλληλων εργαζομένων, τότε η επιχείρηση άλλα και όσοι εργάζονται σε αυτήν την επιχείρηση θα πληρώσουν πραγματικά το αντίτιμο. Η αξιολόγηση της διαδικασίας αυτής θα πρέπει να γίνεται από τα λειτουργικά στελέχη, τα οποία θα αναφέρουν στον διευθυντή προσωπικού αν τα

άτομα που έχουν επιλεγεί είναι τα κατάλληλα. Σαν συμπέρασμα λοιπόν οι επιλογές στον τομέα πρόσληψης του προσωπικού για μια επιχείρηση που έχει επιλέξει την στρατηγική ποιότητας είναι να δίνεται έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας και να υπάρχουν δυνατότητες σταδιοδρομίας. Αν έχει επιλέξει την στρατηγική κόστους θα πρέπει να δίνει έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες και να επιλέγει ανθρώπους με περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας. Ενώ αντίθετα αν έχει επιλέξει την στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να δίνει περισσότερο έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης και να επιλέγει προσωπικό με μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας.

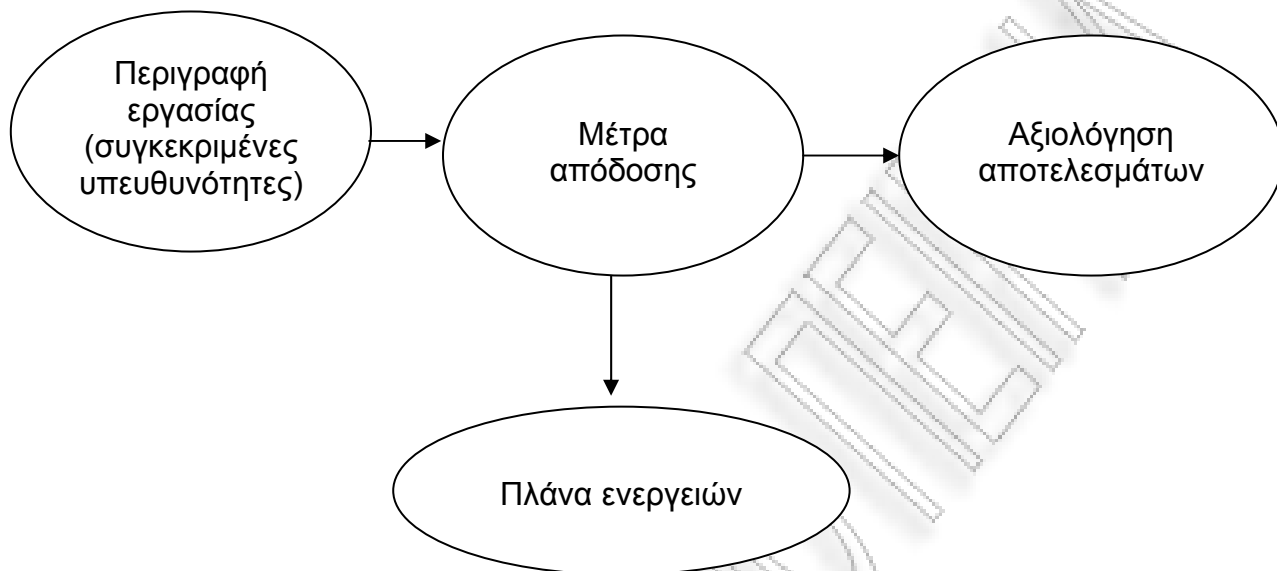
5.2 Στρατηγική Ανάπτυξης

5.2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η διαχείριση απόδοσης είναι μια σειρά δραστηριοτήτων με τις οποίες μια επιχείρηση επιθυμεί να αλλάξει, να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων.

Κάποιες στρατηγικές επιλογές που μπορεί μια επιχείρηση να επιλέξει είναι αν θα χρησιμοποιήσει συνηθισμένους ή νέους τρόπους εκτίμησης της απόδοσης, αν οι πληροφορίες εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων θα χρησιμοποιηθούν για αναπτυξιακούς σκοπούς ή για λόγους ελέγχου, αν οι εκτιμήσεις της απόδοσης θα έχουν ποικίλους σκοπούς π.χ θα χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση, την επιλογή, τις αποφάσεις πληρωμών ή προαγωγής, ή θα αποσκοπούν σε συγκεκριμένο σκοπό όπως για παράδειγμα τις αποφάσεις πληρωμών μόνο. Επίσης μια στρατηγική επιλογή είναι αν μια

επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει ένα σύστημα εκτίμησης της απόδοσης που χρησιμοποιεί ποικίλα εσωτερικά στοιχεία ή μόνο ελέγχου. Η διαδικασία όπου ακολουθεί μια τυπική επιχείρηση φαίνεται στο σχεδιάγραμμα 10.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΠΗΓΗ: Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Δ.&Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε, Σεπτέμβριος, 1998

Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα το πρώτο βήμα της διαχείρισης της απόδοσης είναι η περιγραφή των θέσεων εργασίας, Οι συγκεκριμένες υπευθυνότητες της περιγραφής των θέσεων εργασίας προσδιορίζουν το τι πρέπει να γίνει. Ενώ το μέτρο απόδοσης συγκεκριμενοποιεί το πόσο επιτυχώς πρέπει να γίνει. Για κάθε υπευθυνότητα, όπως αυτή καταγράφεται στην

περιγραφή εργασίας, είναι δυνατόν να αναπτυχθούν ένα ή περισσότερα μέτρα απόδοσης. Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι τρόποι εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων. Η επιχείρηση ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθεί θα επιλέξει αυτόν που θεωρεί αποδοτικότερο και ποιο δίκαιο για εκείνη.

- **Τρόποι καθορισμού απόδοσης**

- 1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Στη συνέχεια να παρακολουθείται η απόδοση του, και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δευτέρου και τα σχέδια της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Επίσης, με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου που προκύπτουν από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες, συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του ούτως ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων, ενώ συζητάει μαζί του τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει η επιχείρηση. Μαζί

μπορούν να καταρτίσουν και ένα πλάνο προγραμματισμού της καριέρας του εργαζομένου, οπότε ο προϊστάμενος αναλαμβάνει κι ένα ρόλο συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας.

2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Αν ορισμένοι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και προσδοκίες της εταιρείας, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να διορθώσουν τις όποιες ανεπάρκειές τους σε γνώσεις ή δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο θα τους προετοιμάζει για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας.

3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση, εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνηση τους και την αφοσίωση στον οργανισμό.

4. ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ-ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Ο προϊστάμενος μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα της αξιολόγησης των εργαζομένων για να προτείνει τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητάς τους στο μέλλον και εντοπίζοντας τα προσόντα και τις αδυναμίες των υπαλλήλων του, να βοηθά τους εργαζομένους να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντά τους. Παρέχοντας στους εργαζόμενους πληροφορίες για την πρόοδό τους, όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση προσφάτων και παλαιότερων αξιολογήσεων, ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μία θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέψει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές. Σε όλους τους εργαζόμενους αρέσει να τους δίνεται επαναπληροφόρηση όταν κάνουν καλή δουλειά, ακόμα κι όταν δε συνδυάζεται με χρηματική ανταμοιβή. Ακόμα όμως κι αν η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι προτιμότερη για τον εργαζόμενο από το να μη ξέρει που βαδίζει, πως μπορεί να βελτιώσει αυτό που κάνει ή ποιες είναι οι βασικές του αδυναμίες, κατάσταση που τον αποθαρρύνει και έχει αρνητικές συνέπειες στο ηθικό του.

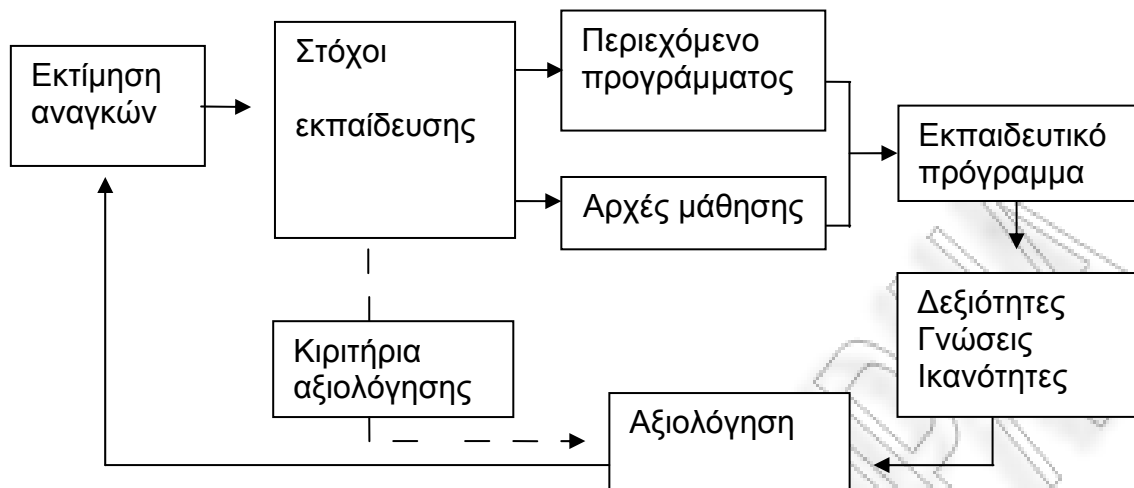
5. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ένα σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής ανάθεσης εργασίας και για την επιχείρηση γενικότερα. Μπορεί δε, ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πως αυτοί προσλήφθηκαν, να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση.

Σύμφωνα λοιπόν με τα πρότυπα ανάλυσης του Porter ανάλογα με την κατεύθυνση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, διαμορφώνεται η κάθε επιμέρους δραστηριότητα-ευθύνη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα αν έχει επιλέξει την στρατηγική ποιότητας όσον αφορά τον σχεδιασμό των θέσεων η περιγραφή εργασίας θα πρέπει να είναι ακριβής και να παρέχεται μέτρια εξασφάλιση εργασίας. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας, με μεσοπρόθεσμα κριτήρια και με ομαδική αξιολόγηση. Αν έχει επιλέξει την στρατηγική κόστους η περιγραφή εργασίας θα πρέπει να είναι ακριβής, όμως με χαμηλή εξασφάλιση εργασίας και η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να γίνεται με βάση των αποτελεσμάτων μείωσης κόστους, με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και κυρίως με ατομική αξιολόγηση. Ενώ αντίθετα αν έχει επιλέξει την στρατηγική διαφοροποίησης η περιγραφή εργασίας θα πρέπει να είναι ευρεία, με σχετική εξασφάλιση εργασίας-απασχολησιμότητα, η αξιολόγηση απόδοσης να γίνεται με βάση αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς, με μακροπρόθεσμα κριτήρια και με ομαδική/ ατομική αξιολόγηση.

5.2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση είναι ένα πρόγραμμα της επιχείρησης που διευκολύνει τους υπαλλήλους να μάθουν τις σχετιζόμενες γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές με την δουλειά τους. Στο διάγραμμα 12 παρουσιάζεται ένα μοντέλο ενός τέτοιου προγράμματος.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.

ΠΗΓΗ: Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Δ.&Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε, Σεπτέμβριος, 1998

▪ Εκπαίδευση που εξυπηρετεί τους στόχους της επιχείρησης

Για να είναι αποτελεσματική και αποδοτική η εκπαίδευση πρέπει να συνεκτιμά τις γνώσεις, την πείρα και τις ικανότητες του νέου υπαλλήλου, να συμπληρώνεται με μια διεξοδική προσπάθεια προσανατολισμού του στη φιλοσοφία, τους στόχους, το λειτουργικό περιβάλλον και τους συναδέλφους και να σχεδιάζεται με σκοπό να συμπληρώνει το έλλειμμα που προκύπτει από την κάλυψη των αναγκών της θέσης του στην εταιρεία. Αυτό είναι το σωστό ισοζύγιο. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει ορισμένα συστηματικά βήματα, των οποίων η ορθή εκτέλεση μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση και στον εργαζόμενο τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Στις προϋποθέσεις αυτές

περιλαμβάνεται η καταγραφή και εκτίμηση, εκ μέρους των ειδικών στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αλλά και των στελεχών της διοικητικής ιεραρχίας, των αναγκών, των στόχων, του περιεχομένου και των βασικών αρχών μάθησης που σχετίζονται με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με αυτήν την έννοια, ο υπεύθυνος για την οργάνωση της εκπαίδευσης οφείλει να διαγνώσει τις τρέχουσες ανάγκες και τις μελλοντικές προκλήσεις της κάθε θέσης εργασίας, προκειμένου να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα τις αντιμετωπίσει. Η αναζήτηση αναγκών θα πρέπει να αφορά την επιχείρηση, τις θέσεις εργασίας, το προσωπικό αλλά και το δημογραφικό περιβάλλον. Αν οι ανάγκες της επιχείρησης οδηγούν στην στρατηγική ποιότητας η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι εκτεταμένη και να παρέχεται καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας και κουλτούρα ποιότητας. Αν οδηγούν στην στρατηγική κόστους η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι περιορισμένη με έμφαση στην τήρηση της ιεραρχίας και στα ποσοτικά. Ενώ αν οδηγούν στην στρατηγική διαφοροποίησης η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι εκτεταμένη με καλλιέργεια συνεργατικών, εργασιακών σχέσεων και διατμηματικής συνεργασίας.

5.2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Παρόλο που η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν τους ίδιους βασικούς στόχους μάθησης, υπάρχουν κάποιες βασικές διαφορές μεταξύ τους. Η διοίκηση της ανάπτυξης περιλαμβάνει πιο γενική εκπαίδευση για μελλοντικούς ρόλους και θέσεις μέσα στην επιχείρηση, σε σχέση με την εκπαίδευση που γίνεται για συγκεκριμένες και άμεσες θέσεις. Τα στελέχη λοιπόν μπορεί να χρειαστεί να συμμετέχουν εκτός από το συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και σε ποικίλα προγράμματα μέσα σε ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

Υπάρχουν ποικίλες τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση της ανάπτυξης. Μια τεχνική είναι η ονομαζόμενη in-basket exercise. Σε αυτήν την τεχνική είναι ένα άτομο το οποίο έχει μπροστά του ένα καλάθι με γράμματα, σημειώσεις, αναφορές, τηλεφωνικά μηνύματα και ηλεκτρονικά μηνύματα τα οποία αναφέρονται σε μια συγκεκριμένη θέση διευθυντή και το άτομο αυτό καλείται να τα αντιμετωπίσει. Ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να παίξει το ρόλο του διευθυντή διαβάζοντας και αξιολογώντας όλα αυτά και να τα ανακατατάξει με σειρά προτεραιότητας. Μετά μπορεί να δοθεί στον εκπαιδευόμενο η σωστή αναπληρόρηση που θα τον βοηθήσει περισσότερο στο να τα καταλάβει σωστά και λιγότερο στην σωστή κατάταξη και στην σωστή διαχείριση του χρόνου.

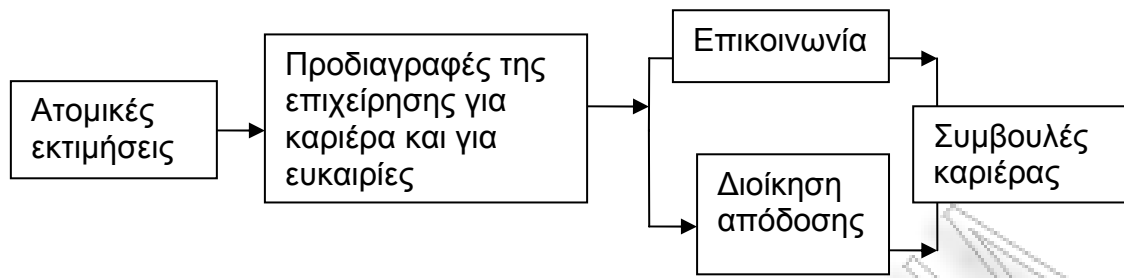
Μια άλλη σημαντική μέθοδος είναι η άσκηση μιας ομάδας χωρίς ηγεσία. Σε αυτήν την μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι δημιουργούν μια ομάδα και προσπαθούν να πάρουν μια απόφαση ή να λύσουν ένα πρόβλημα. Κανένα άτομο όμως από την ομάδα δεν έχει διοριστεί πρόεδρος ή αρχηγός της ομάδας. Έτσι η ομάδα από μόνη της θα μπορέσει να καταλάβει το πόσο απαραίτητος είναι ένας ηγέτης μέσα σε μια ομάδα και θα αναπτύξει τις ηγετικές δράσεις που απαιτούνται έτσι ώστε η ομάδα να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

5.2.4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Καριέρα είναι ένα σύνολο επαγγελματικών εμπειριών και δραστηριοτήτων που έχει ένα άτομο στον σχετικό τομέα στον οποίο εργάζεται. Υπάρχουν τέσσερα

στάδια που ακολουθεί ένα άτομο στην επαγγελματική του καριέρα. Το πρώτο στάδιο είναι η εξερεύνηση. Στο στάδιο αυτό το άτομο προσπαθεί να ανακαλύψει τα ενδιαφέροντά του και τις ευκαιρίες. Το δεύτερο στάδιο είναι η εγκατάσταση, όπου το άτομο αποκτά έναν σημαντικό και σχετικό ρόλο μέσα σε μια επιχείρηση. Στο τρίτο στάδιο της διατήρησης ο υπάλληλος δείχνει τα ταλέντα του και τις ικανότητές του. Και τέλος στο τέταρτο στάδιο της απαγκίστρωσης το άτομο αρχίζει να αποσύρεται από την εργασία, οι προτεραιότητές του αλλάζουν και η εργασία σταματά να είναι το πιο σημαντικό.

Οι περισσότερες επιτυχημένες επιχειρήσεις και τα στελέχη τους αναγνωρίζουν ότι οι καριέρες δεν είναι κάτι που απλώς συμβαίνει. Οι επιτυχημένες καριέρες θα πρέπει να προγραμματιστούν και να διαχειριστούν. Ένα μέρος από αυτήν την ευθύνη την έχει η επιχείρηση αλλά και το άτομο παίζει έναν σημαντικό ρόλο. Οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την δημιουργία των θέσεων όπου οι υπάλληλοι θα εργαστούν, τις αλληλοσυνδέσεις μεταξύ των θέσεων, το είδος των ανθρώπων που θα προσληφθούν, την ανάπτυξη των ατόμων ώστε να τους προετοιμάσει για πιο σημαντικές θέσεις και τις αποφάσεις μετακίνησης των εργαζομένων από μια θέση στην άλλη. Συνεπώς είναι στο ενδιαφέρον της εταιρείας να αποκτήσει έναν ενεργητικό ρόλο στη διαχείριση της καριέρας των ανθρώπων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΚΑΡΙΕΡΑΣ
 ΠΗΓΗ: Angelo S. De Nisi, Ricky W. Griffin, Human Resource Management,
 Houghton Mifflin Company, 2001

Ο προγραμματισμός καριέρας χρειάζεται προσεχτική συνεργασία μεταξύ των ατόμων και της επιχείρησης. Οι διευθυντές ανθρωπίνων πόρων είναι συνήθως αυτοί που παρουσιάζουν την διαδικασία προγραμματισμού της καριέρας. Το πρώτο βήμα ονομάζεται φάση ατομικών εκτιμήσεων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναλύσουν προσεχτικά τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τους στόχους που πιστεύουν ότι έχουν. Πολλές επιχειρήσεις παρέχουν στους υπαλλήλους τους φόρμες ή ερωτηματολόγια ώστε να αναπτύσσουν αυτές τις πληροφορίες. Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να πάρουν την φόρμα ενός τεστ, μιας προσωπικής συνέντευξης, ή μπορεί να είναι ανοιχτές ερωτήσεις. Η επιχείρηση παίζει επίσης έναν σημαντικό ρόλο στον προγραμματισμό της καριέρας. Οι διευθυντές ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να αναπτύξουν συγκεκριμένα τυπικά βήματα καριέρας και να συνδέσουν το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης με το σύστημα διαχείρισης της καριέρας. Έτσι ο εργαζόμενος θα συνειδητοποιήσει ότι για να μπορέσει να εξελιχθεί στην επιχείρηση και να πάρει μια προαγωγή δεν χρειάζεται να περάσει μόνο από κάποια βήματα αλλά θα τα καταφέρει μόνο αν λειτουργήσει αποδοτικά. Η επικοινωνία είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο σε αυτήν την διαδικασία. Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τα βήματα που γίνονται συνήθως από την μια θέση στην άλλη και να τα κάνει γνωστά και στους

εργαζόμενους της. Το τελικό βήμα σε αυτήν την διαδικασία είναι η συμβουλή καριέρας. Θα πρέπει να υπάρχει ένας ανοιχτός διάλογος ανάμεσα στον εργαζόμενο και στην επιχείρηση στο αν οι στόχοι του ενός συμβαδίζουν με αυτών της επιχείρησης.

▪ Διαχείριση καριέρας για νέο προσωπικό

Ανεξάρτητα με το πως το νέο προσωπικό προσλαμβάνεται σε μια επιχείρηση είναι διαπιστωμένο ότι τον πρώτο καιρό νιώθει μια ανασφάλεια και μια ανησυχία. Για αυτό είναι σημαντικό οι διευθυντές ανθρωπίνων πόρων να μπορούν να καταλάβουν τα προβλήματα που συνήθως έχει το νέο προσωπικό. Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση στην διαχείριση καριέρας του νέου προσωπικού είναι είτε να παρουσιάσει την ρεαλιστική πλευρά της νέας εργασίας, και όχι να δίνονται ψεύτικες εντυπώσεις μόνο και μόνο για να δελεάσουν ικανούς υποψήφιους, είτε να δημιουργήσει αρχικές θέσεις εργασίας που να είναι δελεαστικές. Επίσης μια τελική στρατηγική είναι μια επιχείρηση να προσλαμβάνει υπεύθυνους που έχουν την ικανότητα να συμβουλεύουν και να δελεάζουν νέους υπαλλήλους.

▪ Διαχείριση καριέρας για υπαλλήλους μέσης καριέρας

Το συνηθισμένο πρόβλημα που παρουσιάζεται στην μέση της καριέρας ενός εργαζόμενου είναι η στασιμότητα. Οι προαγωγές και οι αλλαγές θέσεις έρχονται

συνήθως στα πρώτα στάδια της καριέρας. Μετά επέρχεται κάποια στασιμότητα και αυτό κάνει πολλούς εργαζομένους να σκέφτονται αρνητικά και να χάνουν το ενδιαφέρον όχι μόνο για την δουλειά τους αλλά και για την ζωή τους γενικότερα. Επίσης για μια επιχείρηση που θέλει να μειώσει το προσωπικό της λόγω κόστους είναι πιο συνηθισμένο να απολύει τους μέσης καριέρας εργαζόμενους, ειδικά αυτούς που έχουν φτάσει σε μια στασιμότητα. Οι στρατηγικές επιλογές που μπορεί μια επιχείρηση να πάρει για να λύσει αυτά τα προβλήματα είναι τα εξής. Πρώτον να παρέχει συμβουλές καριέρας για το προσωπικό της μέσης καριέρας. Με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος θα συνειδητοποιήσει το πόσο χρήσιμος είναι για την επιχείρηση και θα καταλάβει τι είδους βραβεία και ποιες πηγές ικανοποίησης μπορούν να επέλθουν από την θέση εργασίας τους. Επίσης θα νιώσει μια υπευθυνότητα και θα μπορέσει να φάξει με ποιους τρόπους μπορεί να γίνει καλύτερος και έτσι να μπορέσει να προαχθεί σε μια άλλη καλύτερη θέση. Επίσης μια άλλη στρατηγική επιλογή που χρησιμοποιούν πολλές επιχειρήσεις είναι να αλλάζει το προσωπικό της σε άλλες θέσεις εργασίας που θα είναι το ίδιο ιεραρχικά. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει αύξηση της αμοιβής ή αύξηση υπευθυνοτήτων αλλά βοηθάει τους υπαλλήλους να ξανααποκτήσουν το ενδιαφέρον για την δουλειά αφού θα αρχίσουν να ασχολούνται με νέα πράγματα.

Σε κάποιες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις βρίσκουν ότι το να μεταθέσεις κάποιον εργαζόμενο σε κατώτερη θέση μπορεί να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική επιλογή για τα προβλήματα των υπαλλήλων μέσης καριέρας. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος που δεν έχει προοπτικές εξέλιξης μπορεί να δεχτεί μια κατώτερη θέση που θα βρίσκεται σε μια περιοχή πιο ελκυστική για αυτόν για να

ζήσει. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις παρέχουν και συμβουλευτική βοήθεια στους υπαλλήλους που απολύονται ή πηγαίνουν σε κατώτερες θέσεις.

▪ Διαχείριση καριέρας για υπαλλήλους τελικής καριέρας

Τα προβλήματα που συνήθως παρουσιάζονται στους υπαλλήλους τελικής καριέρας είναι συνδεδεμένα με την συνταξιοδότηση. Πολλοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την συνταξιοδότηση με ανησυχία και νευρικότητα. Από την πλευρά της επιχείρησης υπάρχει ένα ερώτημα εάν η συνταξιοδότηση θα είναι ξαφνική ή βαθμιαία. Όταν η απόσυρση από την εργασία γίνεται βαθμιαία, υπάρχει μια περίοδος για τον εργαζόμενο όπου δουλεύει λιγότερες ώρες και οι υποχρεώσεις του μειώνονται βαθμιαία. Την περίοδο αυτή όπου οι μειώσεις προσωπικού γίνονται συχνότερα, τα προβλήματα της πρόωρης συνταξιοδότησης εμφανίζονται και πιο συχνά. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτήν την στρατηγική έτσι ώστε να μειώσουν το προσωπικό τους. Ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει με συμβουλευτικά προγράμματα τους εργαζόμενους τελικής καριέρας.

5.3 Στρατηγική αποζημίωσης

Η αποζημίωση δεν πρέπει να είναι ποτέ μια σπάνια διαδικασία, αλλά απεναντίας το αποτέλεσμα μιας προσεχτικής και συστηματικής στρατηγικής διαδικασίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες και ισάξιες

ανταμοιβές στους εργαζόμενους. Τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση θα πρέπει να νιώθουν άξιοι και ότι ανταμείβονται σύμφωνα με τις ικανότητες, τα προσόντα και την προσφορά τους στην επιχείρηση. Για να γίνει κατανοητή η διαδικασία της αποζημίωσης θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός στο ημερομίσθιο και στον μισθό. Στο ημερομίσθιο βασικό ρόλο παίζει ο χρόνος, ενώ στην έννοια του μισθού βασικό ρόλο παίζει η γενική προσφορά του εργαζόμενου.

5.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εγκαθιδρύουν μια στρατηγική αποζημίωσης η οποία δείχνει πως θα πρέπει να πληρώνεται το προσωπικό. Υπάρχουν διάφορες επιλογές. Οι περισσότερες επιχειρήσεις μέχρι τώρα πληρώνουν το προσωπικό τους με βάση τα τμήματα που δραστηριοποιούνται μέσα στην επιχείρηση. Πρόσφατα έχει γίνει μια αλλαγή και πληρώνουν με βάση τις ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού. Μια δεύτερη επιλογή αφορά τη διαφορετική ανταμοιβή σε μια συγκεκριμένη εργασία. Πολλές επιχειρήσεις κάθε χρόνο παρέχουν μια αύξηση στο προσωπικό. Συνεπώς όσα περισσότερα χρόνια δουλεύει κάποιος σε μια επιχείρηση τόσα περισσότερα χρήματα λαμβάνει ανεξάρτητα με την αποδοτικότητα του στην εργασία. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτήν τη στρατηγική επιλογή πιστεύουν ότι όσα περισσότερα χρόνια δουλεύει κάποιος στην επιχείρηση, τόση μεγαλύτερη πείρα έχει αποκτήσει και συνεπώς αξίζει μια μεγαλύτερη ανταμοιβή. Αυτό το σύστημα επίσης ενθαρρύνει το προσωπικό να παραμείνει στην επιχείρηση και να προσφέρει περισσότερα.

Άλλες επιχειρήσεις βασίζουν το σύστημα ανταμοιβής στην απόδοση των εργαζομένων και όχι στο πόσα χρόνια εργάζονται για την επιχείρηση. Βέβαια αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα κατάλληλο σύστημα απόδοσης. Συνήθως αυτός ο τρόπος ανταμοιβής αφορά τα διοικητικά στελέχη. Μια τρίτη επιλογή αφορά τους μισθούς που δίνονται στην αγορά. Μια επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να αποφασίσει αν θέλει να δίνει μισθούς μεγαλύτερους, ίσους ή μικρότερους από αυτούς που δίνονται στην αγορά. Κάποιες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι με το να δίνεις καλύτερους μισθούς από την αγορά, αποκτάς και καλύτερο προσωπικό. Έτσι το προσωπικό είναι ευχαριστημένο και είναι πιο δύσκολο να φύγει από την επιχείρηση και να πάει κάπου αλλού που θα παίρνει λιγότερα χρήματα. Βέβαια αυτή η επιλογή έχει αυξημένο λειτουργικό κόστος για την επιχείρηση. Η επιχείρηση που ακολουθεί την επιλογή του να δίνει λιγότερα χρήματα από την αγορά, συνήθως βρίσκεται σε μια περιοχή όπου πάσχει από ανεργία. Αυτή η επιλογή έχει σαν αποτέλεσμα το χαμηλό λειτουργικό κόστος, αλλά και δυσαρέσκεια του προσωπικού. Το προσωπικό πολλές φορές μπορεί να έρθει και σε αντίθεση με την επιχείρηση. Με αυτήν την επιλογή το προσωπικό λόγω του ότι νιώθει δυσαρεστημένο δεν μένει για αρκετό χρόνο στην επιχείρηση, έτσι η επιχείρηση αναγκάζεται να αλλάζει συχνά προσωπικό. Βέβαια υπάρχει και η τρίτη επιλογή του να παρέχει μια επιχείρηση ίδιους μισθούς με αυτούς που υπάρχουν στην αγορά. Συνήθως η επιχείρηση που χρησιμοποιεί αυτήν την επιλογή θα πρέπει να παρέχει και κάποια άλλα οφέλη στον εργαζόμενο, έτσι ώστε να αισθάνεται ευχαριστημένος, όπως για παράδειγμα ασφάλεια.

Η επιλογή της κάθε επιχείρησης για το ποια στρατηγική θα ακολουθήσει στον τομέα της αποζημίωσης εξαρτάται από την επιχειρησιακή, την επιχειρηματική

και τη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που έχει επιλέξει. Η επιχείρηση που έχει επιλέξει να αναπτυχθεί θα πρέπει να προσλάβει καινούργιο εργατικό δυναμικό και συνεπώς να παρέχει μισθούς υψηλότερους από αυτούς που δίνει η αγορά, έτσι ώστε να μπορέσει να τους προσελκύσει. Από την άλλη πλευρά αν η επιχείρηση επιθυμεί να παραμείνει σταθερή θα πρέπει να επιλέξει τη στρατηγική επιλογή στους μισθούς της να κυμαίνονται το ίδιο με της αγοράς. Τέλος αν η επιχείρηση έχει επιλέξει τη στρατηγική της μείωσης του κόστους, συνεπώς θα πρέπει να μειώσει και τους μισθούς της και άρα να επιλέξει να παρέχει μισθούς κατώτερους από αυτών της αγοράς. Κατά την ανάλυση του Porter αν η επιχείρηση επιλέξει την στρατηγική ποιότητας θα πρέπει η αμοιβή να συνδέεται με προτάσεις και να δίνονται αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα. Αν η επιχείρηση επιλέξει στρατηγική κόστους η αμοιβή θα πρέπει να συνδέεται με την θέση και να δίνονται λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα. Από την άλλη αν η επιχείρηση επιλέξει στρατηγική διαφοροποίησης η αμοιβή θα πρέπει να συνδέεται με την απόδοση και να δίνονται πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες.

Βέβαια η στρατηγική επιλογή της αποζημίωσης δεν εξαρτάται μόνο από τις γενικές στρατηγικές, αλλά και από την ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να πληρώνει. Μια επιχείρηση που έχει ένα καλό σύστημα ταμειακής ροής θα μπορεί να πληρώνει και μεγαλύτερους μισθούς, ενώ αντίθετα η επιχείρηση που αντιμετωπίζει προβλήματα στα μετρητά της και έχει μικρό προϋπολογισμό είναι επόμενο να μην μπορεί να πληρώνει υψηλούς μισθούς. Επίσης σημαντικό πρόβλημα είναι και η περιοχή στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, το περιβάλλον το οποίο προσφέρει, η ασφάλεια που δίνει στους εργαζόμενους. Αν όλα αυτά είναι θετικά μπορεί να προσελκύσει υπαλλήλους με μικρότερους

μισθούς. Σημαντικό ρόλο παίζουν και οι εργατικοί νόμοι που υπάρχουν σε μια κοινωνία και τι είδους οφέλη προσφέρονται όταν η επιχείρηση προσφέρει υψηλούς μισθούς, όπως επίσης και πόσο δυνατά κυριαρχούν τα εργατικά συνδικάτα σε κάθε κλάδο.

5.3.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η στρατηγική αποζημίωσης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω θα πρέπει να συνδυάζεται με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική. Εάν για παράδειγμα η επιχείρηση επιλέξει την στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης θα πρέπει και η λειτουργική στρατηγική της αποζημίωσης να συσχετίζεται. Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ανταμείβει το προσωπικό που έχει τις ικανότητες να μετακινείται μεταξύ των επιχειρήσεων και να έχει ένα σύστημα αμοιβών που θα είναι ευέλικτο. Αν πάλι η επιχείρηση επιλέξει την στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης θα πρέπει το σύστημα αμοιβών της να βασίζεται στο βάθος των γνώσεων και των ικανοτήτων.

Με αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να λειτουργούν και οι τρεις λειτουργικές στρατηγικές του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων. Βέβαια όταν γίνεται σχεδιασμός του τμήματος αυτού θα πρέπει εκτός από τις λειτουργικές στρατηγικές να λαμβάνονται υπόψη και κάποιοι άλλοι παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί γιατί επηρεάζουν τον σχεδιασμό των στρατηγικών αλλά και την υλοποίησή τους. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι ο σχεδιασμός της επιχείρησης, η κουλτούρα, η τεχνολογία και το εργασιακό περιβάλλον.

Ο σχεδιασμός της επιχείρησης αναφέρεται στον σκελετό της επιχείρησης, των θέσεων εργασίας, τη συστάδα των θέσεων και στην συσχέτιση των θέσεων εργασίας που συνιστούν την επιχείρηση. Η επιχειρησιακή κουλτούρα αναφέρεται στις αξίες που βοηθούν τους εργαζόμενους να καταλάβουν τον σκοπό της επιχείρησης, πως λειτουργεί και το τι θεωρεί σημαντικό. Η τεχνολογία επίσης παίζει σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση και διαφοροποιείται ανάλογα με το αν η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον χώρο της βιομηχανίας ή της παροχής υπηρεσιών. Τέλος οι εργατικές τάσεις και η σύνθεση του εργασιακού περιβάλλοντος παίζουν σημαντικό ρόλο στην διοίκηση του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Angelo S. De Nisi, Ricky W. Griffin, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 2001, σελ232
2. Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Δ.&Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε, Σεπτέμβριος 1998, σελ 140
3. William J. Rotwell, Carolyn k. Hohne and Stephen B. King, Human Performance Improvement, Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 2000, σελ 15-16
4. William J. Rotwell, Carolyn K. Hohne and Stephen B. King, ό,π σελ 97-99
5. Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, ό, π σελ 126-127
6. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, Αποτελεσματική Διοίκηση, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 2002.
7. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π σελ 316-320
8. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π σελ 177-180
9. Angelo S. De Nisi, Ricky W. Griffin, ό, π σελ 245-249
10. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π σελ 340, 342, 344, 346
11. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π σελ 90
12. Angelo S. De Nisi, Ricky W. Griffin, ό, π σελ 238-244
13. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π , σελ 347-350
14. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π σελ 90
15. Angelo S. De Nisi, Ricky W. Griffin, ό, π σελ 266
16. Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, ό, π σελ 113-114
17. Sherman-Bohlander-Snell, Managing Human Resources, 3rd edition 1998, John Wiley & Souc Australia ltd, σελ 357-362,367
18. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π , σελ 290
19. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π σελ 90

20. Sherman-Bohlander-Snell, Managing Human Resources, 11 edition, 1998, South Western College Publishing, σελ 370
21. Executive Learning Network, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 1999, Team σύμβουλοι επιχειρήσεων, τεύχος 57, σελ 7
22. Sherman-Bohlander-Snell, ο. π ,σελ 370,369
23. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π , σελ 294
24. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π σελ 90
25. Sherman-Bohlander-Snell, ο. π σελ 369
26. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π, σελ 294-295,288,295-298
27. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π σελ 90
28. Sherman-Bohlander-Snell, ο. π σελ 375
29. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π, σελ 299-304
30. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτριος, ό, π σελ 90
31. Angelo. S. De Nisi, Ricky W. Griffin, ό, π σελ 284-285, 298-317
32. Νίκος Ε. Σκούλας, Κυριακή Π. Οικονομάκη, ό, π σελ 97-103

ΕΝΟΤΗΤΑ 4^η

Όταν οι μάνατζερς του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων έχουν σχεδιάσει το τι στρατηγικές θα ακολουθήσουν, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη τη δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα, την τεχνολογία και το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στην πραγματοποίηση των στρατηγικών αυτών. Η υλοποίηση των στρατηγικών περιλαμβάνει τις ατομικές ενέργειες των υπαλλήλων, τις ομαδικές ενέργειες, αλλά και τα συστήματα και τις διαδικασίες της επιχείρησης.

6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

6.1 Ατομικές διαδικασίες

Το αρχικό σημείο για να κατανοήσουμε τις ατομικές διαδικασίες είναι τα ψυχολογικά συμβόλαια που έχει κάποια επιχείρηση με τους υπαλλήλους της. Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει όλες τις απαιτήσεις που έχει ένας υπάλληλος γνωρίζοντας το τι θα προσφέρει στην επιχείρηση ο ίδιος αλλά και τι η ίδια η επιχείρηση θα προσφέρει σε αυτόν με την σειρά της. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι θα προσφέρουν τον χρόνο τους, την ενέργεια τους, την προσπάθεια τους, την εμπειρία τους και το ταλέντο τους και περιμένουν να λάβουν από την επιχείρηση την αποζημίωση, τα οφέλη, την ασφάλεια, την πρόκληση, τις ευκαιρίες για προαγωγή, και άλλα παρόμοια οφέλη. Τα συμβόλαια αυτά είναι ένα σημαντικό αρχικό σημείο στην διασφάλιση ότι οι υπάλληλοι δεσμεύονται να εργαστούν για τους στόχους της επιχείρησης και ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της υλοποιώντας τις στρατηγικές που έχουν σχεδιάσει οι διευθυντές.

Οι διευθυντές του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο πως τα ψυχολογικά αυτά συμβόλαια σχεδιάζονται και υλοποιούνται. Για παράδειγμα είναι σύνηθες οι διευθυντές του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων να είναι αυτοί που εξηγούν στο προσωπικό τους πως λειτουργεί το σύστημα αποζημίωσης και της ανταμοιβής, πως και πότε η εργασία τους θα αξιολογηθεί

και τι να περιμένουν στο μέλλον για προαγωγή ή άλλες ευκαιρίες καριέρας. Επίσης όταν η επιχείρηση βρίσκει απαραίτητο να αλλάξει κάποιες συμφωνίες είναι οι διευθυντές που συνήθως επικοινωνούν με το προσωπικό και τους εξηγούν το τι έχει μεσολαβήσει και τι να περιμένουν.

Ένα άλλο σημαντικό μέρος των ατομικών διαδικασιών είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Η προσωπικότητα είναι ένα σύνολο ψυχολογικών συμπεριφορών και ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που ξεχωρίζουν ένα άτομο από ένα άλλο. Κάποιες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός ατόμου σχετίζονται με το πόσο καλά μπορεί κάποιος εργαζόμενος να εκτελέσει μια εργασία. Ο αυτοσεβασμός και η ευχάριστη προσωπικότητα είναι κάποια χαρακτηριστικά για παράδειγμα, που είναι απαραίτητα για κάποιον που ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις ή έρχεται σε επαφή με κόσμο. Η ευσυνειδησία είναι ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό για κάποιον που είναι υπεύθυνος για την κωδικοποίηση και την παροχή σημαντικών πληροφοριών στους άλλους διευθυντές σε καθημερινή βάση. Η υπομονή και η ασάφεια μπορεί να είναι σημαντικά για κάποιον που εργάζεται σε μια δουλειά με μικρή δομή και καθοδήγηση. Οι διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνοι να ανακαλύψουν τον καλύτερο τρόπο μέτρησης αυτών των χαρακτηριστικών στους υποψήφιους εργαζόμενους και να μελετήσουν πως αυτά τα χαρακτηριστικά θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους.

Οι συμπεριφορές παίζουν επίσης έναν σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών σε μια επιχείρηση. Εάν οι εργαζόμενοι έχουν μια θετική στάση απέναντι στην εργασία τους και στην επιχείρηση θα είναι πιο δεσμευμένοι στο να συνεισφέρουν στην επιχείρηση και στο να βοηθήσουν για την

πραγματοποίηση των στόχων. Οι εργαζόμενοι με αρνητική ενέργεια, από την άλλη δεν είναι τόσο δεσμευμένοι απέναντι στην επιχείρηση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ψάχνουν συχνά τρόπους ώστε να απουσιάζουν ή ακόμα και να αλλάξουν εργασία. Οι διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων βοηθούν και τους υπόλοιπους διευθυντές στο να μελετήσουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων τους με κάποιες έρευνες και να μπορέσουν να τις αξιολογήσουν.

Μπορεί η καλύτερη ατομική διαδικασία σε μια επιχείρηση να είναι και η παρακίνηση. Παρακίνηση είναι οι δυνάμεις που κάνουν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με κάποιους τρόπους και είναι το βασικό συστατικό της ατομικής εκτέλεσης. Η θεωρία της ισότητας στην παρακίνηση συνιστά ότι το βασικό συστατικό στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι το κατά πόσο πιστεύουν ότι η επιχείρηση τους φέρεται δίκαια και ιδιαίτερα σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Ένα άλλο σημαντικό συστατικό στην παρακίνηση είναι και η θεωρία της προσμονής. Η θεωρία αυτή αναφέρεται στο ότι η παρακίνηση εξαρτάται από το πόσο θέλουμε κάτι και πως πιστεύουμε ότι θα το αποκτήσουμε. Εάν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι κάποιες βασικές συμπεριφορές θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, προσπαθούν να τις αποκτήσουν. Εάν όμως βλέπουν ότι δεν υπάρχει σύνδεση ανάμεσα τους δεν πρόκειται να ασχοληθούν με αυτού του είδους τις συμπεριφορές. Για αυτό οι διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να προσπαθούν να μαθαίνουν τους στόχους των εργαζομένων και να τους συμβουλεύουν πως μπορούν να τους πραγματοποιήσουν μέσα στην επιχείρηση.

Ένα τελικό σημείο της παρακίνησης είναι η διαδικασία της ενίσχυσης. Η ενίσχυση συνιστά ότι η συμπεριφορά που έχει θετικές συνέπειες είναι πιο

σύνηθες να επαναλαμβάνεται . Συνεπώς όταν η προσπάθεια των εργαζομένων, που δουλεύουν σκληρά και βοηθούν στην εκπλήρωση των στόχων, αναγνωρίζεται και ανταμείβεται, τότε οι εργαζόμενοι θα συνεχίσουν αυτήν την προσπάθεια. Αλλά αν αντίθετα η εργασία και η προσπάθεια δεν αναγνωρίζεται τότε οι εργαζόμενοι θα επιλέξουν διαφορετικές συμπεριφορές στο μέλλον. Οι υπεύθυνοι Ανθρωπίνων Πόρων μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην διαβεβαίωση ότι οι ανταμοιβές είναι συνδεδεμένες με την απόδοση των εργαζομένων και ότι μη αποδεχτές συμπεριφορές όπως σεξουαλική παρενόχληση ή συνεχής απουσία έχουν δυσάρεστες συνέπειες όπως την επίπληξη.

Επίσης μια άλλη σημαντική ατομική διαδικασία σε μια επιχείρηση είναι και το στρες. Οι υπεύθυνοι Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να γνωρίζουν τι προκαλεί το στρες, πως μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους και πως οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι μπορούν να το αντιμετωπίσουν.

6.2 Διαπροσωπικές διαδικασίες

Λίγοι είναι οι εργαζόμενοι που εργάζονται μόνοι τους. Οι περισσότεροι δουλεύουν ομαδικά και έρχονται σε επαφή με άλλους εργαζόμενους. Αυτές οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα που πρέπει οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων να κατανοήσουν. Θα πρέπει να συμβάλουν στο να δημιουργηθούν αυτές οι ομάδες αλλά και να βοηθήσουν τους ομαδάρχες να τις τρέξουν αποτελεσματικά.

Η ηγεσία είναι σημαντική προτεραιότητα για ορισμένες επιχειρήσεις. Πολλοί ειδικοί πιστεύουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικά απαραίτητη για την επιχειρησιακή επιτυχία. Αλλά βέβαια υπάρχουν πολλές διαφωνίες ακόμα για το πως μπορούν να εννοηθεί η ηγεσία, να την μετρήσουν ή ακόμα και να την προεπιλέξουν. Συνήθως οι μάντζερς ψάχνουν να βρουν δυνητικά υποψήφιους ηγέτες στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους και να τους βοηθήσουν μέσα από κάποιες διαδικασίες και βήματα να αναπτύξουν και να υιοθετήσουν αυτές τις ικανότητες. Οπότε οι μάντζερς αποκτούν τα βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας που χρειάζεται έτσι ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της.

Τέλος μια άλλη σημαντική διαπροσωπική διαδικασία που σχετίζεται απευθείας με την υλοποίηση της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων είναι η επικοινωνία. Επικοινωνία είναι η διαδικασία όπου δύο ή περισσότεροι συνεργάτες ανταλλάσσουν πληροφορίες και μοιράζονται το νόημα. Σε πολλές επιχειρήσεις το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό της επικοινωνίας μεταξύ των συνεργατών μέσω newsletters, πίνακες ανακοινώσεων, e-mails κλπ. Συνεπώς οι υπεύθυνοι θα πρέπει να γνωρίζουν πως να υπερτιμήσουν την επικοινωνία και ότι οι προσπάθειες τους βοηθούν πράγματι στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης,

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Schoentfeldt Shaw, Human Resources Management, forth edition, σελ 105-108,110-117.
2. Sherman-Bohlander-Snell, Managing Human Resources, 11 edition, 1998, South Western College Publishing, σελ 132-133.
3. Fisher Schoentfeldt Shaw, Strategic Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, forth edition, σελ 119-120.
4. Sherman-Bohlander-Snell, ό, π, σελ 132-134.
5. De Nisi-Griffin, Human Resource Management, 2001, Houghton Mifflin Company, σελ 159-162.
6. Raymond J. Stone, Human Resource Management, 3rd edition 1998, John Wiley& Souc Australia, Ltd, σελ 175.
7. De Nisi-Griffin, ό, π, σελ 145-148

7. ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΟ **ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η εργασία βασίστηκε στην ανάλυση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τα πρότυπα της ανάλυσης του Porter. Υπάρχουν όμως και άλλες αξιόλογες θεωρίες που αναφέρονται στην στρατηγική.

7.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές των Miles και Snow (1984)

Οι Miles & Snow (1984) μελέτησαν σε βάθος την έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης (strategic fit) δηλαδή την εναρμόνιση ανάμεσα στις στρατηγικές της δομές και τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Η τυπολογία που ανέπτυξαν και η οποία αναλύεται παρακάτω, περιλαμβάνει τις στρατηγικές υπεράσπισης (defenders), αναζήτησης (prospectors), ανάλυσης (analyzers) και αντίδρασης (reactors).

Ι. Οι οργανισμοί υπεράσπιση δρουν σε περιορισμένα και σταθερά προϊόντα και αγορές και έχουν ανώτατα στελέχη με ειδικότητα σ' αυτά. Είναι εντάσεως τεχνολογίας και λόγω της μοναδικής γραμμής παραγωγής τους και της σταθερότητας του περιβάλλοντος τους σπάνια χρειάζεται να

κάνουν σημαντικές προσαρμογές στις μεθόδους λειτουργίας, την τεχνολογία ή τη δομή τους. Έτσι το κύριο μέλημα τους είναι η αύξηση της αποδοτικότητάς τους και η υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν.

II. *Οι οργανισμοί αναζήτησης* συνεχώς ψάχνουν για νέα προϊόντα και αγορές και συχνά πειραματίζονται με αντιδράσεις πάνω σε τάσεις του περιβάλλοντος. Χαρακτηρίζονται από πολλαπλές γραμμές παραγωγής, διαφορετικές τεχνολογίες, τμηματοποιημένη δομή και ικανότητα στην έρευνα και ανάπτυξη. Συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές δημιουργούν τις αλλαγές στις οποίες πρέπει να ανταποκριθούν οι ανταγωνιστές τους. Επειδή λειτουργούν σε ασταθές και μη προβλέψιμο περιβάλλον και βασίζονται στην καινοτομία, συνήθως δεν είναι πολύ αποδοτικές.

Ενδεικτικά παραθέτουμε τον πίνακα, όπου παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται οι επιμέρους δραστηριότητες ΔΑΠ, ανάλογα με το αν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική υπεράσπισης ή στρατηγικής αναζήτησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Επιμέρους δραστηριότητες ΔΑΠ, ανάλογα με την στρατηγική υπεράσπισης ή αναζήτησης

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗΣ (DEFENDERS)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ (PROSPECTORS)
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	Συγκεκριμένες περιγραφές θέσης Λεπτομερής σχεδιασμός θέσης	Ευρείες κατηγορίες θέσεων Ευελξία καθυκόντων
ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	Εσωτερική στρατολόγηση Τμήμα ΔΑΠ επιλέγει Έμφαση σε τεχνικά προσόντα	Εξωτερική στρατολόγηση Προϊστάμενος επιλέγει Έμφαση στο ταίριασμα του υποψηφίου με την οργανωσιακή κουλτούρα
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Έμφαση στην τήρηση των κανόνων Ένιαία διαδικασία Μέσο έλεγχου Περιορισμένη χρήση Προϊστάμενος μοναδικός αξιολογητής	Έμφαση στην καινοτομία Εξατομικευμένη διαδικασία Μέσο ανάπτυξης Ευρεία χρήση Πολλοί συμμετέχουν
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Ατομική εκπαίδευση Εκπαίδευση στη θέση εργασίας Εκπαίδευση για παρούσα εργασία Δημιουργία δεξιοτήτων	Ομαδική ή διατμηματική εκπαίδευση Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση Γενικότερη εκπαίδευση με έμφαση στην ευελξία Εξασφάλιση δεξιοτήτων από την αγορά
ΑΜΟΙΒΕΣ	Σταθερές αμοιβές Αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας Αμοιβή με βάση την προϋπηρεσία Συγκεντρωτικό σύστημα αποφάσεων για αμοιβές	Κυμαινόμενες αμοιβές Εξατομικευμένες αμοιβές Αμοιβή βάση απόδοσης Αποκεντρωμένο σύστημα αποφάσεων για αμοιβές

- III. *Οι οργανισμοί ανάλυσης* λειτουργούν σε δύο είδη αγοράς: ένα σταθερό και ένα ασταθές. Στο πρώτο χρησιμοποιούν τυπική δομή και διαδικασίες και έχουν καλή σχέση κόστους-απόδοσης. Στο δεύτερο παρακολουθούν στενά τον ανταγωνισμό και υιοθετούν γρήγορα τις νέες ιδέες που θεωρούν πιο κατάλληλες. Τα χαρακτηριστικά τους είναι περιορισμένη γραμμή παραγωγής, αναζήτηση νέων ευκαιριών ή προϊόντων που σχετίζονται μ' αυτή, μικτή δομή και ικανότητες στην απόδοση παραγωγής, στη δημιουργία διαδικασιών και στο μάρκετινγκ.
- IV. *Οι οργανισμοί αντίδρασης* είναι αυτοί που δεν έχουν συνεπή στρατηγική ή αυτοί των οποίων η στρατηγική δεν συμφωνεί με τη δομή και τις διαδικασίες, γι' αυτό το λόγο δεν θα μας απασχολήσουν εδώ.

Οι Miles και Snow επιχείρησαν να συνδέσουν αυτή την τυπολογία επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές ΔΑΠ, βασισμένοι σε εμπειρική μελέτη περιπτώσεων. Έτσι, περιγράφουν δύο εναλλακτικές φιλοσοφίες ΔΑΠ, της αγοράς (buy) και της δημιουργίας (make).

- I. Στη φιλοσοφία της **αγοράς**, η βασική στρατηγική είναι αυτή της απόκτησης ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές στρατολόγησης και οι εργαζόμενοι επιλέγονται πολύ προσεκτικά σε όλα τα επίπεδα ώστε να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες οργανωσιακές ανάγκες. Τα λίγα εκπαιδευτικά προγράμματα περιορίζονται στην απόκτηση δεξιοτήτων. Οι αμοιβές είναι σύμφωνες με αυτές που επικρατούν στην αγορά και καθορίζονται από τα αποτελέσματα και την αξιολόγηση. Τέλος, ο προγραμματισμός του

προσωπικού είναι άτυπος και οι απολύσεις υπαγορεύονται από τις μεταβολές στην αγορά εργασίας.

- II. Στη φιλοσοφία της **δημιουργίας**, η βασική στρατηγική είναι η δημιουργία των ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση στρατολογεί εργαζομένους από εξωτερικές πηγές μόνο στο εισαγωγικό επίπεδο (entry level) και κατόπιν τους αναπτύσσει, επιλέγοντας μόνο τους πιο μη κατάλληλους. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει διαδικασιών και συμπεριφορών, με κριτήρια τόσο ατομικά όσο και ομαδικά. Η πολιτική αμοιβών στοχεύει στην εσωτερική συνέπεια και βασίζεται στην αρχαιότητα. Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας είναι εκτενής, μακροπρόθεσμος και επικεντρώνεται στον οργανισμό και όχι στην επαγγελματική ειδικότητα.

Οι Miles και Snow συνδέουν τη στρατηγική υπεράσπισης με τη φιλοσοφία της δημιουργίας και τη στρατηγική αναζήτησης με τη φιλοσοφία της αγοράς. Για τη στρατηγική της ανάλυσης πιστεύουν ότι πιο κατάλληλη είναι μια φιλοσοφία που δανείζεται στοιχεία και από τις δύο άλλες. Αυτή επικεντρώνεται στην κατάλληλη τοποθέτηση των ανθρώπινων πόρων, χρησιμοποιεί εσωτερικές και εξωτερικές πηγές στρατολόγησης, ευρεία εκπαίδευση, αξιολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες και μεικτά συστήματα αμοιβών.

7. 2 Έλεγχος και Αφοσίωση από τον Walton (1985)

Μια άλλη ταξινόμηση στρατηγικών είναι αυτή του ελέγχου (control) και της αφοσίωσης (commitment). Αυτή, όπως αναπτύχθηκε από τον Walton (1985) έπειτα από παρατηρήσεις του σε εργοστάσια, αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

I. Η **στρατηγική του ελέγχου ή παραδοσιακή** χαρακτηρίζεται από τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως μεταβλητού κόστους και βασίζεται στην κατάτμηση της εργασίας όπου κάθε εργαζόμενος ασκεί ένα περιορισμένο καθήκον για το οποίο είναι υπεύθυνος. Η απόδοση του κρίνεται με βάση κάποια καθορισμένα κατώτατα επίπεδα και η αμοιβή του καθορίζεται από τη θέση του, αν και πολλές φορές μπορεί να περιέχει ένα μεταβλητό κομμάτι που λειτουργεί ως κίνητρο. Η επικοινωνία με το προσωπικό καθώς και η συμμετοχή του στις αποφάσεις είναι ελάχιστη με βασικά στοιχεία τις έρευνες στάσεων, τις διαδικασίες επίλυσης παραπόνων και τη συλλογική σύμβαση, και οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις. Η δομή του οργανισμού είναι ιεραρχική και ο έλεγχος είναι από πάνω προς τα κάτω.

Μια επιχείρηση, όταν υιοθετεί στρατηγική με κατεύθυνση στον έλεγχο, συνήθως χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία, αναφορικά με τη ΔΑΠ:

- Θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως μεταβλητού κόστους
- Κατάτμηση της εργασίας
- Απόδοση βάσει καθορισμένων επιπέδων

- Αμοιβή καθορίζεται από τη θέση
- Ελάχιστη επικοινωνία και συμμετοχή
- Διαδικασίες επίλυσης παραπόνων
- Συλλογική σύμβαση
- Εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις
- Ιεραρχική δομή
- Έλεγχος εκ των άνω προς τα κάτω

II. Η **στρατηγική της αφοσίωσης**, αντίθετα, δίνει έμφαση σε μια ολοκληρωμένη εργασία η οποία αποτελείται από ευέλικτα επιμέρους καθήκοντα και για την οποία υπεύθυνη είναι μια ομάδα, ενώ το άτομο στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης του συστήματος. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει δυναμικών στόχων και οι αμοιβές έχουν δύο συνθετικά, το ομαδικό και το ατομικό. Το πρώτο είναι μεταβλητό, συνδέεται με τη συνολική απόδοση (π.χ συμμετοχή στα κέρδη) και έχει στόχο τη δημιουργία κλίματος ισότητας και το δεύτερο έχει να κάνει με τις ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου. Εδώ η οργανωτική δομή είναι επίπεδη, η επικοινωνία αμφίδρομη και τόσο η διοίκηση όσο και ο έλεγχος βασίζονται σε κοινούς στόχους και αξίες. Η συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα, από την επίλυση προβλημάτων μέχρι και τον προγραμματισμό. Με άλλα λόγια, στη στρατηγική αυτή η ΔΑΠ επιτυγχάνει επιθυμητές συμπεριφορές και στάσεις από τους εργαζόμενους συνδέοντας με ψυχολογικούς δεσμούς τους στόχους του οργανισμού με αυτούς του προσωπικού.

Όταν μια επιχείρηση υιοθετεί στρατηγική με κατεύθυνση στην αφοσίωση, συνήθως χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία, αναφορικά με τη ΔΑΠ:

- Έμφαση σε μια ολοκληρωμένη εργασία
- Αξιολόγηση βάσει δυναμικών στόχων
- Αμοιβές ομαδικές και ατομικές
- Επίπεδη οργανωτική δομή
- Επικοινωνία δύο κατευθύνσεων
- Διοίκηση και έλεγχος βασίζονται σε κοινούς στόχους και αξίες
- Συμμετοχή εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα
- Θέσπιση ψυχολογικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού

7.3 Η προσέγγιση της ΔΑΠ από τους Brewster & Larsen (1992)

Άλλο ένα υπόδειγμα που εξετάζει το βαθμό σύνδεσης της στρατηγικής με τη ΔΑΠ προτάθηκε από τους Brewster και Larsen. Η συγκεκριμένη προσέγγιση διακρίνει δύο παραμέτρους, οι οποίες ορίζουν το χαρακτήρα της ΔΑΠ και το ρόλο του υπευθύνου ΔΑΠ σε κάθε επιχείρηση. Οι παράμετροι αυτοί είναι:

- Ο βαθμός ολοκλήρωσης ή αλλιώς βαθμός σύνδεσης της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική (Integration): Ορίζεται με βάση τη συμμετοχή των υπευθύνων ΔΑΠ στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, και το βαθμό σύνδεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται.

- Ο βαθμός αποκέντρωσης της λειτουργίας της ΔΑΠ και της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από το τμήμα διοίκησης προσωπικού στα στελέχη γραμμής (development). Η έννοια της αποκέντρωσης ορίζεται πιο εύκολα από ότι η ολοκλήρωση. Συγκεκριμένα, ο βαθμός αποκέντρωσης αφορά δύο θέματα: το βαθμό στον οποίο τα στελέχη γραμμής δραστηριοποιούνται και εφαρμόζουν συγκεκριμένες λειτουργίες της ΔΑΠ και τον επίσης σχετικό δείκτη του αριθμού στελεχών ΔΑΠ ανά αριθμό εργαζομένων.

Υιοθετώντας αυτές τις διαστάσεις, παρατηρούνται τέσσερις διαφορετικοί χαρακτήρες άσκησης της ΔΑΠ, όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Ρόλοι ΔΑΠ με βάση την ολοκλήρωση και την αποκέντρωση (Brewster & Larsen)

Πηγή: Πηγή: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Νάνσυ Παπαλεξανδρή /Δημήτρης Μπουραντάς, εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2003

Συγκεντρωτικός –Μηχανιστικός Ρόλος: Στις επιχειρήσεις που η ΔΑΠ εκτελείται από το τμήμα προσωπικού, το οποίο επιπλέον δεν αναλαμβάνει στρατηγικές πρωτοβουλίες και δε συμμετέχει στη διαμόρφωση της

επιχειρησιακής στρατηγικής, το τμήμα ΔΑΠ καλύπτει συγκεκριμένες, εξειδικευμένες λειτουργίες.

Απρόβλεπτος-Ευέλικτος Ρόλος: Η συμμετοχή των στελεχών γραμμής στην εφαρμογή της ΔΑΠ είναι αυξημένη και ο ρόλος του τμήματος προσωπικού περιορίζεται στο βασικό, ελάχιστο συντονισμό των λειτουργιών ΔΑΠ που εφαρμόζει κάθε τμήμα χωριστά.

Στρατηγικός Συγκεντρωτικός Ρόλος: Είναι χαρακτηριστικό επιχειρήσεων όπου οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι συγκεντρωμένες στο τμήμα ΔΑΠ, και συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Σε τέτοιες επιχειρήσεις, το τμήμα ΔΑΠ είναι στελεχωμένο με υψηλού επιπέδου στελέχη που συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Ρόλος –Κλειδί: Σ' αυτές τις επιχειρήσεις, τα στελέχη γραμμής συνδυάζουν τις ειδικές γνώσεις και την εξοικείωση με θέματα ΔΑΠ με τη γνώση της στρατηγικής της επιχείρησης, οπότε τα στελέχη γραμμής σ' αυτή την περίπτωση γίνονται οι καταλύτες, διευκολυντές και συντονιστές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι αντικειμενικά καλύτερος ο ένας ρόλος ή ο άλλος. Η καταλληλότητα της εφαρμογής της μια πολιτικής σε σύγκριση με τις άλλες εξαρτάται άμεσα από τις ανάγκες και τη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται.

7.4 Οι ρόλοι της ΔΑΠ κατά τον Ulrich (1997)

Σύμφωνα με τον David Ulrich, το στέλεχος ΔΑΠ σήμερα καλείται να αναλάβει τέσσερις ρόλους ούτως ώστε να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι τέσσερις αυτοί ρόλοι διακρίνονται ανάλογα με την έμφαση, και τις δραστηριότητες που υιοθετεί το στέλεχος ΔΑΠ θα πρέπει να δίνει έμφαση και στις στρατηγικές και στις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης (παρουσιάζονται με τον κάθετο άξονα). Ταυτόχρονα, οι δραστηριότητες του στελέχους ΔΑΠ, θα πρέπει να αφορούν τη διοίκηση τόσο των διαδικασιών όσο και των ανθρώπων (παρουσιάζονται με τον οριζόντιο άξονα). Βλέπουμε από το διάγραμμα, ότι ανάλογα με την έμφαση και τις δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν το στέλεχος ΔΑΠ, προκύπτουν τέσσερις τυπικοί ρόλοι που μπορεί να υιοθετήσει.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Ρόλοι της ΔΑΠ με το χρονικό ορίζοντα και το περιεχόμενο της διοίκησης

ΠΗΓΗ: Πηγή: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Νάνσυ Παπαλεξανδρή /Δημήτρης Μπουραντάς, εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2003

Όπως και στα προηγούμενα υποδείγματα, το σημείο στο οποίο τοποθετείται το κάθε στέλεχος πρέπει να συμβαδίζει με τις ανάγκες της επιχείρησής του. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας των σύγχρονων ρόλων του στελέχους ΔΑΠ, στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται το περιεχόμενο του κάθε ρόλου, ο στόχος που θέλει να επιτύχει, ο χαρακτηρισμός του ρόλου, καθώς και μια αντιπροσωπευτική δραστηριότητα για τον κάθε ρόλο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΡΟΛΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΔΑΠ	ΣΤΟΧΟΣ	ΡΟΛΟΣ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΑΠ	Εφαρμογή-Εκτέλεση Στρατηγικής	Στρατηγικός Εταίρος	Ευθυγράμμιση ΔΑΠ και Επιχειρησιακής Στρατηγικής
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	Θεμελίωση αποτελεσματικής υποδομής	Ειδήμων στη Διαχείριση	Επίνασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	Ενίσχυση της αφοσίωσης και των ικανοτήτων των εργαζομένων	Υπέρμαχος των Υπαλλήλων	Διάλογος με τους Υπαλλήλους
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	Δημιουργία μιας ανανεωμένης οργάνωσης	Φορέας Αλλαγής	Διοίκηση αλλαγών- Εγγύηση συνθηκών αλλαγής

7.5 Συμπέρασμα

Η ΣΔΑΠ παρουσιάζεται και ερμηνεύεται με διάφορους τρόπους από τους διάφορους συγγραφείς. Κοινά στοιχεία όμως που χαρακτηρίζουν τη ΣΔΑΠ και που αναφέρονται από όλους ως τα κύρια πλεονεκτήματα της προσέγγισης είναι τα ακόλουθα:

- Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Αντι-δραστικής Συμπεριφοράς:

Προ-δραστική συμπεριφορά σημαίνει να κοιτάει κανείς στο μέλλον και να αξιολογεί που θέλει να φτάσει η επιχείρηση και πως μπορεί να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της για να φτάσει εκεί που θέλει. Αντίθετα, αντι-δραστική συμπεριφορά σημαίνει αντίδραση στα παρουσιαζόμενα προβλήματα. Οι επιχειρήσεις που αντιδρούν αντί -δραστικά κινδυνεύουν να χάσουν τον προσανατολισμό τους προς τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης. Η υιοθέτηση της ΣΔΑΠ εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεση με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

- Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, που βασίζεται στα ειδικά ταλέντα και τη εμπειρία που έχει αναπτυχθεί στην παραγωγή. Ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση της Kodak, η οποία με Γενικό Διευθυντή τον George Fisher όρισε τους στρατηγικούς της στόχους ως την αξιοποίηση της πρότερης εμπειρίας και εξειδίκευσης της επιχείρησης στην ασύρματη τεχνολογία.

- Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθουμένων πρακτικών

Τα στελέχη συνήθως βασίζονται στην πείρα τους και τις προσωπικές τους απόψεις για το πως πρέπει να εκτελείται μια εργασία και εφαρμόζουν γνωστές πρακτικές για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος, αν αλλάξουν οι συνθήκες στην επιχείρηση ή το περιβάλλον, η πείρα τους να αποδειχτεί παράγοντας ακαμψίας και δυσκολίας στην προσαρμογή. Η στρατηγική ΔΑΠ, αν δεν είναι μια άκαμπτη, αλλά μια ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη διαδικασία, αμβλύνει τις δυσκολίες κατανόησης και ικανοποιητικής αντίδρασης γιατί ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο παρελθόν. Για παράδειγμα, σε ορισμένες επιχειρήσεις έχει οργανωθεί μια εκτελεστική επιτροπή που περιλαμβάνει το Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων και το Γενικό Διευθυντή και η οποία συζητά τα στρατηγικά ζητήματα σε συνεχή βάση και περιοδικά προσαρμόζει τη γενική στρατηγική και τον προγραμματισμό ΔΑΠ στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγκάζει τα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και ταυτόχρονα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα κατάσταση της επιχείρησης. Όσο κι αν αυτό ακούγεται παράξενο, δεν είναι δεδομένο ότι αυτή η διαδικασία γίνεται συστηματικά στις επιχειρήσεις. Συνήθως παραβλέπεται από την καθημερινή πρακτική και την αντιμετώπιση άμεσων προβλημάτων.

- Συμμετοχή των Στελεχών Γραμμής

Η στρατηγική ΔΑΠ αποκτά μεγαλύτερη αξία αν τα στελέχη γραμμής εμπλέκονται άμεσα στον προσδιορισμό της. Όπως η ΔΑΠ πρέπει να συμμετέχει μαζί με την ανώτατη διοίκηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, έτσι και για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής ΔΑΠ, οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί τις υποδείξεις των στελεχών γραμμής. Τα στελέχη γραμμής συνήθως έχουν πρακτική και άμεση γνώση πολλών θεμάτων της ΣΔΑΠ, τα οποία τους αφορούν άμεσα, καθώς έχουν σχέση με τον τρόπο που διαχειρίζονται τους υφιστάμενούς τους.

8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή έχει ως σκοπό να τονίσει την αναγκαιότητα της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ανθρώπινου παράγοντα, ιδιαίτερα στον τουριστικό τομέα. Ο τουρισμός είναι για τη χώρα μας μια από τις σπουδαιότερες, αν όχι η σπουδαιότερη πλουτοπαραγωγική δραστηριότητα. Μια από τις χώρες προς τις οποίες θα κινούνται μεγάλοι αριθμοί ταξιδιωτών, θα είναι στο μέλλον και η Ελλάδα. Με τις προοπτικές αυτές, διαγράφεται ήδη έντονη ανάγκη εξυπηρέτησης του ρεύματος αυτού των ανθρώπων, που μεταξύ άλλων, πρώτα απ' όλα θα ζητούν ξενοδοχειακές υπηρεσίες στη χώρα μας. Όμως η παροχή εξυπηρέτησεων, ιδιαίτερα στην ξενοδοχειακή διοίκηση, όπως και γενικότερα στον τριτογενή τομέα (παροχής υπηρεσιών), εξαρτάται περισσότερο από τον ανθρώπινο παράγοντα για τη δημιουργία των κατάλληλων ανέσεων, διευκολύνσεων και κυρίως διάθεσης μέσω σωστής ανθρώπινης επαφής, και συχνά λιγότερο από τα τεχνικά μέσα που διατίθενται. Γι' αυτό είναι υψίστης σημασίας η άρτια λειτουργία του ανθρώπινου συστήματος, στο οποίο βασίζεται ένα ξενοδοχείο..

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονιμάκη Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Σεπτέμβριος 1998, Δ&Γ Καλοφωλιάς, Εκδοτική Α.Ε, σελ 31-41, 51-52, 61-91.
2. Κανελλόπουλος Χαραλ, Αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας στα ξενοδοχεία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελ 15-16.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Ευγ. Μπένου 1999.
2. Βασίλης Παπαδάκης, << Αποτελεσματική στρατηγική ανταγωνισμός: Η σημασία των πόρων & ικανοτήτων, Μάνατζερ, περίοδος 2, τεύχος 9, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2000
3. Βασίλης Παπαδάκης, <<Αποτελεσματική Στρατηγική Ανταγωνισμού: Η σημασία των πόρων & ικανοτήτων>>, Μάνατζερ, περίοδος 2 : τεύχος 9, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2000.
4. Κανελλόπουλος Χαραλ, Αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας στα ξενοδοχεία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
5. Νικόλαος Β.Γεωργόπουλος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου 2002
6. Νίκος Ε. Σκουλάς -Κυριακή Π. Οικονομάκη. Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, Δ & Γ Καλοφωλιάς, Εκδοτική ΑΕ, Σεπτέμβριος 1998
7. Παπαλεξανδρή Νάνσυ-Μπουραντάς Δημήτριος. Αποτελεσματική Διοίκηση, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 2003
8. Team Σύμβουλοι επιχειρήσεων << Η οργάνωση της επιχείρησης του μέλλοντος για δημιουργία αξίας>>, Executive Learning Network, τεύχος 11, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 1999
9. Team Σύμβουλοι επιχειρήσεων << εταιρική αποστολή: Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια>>, Executive Learning network, Τεύχος 12 Νοέμβριος-Δεκέμβριος 1999.
10. Team Σύμβουλοι επιχειρήσεων << Η οργάνωση της επιχείρησης του μέλλοντος για δημιουργία αξίας>>, Executive Learning Network, τεύχος 9 Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2000

ΞΕΝΗ

1. Angelo S. De Nisi, Ricky Griffin, Human Resources Management, 2001, Houghton Mifflin Company.
2. Fisher Schoentfeldtsaw, Strategic Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, forth edition
3. Fisher Schoentfeldtsaw, Managing Human Resources, Houghton Mifflin Company forth edition
4. Fred R.David, Strategic Management, concept & cases, Prentice Hall, seventh edition
5. J.David Hunger, Essentials Of Strategic Management. Prentice Hall
6. Raymond J Stone, Human Resource Management, 3rd edition 1998, John Wiley & Souc Australian Ltd.
7. Sherman Bohlander-Snell, Managing Human Resources, 3rd edition 1998, John Wiley & Souc Australia Ltd.
8. Sherman Bohlander-Snell, Managing Human Resources, 11 edition, 1998 South Western College Publishing
9. William J.Rotwell, Carolyn & Hohne and Stephen B.King, Human Performance Improvement, Gulf Publishing Company, Houston Texas 2000

РАВЕЉИЧНО ТЕРАЈА