

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(MBA-TQM)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟ
ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Piscines Ideales»**

ΒΛΑΧΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ (ΜΔΕ-ΟΠ/0805)

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2012

«Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Piscines Ideales»

Ορολογία:

- Προγραμματισμός των επιχειρηματικών πόρων
- Επιχειρηματικότητα
- Επιχειρηματική πειθαρχία
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Εταιρική Διακυβέρνηση
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Περίληψη

Μέσα από την παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται η συμβολή του καθοριστικού ανθρώπινου παράγοντα στη διαχρονική εξέλιξη των επιχειρήσεων. Αρχικά επιχειρείται η μελέτη και ανάλυση των παραμέτρων εκείνων οι οποίες συντέμνουν στην εξέλιξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας ενώ ταυτόχρονα αναλύονται τα δομικά στοιχεία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε συνδυασμό με τους σκοπούς και τη χρηστική αξία του ρόλου του για την στρατηγική εξέλιξη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, μέσα στο ολοένα αυξανόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον της τρέχουσας συγκυρίας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας συγκερασμένη με τα ευρήματα της ανάλυσης περίπτωσης της επιτυχημένης πορείας της εταιρείας Piscines Ideales αποτυπώνουν πόσο σημαντική μπορεί να είναι η συμβολή των ανθρώπων ως κυρίου και κινητήριου μοχλού στην πορεία μιας επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας εργασίας βασίστηκε τόσο στη χρήση βιβλιογραφικών αναφορών όσο και στην επισταμένη ανάλυση των στοιχείων που συνοψίζουν το εταιρικό προφίλ της εταιρείας Piscines Ideales.

“THE HUMAN FACTOR AS DEFINING FACTOR IN DEVELOPMENT OF BUSINESS-CASE STUDY: Piscines Ideales”

Terminology:

- Enterprise Resource Planning
- Entrepreneurship
- Business Discipline
- Management of human resources
- Corporate Governance
- Competitive advantage

Abstract

Through the present thesis it is examined the contribution of decisive human factor in the development of enterprises. Initially it is attempted the study and analysis of the parameters that contribute in the development of enterprising activity while simultaneously the paper analyzes the structural elements of human resources department in combination with the aims and the utilitarian value of its role for the strategic development of an organisation or an enterprise, in the constantly hostile enterprising environment of the current economic situation. The literature review of the present dissertation in combination with the discoveries of the case study analysis of the achieved course of Piscines Ideales present clearly the significant contribution of the human factor as a lever in the shaping of an enterprise's course. The abovementioned fact constitutes the main reason of the selected methodological approach of the present work which was based extensively on the thorough use of bibliographic reports combined with the close analysis of the crucial elements which summarise the corporate profile of Piscines Ideales Company.

Λεξιλόγιο

Προγραμματισμός των επιχειρηματικών πόρων (Enterprise Resource Planning): Συμπαγές σύστημα λογισμικού το οποίο αποσκοπεί στο να έχει χρηστική αξία ως βασικό στοιχείο της οργάνωσης μιας επιχείρησης. Ο προγραμματισμός των επιχειρηματικών πόρων ενσωματώνει το σύνολο των βασικών επιχειρηματικών και διοικητικών διαδικασιών ώστε να παραχθεί μια ανώτερου επιπέδου άποψη σχετικά με το τι πραγματοποιείται στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα παρακολουθεί τα οικονομικά της επιχείρησης, στοιχεία που άπτονται του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, και πληροφορίες σχετικές με την παραγωγή, όπως τη στιγμή όπου ένα προϊόν είναι επιβεβλημένο να διανεμηθεί από τις αποθήκες της επιχείρησης στα συμβαλλόμενα με αυτήν καταστήματα. Αποτελεί κεντρική ιδέα το ότι οι εκάστοτε λειτουργίες του λογισμικού είναι ανάγκη να βρίσκονται σε επικοινωνία με τα αντίστοιχα τμήματα της επιχείρησης. Τέλος, ο προγραμματισμός των επιχειρηματικών πόρων έχει σαν στόχο του την αναπαραγωγή των επιχειρηματικών διαδικασιών.¹

Επιχειρηματικότητα: Η επιχειρηματικότητα συνιστά μια δυναμική εξελικτική δραστηριότητα διαμέσου της οποίας τα συμβαλλόμενα άτομα προβαίνουν στον εντοπισμό των οικονομικών ευκαιριών και στην συνεπαγόμενη εκμετάλλευσή τους μέσω της ανάπτυξης, της παραγωγής και της καταληκτικής πώλησης αγαθών και υπηρεσιών. Η προαναφερθείσα διαδικασία συνεπάγεται την ύπαρξη ποιοτικών ιδιοτήτων στα άτομα, όπως η ανάπτυξη αισθήματος εμπιστοσύνης ως προς τον εαυτό τους, η ύπαρξη δυνατότητας, ικανότητας και διάθεσης ανάληψης κινδύνου και πάνω από όλα η ύπαρξη ενός αισθήματος προσωπικής δέσμευσης και υπευθυνότητας.²

Επιχειρηματική πειθαρχία: Η επιχειρηματική λειτουργία λογίζεται ως η ενασχόληση και η οργάνωση εργασιών και δραστηριοτήτων από τις οποίες προκύπτει το κέρδος εμπερικλείοντας τον εφοδιασμό όλων των αναγκαίων υλικών, μέσω της διάθεσης των παραγομένων προϊόντων καθώς και την υπολειτουργία της διατήρησης αναγκαίων ή κερδοσκοπικών αποθεμάτων. Ωστόσο, χρειάζεται ακόμη δουλειά να γίνει πριν να αναγνωριστεί γενικά η Διοίκηση Επιχειρηματικών Διαδικασιών ως επιχειρηματική πειθαρχία. Οι διαδικασίες μπορούν πλέον να αναγνωριστούν σε ένα πλαίσιο δηλαδή είναι μετρήσιμες, αποτελούν εργαλείο διοίκησης και είναι άμεσα συσχετισμένες με την επιχείρηση, ενσωματωμένες στην τεχνολογία και χρησιμοποιούνται, από την άλλη μεριά, για να προάγουν την τεχνολογία.³

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ο όρος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σηματοδοτεί την προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μας οργάνωσης, ως “πόρου”. Δίνεται έμφαση

¹ Kapur, V., Ferris, J., Juliano, J., & Berman, S. J., (2005) How successful companies challenge conventional wisdom about the limits to growth, *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 33, No. 6, pp. 5-12.

² Khalil, E., (1995). Has Economics progressed? Rectilinear, Historicist, Universalist and Evolutionary Historiographies, *History of Political Economy*, Vol. 27, pp. 43-87.

³ Kapur, V., Ferris, J., Juliano, J., & Berman, S. J., ό.π. pp. 5-12.

στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν σε όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης.⁴

Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Η εταιρική διακυβέρνηση συνιστά ένα σύστημα αρχών το οποίο εδράζεται στην οργάνωση, λειτουργία και διοίκηση της ανώνυμης εταιρείας ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρεία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος.⁵

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Competitive Advantage): Είναι η δυνατότητα δημιουργίας μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές και βρίσκεται στο επίκεντρο της απόδοσης μίας επιχείρησης στα πλαίσια ανταγωνιστικών αγορών. Αυτό σημαίνει χαμηλό κόστος, πλεονέκτημα διαφοροποίησης ή επιτυχή στρατηγική εστίασης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνεται ουσιαστικά από την αξία μιας επιχείρησης που είναι σε θέση να δημιουργήσει για τους αγοραστές της, που υπερβαίνει το κόστος της επιχείρησης για τη δημιουργία του.⁶

⁴ Θανόπουλος Ν. Γ., (2006). *Διεθνής Επιχείρηση- Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

⁵ Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, (2002), Διαθέσιμο στη: <<http://www.fgi.org.gr/what-new/wn-010724.htm>>[Πρόσβαση 7 Δεκεμβρίου 2011].

⁶ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*, The Free Press, 1980.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	1
Terminology:	2
Abstract.....	2
Λεξιλόγιο.....	3
<i>Ευχαριστίες</i>	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	10
Πρόλογος.....	11
Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
Κεφάλαιο 2: ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	14
2.1 Εισαγωγή.....	14
2.2 Οι απαρχές της επιχειρηματικότητας.....	14
2.3 Το πέρασμα από την οικοτεχνία στη βιομηχανία	16
2.4 Βιομηχανική επανάσταση.....	18
2.5 Επιχειρηματικότητα και τρόποι ανάπτυξης της.....	18
2.6 Ο σημαίνοντας ρόλος του θεσμικού πλαισίου στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.....	19
2.7 Ο ρόλος τους χρήματος και των τραπεζών.....	20
2.8 Επισημάνσεις για την ιστορική εξέλιξη των επιχειρήσεων.....	21
2.9. Οι στόχοι της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.....	23
2.10 Η διεπιστημονική προσέγγιση των επιχειρήσεων.....	26
2.11 Η συμβολή της μάθησης, της γνώσης και της τεχνολογίας στην εξέλιξη της επιχείρησης.....	28
2.12 Συστήματα ERP-Τι είναι τα συστήματα ERP- Ορισμός του ERP.....	30
2.13 Η Ανάπτυξη της επιχείρησης και ο ρόλος της ηγεσίας και της καινοτομίας στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.....	34
2.13.1 Δυνάμεις-κλειδιά (<i>Key Forces</i>) στην ανάπτυξη της επιχείρησης.....	35
α. Ηλικία της επιχείρησης.....	35
β. Μέγεθος της επιχείρησης.....	36
γ. Στάδια ανάπτυξης.....	36
δ. Φάσεις επανάστασης.....	36
ε. Ρυθμός ανάπτυξης της βιομηχανίας.....	37
2.13.2 Φάσεις ανάπτυξης της επιχείρησης.....	37
α. Δημιουργικότητα- Ηγεσία.....	37
β. Κατεύθυνση- Αυτονομία.....	37
2.14 Εταιρική Διακυβέρνηση.....	39
2.15 Η εξέλιξη της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Διαδικασιών ως επιχειρηματική Πειθαρχία (<i>Business Discipline</i>).....	41
2.16 Επίλογος.....	42
Κεφάλαιο 3: Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ- Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	44
3.1 Εισαγωγή.....	44
3.2 Υποκίνηση Προσωπικού.....	45
3.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	46
3.3.1 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	46
3.3.2 Το κύρος και η σημασία του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	47

3.3.3 Στόχοι του Τμήματος των Ανθρώπινων Πόρων	47
3.4 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	49
α. Θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας του συγκριτικού πλεονεκτήματος ...	49
β. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	52
3.5 Οι Αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων	53
3.5.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	53
3.5.2 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού	54
3.5.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	57
3.5.4 Αμοιβή	57
3.5.5 Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια	58
3.5.6 Εργασιακές σχέσεις	59
3.6 Εποπτεία - Αξιολόγηση	59
3.6.1 Το Αντικείμενο της Αξιολόγησης	59
3.6.2. Προϋποθέσεις Αξιολόγησης Απόδοσης	60
3.6.3 Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων	61
3.6.4 Η Δομή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης	63
3.7 Μέθοδοι και κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων	64
3.8 Εξέλιξη Προσωπικού	68
3.9 Επίλογος	68
Κεφάλαιο 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «Piscines Ideales»	69
4.1 Εισαγωγή	69
4.2 Προφίλ εταιρείας	69
4.3 Σταθμοί στην ιστορία της εταιρείας	71
4.4 Μορφή εταιρείας και οικονομικά μεγέθη	72
4.5 Οργανωτική δομή εταιρείας	72
4.6 Προϊόντα και υπηρεσίες	73
4.7 Όραμα	73
4.7.1 Η Κοινωνική Υπευθυνότητα στην <i>Piscines Ideales</i>	74
α. Η Κοινωνική Υπευθυνότητα στο όραμα της εταιρείας	74
β. Η Κοινωνική Υπευθυνότητα στην οργάνωση της εταιρείας	75
γ. Οι συμμετοχοί	76
δ. Οι διακρίσεις	77
4.8 Ανθρώπινο δυναμικό	78
4.8.1 Οι άνθρωποι της <i>Piscines Ideales</i>	78
4.8.2 Υγεία και ασφάλεια των ανθρώπων της εταιρείας	78
4.8.3 Δίκαιη και ίση εργασία	79
4.8.4 Δια βίου μάθηση και ανάπτυξη	79
4.8.5 Αναγνώριση και επιβράβευση των ανθρώπων	79
4.8.6 Στόχος η ικανοποίηση των ανθρώπων της εταιρείας	79
4.9 Περιβάλλον	81
4.9.1 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις από το προϊόν της εταιρείας	81
4.9.2 Κλιματική αλλαγή και ενέργεια	81
4.9.3 Ενημέρωση κοινού	82
4.10 Ανταγωνισμός, μερίδιο αγοράς, εκτίμηση δυνάμεων και αδυναμιών	82
4.11 Επίπεδα πωλήσεων- market segmentation για quality διαχρονικά	85
4.12 Συγκριτικό πλεονέκτημα (μοναδικότητα), σκέψεις για το μετά	89
4.13 Επίλογος	89
Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	91
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	95

Ελληνική βιβλιογραφία.....	95
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	96
Internet Sites	99

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Θανόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγηση και καθοριστική συμβολή του καθ'όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και τον Καθηγητή κύριο Γεώργιο Μποχώρη.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ενεργό συμπαράστασή της στην ολοκλήρωση των Μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Τα κύρια οικονομικά στοιχεία της εταιρείας για το 2009.....	72
Πίνακας 2 : Οι συμμετοχοί και τα πεδία ενδιαφέροντός τους.....	76
Πίνακας 3 : Ανταγωνισμός: Προσφερόμενα προϊόντα – υπηρεσίες	83
Πίνακας 4 : Ανταγωνισμός: Δίκτυο διανομής	83
Πίνακας 5 : Σύνολο εξέλιξης πωλήσεων	85
Πίνακας 6: Σύνολο πωλήσεων ανά έτη και προϊόν: volume	86
Πίνακας 7 : Πισίνες- εξέλιξη πωλήσεων	86
Πίνακας 8 : Ideales Spa- εξέλιξη πωλήσεων	87
Πίνακας 9 : Ανάλυση ελκυστικότητας των τμημάτων και ανταγωνιστικότητα της Piscines Ideales.....	88

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 : Τρόποι ανάπτυξης μίας επιχείρησης.....	27
Σχήμα 2 : Λειτουργικά Υποσυστήματα του ERP.....	32
Σχήμα 3 : Βασικό Μοντέλο συστήματος ERP- Λειτουργικότητα.....	33
Σχήμα 4 : Η οργανωτική δομή της εταιρείας.....	72
Σχήμα 5: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων.....	80
Σχήμα 6: Ικανοποίηση εργαζομένων από το Πρόγραμμα Κοινωνικής Υπευθυνότητας της Piscines Ideales.....	80

Πρόλογος

Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης συνιστούν το βασικό παράγοντα μιας επιχείρησης καθώς είναι ο κεντρικός μοχλός της βάσει του οποίου επιτυγχάνονται οι παραγωγικές διαδικασίες της. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι ανέφικτο να λειτουργήσουν αποτελεσματικά αν δεν είναι στελεχωμένοι από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για να διοικήσει και να κατευθύνει ορθά αυτούς τους οργανισμούς.

Είναι αλήθεια ότι οι επιχειρήσεις αποδίδουν και χαρακτηρίζονται ως επιτυχείς όταν οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτές διαθέτουν τα εφόδια για να πράξουν τα κατάλληλα βήματα που θα οδηγήσουν στην κερδοφορία τους. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων είναι ακατάλληλοι, ή αδυνατούν, ή είναι αρνητικοί στο να συντείνουν στην επιτυχία της επιχείρησης τότε οι επιχειρήσεις είναι καταδικασμένες να οδηγηθούν σε αποτυχία. Η ειδοποιός διαφορά και το συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης έγκειται στους ανθρώπους της είτε αυτοί κατέχουν διοικητικό ή απλά εκτελεστικό ρόλο.⁷

Οι εγκαταστάσεις, τα απόλυτα εκσυγχρονισμένα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, και ευρύτερα οι λοιπές παράμετροι παραγωγής είναι φύσει αδύνατον να σκεφτούν, να μάθουν, να προσπαθήσουν, να οραματιστούν και βέβαια να λάβουν αποφάσεις σχετικά με τις δράσεις στις οποίες θα προβούν για την κερδοφορία και τη γενικότερη επιτυχία της επιχείρησης και ταυτόχρονα δεν προβαίνουν σε απεργιακές κινητοποιήσεις, ούτε ζητούν ανταμοιβές.

Ταυτόχρονα όλος ο υλικός εξοπλισμός μιας επιχείρησης δεν παρακινείται, δε δρα συλλογικά, και δεν καλλιεργεί προσδοκίες και ανάγκες προς ικανοποίηση. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μέσα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού και κοινωνικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης συνιστά έργο αρκετά δύσκολο, καθώς σχετίζεται δυναμικά με το ανθρώπινο στοιχείο που αναλαμβάνει ρόλους και αρμοδιότητες μέσα στο εργασιακό πλαίσιο.

⁷ Χυτήρης Σ. Α., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες είναι απόλυτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο στο οποίο ανήκουν και εντός του οποίου τοποθετούν τη δραστηριότητά τους, τις οδηγεί στην ολοένα και περισσότερο άμεση και αυξανόμενη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες. Κοινή συνισταμένη των δραστηριοτήτων αυτών είναι η ύπαρξη ευθύνης απέναντι στην κοινωνία, στον άνθρωπο και στο περιβάλλον, ενώ ο βασικός- ίσως και ο βασικότερος- στόχος τους είναι η ευημερία και η συνεχής βελτίωση του ευρύτερου συνόλου, μέρος του οποίου αποτελούν και οι ίδιες.

Οι κοινωνικές ανακατατάξεις και οι οικονομικές μεταβολές, καθώς επίσης και η σύνδεση της κοινωνικής υπευθυνότητας που καλούνται να επιδείξουν οι επιχειρήσεις με τη βιωσιμότητά τους, οδηγούν στο συμπέρασμα και στην αντίληψη περί του ρόλου τους στα πλαίσια ενός νέου περιβάλλοντος που τις θέλει διαφορετικές και το σύνολο των δραστηριοτήτων τους να μη συνδέεται αποκλειστικά και μόνο με τα οικονομικά τους αποτελέσματα.

Μέσα σε όλο αυτό το πλαίσιο, περί συνειδητοποίησης της σχέσης των επιχειρήσεων με το κοινωνικό σύνολο, εντός του οποίου τοποθετούνται και δραστηριοποιούνται και της στροφής του ενδιαφέροντος τους σε δείκτες μη οικονομικούς σε αποκλειστική βάση, αναδύεται η πολύ σημαντική διάσταση του ανθρώπινου παράγοντα. Ο παράγοντας αυτός αποτελεί γερή βάση και θεμέλιο των επιχειρήσεων ήδη από τη φάση της δημιουργίας τους ως την εξέλιξή τους στο πέρασμα του χρόνου, τη συνολική διαρκή βελτίωσή τους και την επίτευξη των στόχων τους.

Οι επιχειρήσεις δημιουργούνται, απαρτίζονται και απευθύνονται στον άνθρωπο, και αντίστροφα, ο άνθρωπος είναι το «συστατικό», βάσει του οποίου δημιουργούνται οι επιχειρήσεις, το «εργαλείο» μέσω του οποίου αυτές κινούνται και λειτουργούν και τέλος, ο «τελικός αποδέκτης» των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε μία επιχείρηση. Ως εκ' τούτου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος ο οποίος διαδραματίζει και καταλυτικό ρόλο στη χάραξη μιας επιτυχημένης ή αποτυχημένης πορείας της εταιρείας. Όσο πιο ικανοποιημένοι και κατάλληλα κατηρτισμένοι είναι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού τόσο περισσότερο πρόθυμοι είναι να παράγουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την εξέλιξη της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση όταν εκείνοι είναι ανικανοποίητοι ή αισθάνονται ότι δεν μπορούν να συμμετάσχουν ουσιαστικά στον καθορισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, τόσο πιο διστακτικοί και επιφυλακτικοί καθίστανται στην εκμετάλλευση και αξιοποίηση του μεγίστου των δυνατοτήτων τους.

Η αρμονική συνύπαρξη των παραγόντων μίας επιχείρησης αποτελεί το «σημείο-κλειδί» στην ομαλή και υγιή διαδρομή μίας επιχείρησης στον αγοραστικό στίβο. Η εργασία αυτή αποτελεί μία παρουσίαση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια της εξέλιξης των επιχειρήσεων και στη συνέχεια ακολουθεί μία μελέτη περίπτωσης, με την εταιρεία Piscines Ideales.

Την εργασία συνθέτουν οι εξής ενότητες/ κεφάλαια:

Το Κεφάλαιο 1, που αποτελεί την εισαγωγή του θέματος, προσφέρει συνοπτικά μία γενική εικόνα του τι συμβαίνει στον επιχειρηματικό κόσμο σε σχέση με τη θέση του ανθρώπινου παράγοντα σε αυτό το πλαίσιο και τέλος, ορίζει επιγραμματικά τα μέρη του θέματος- κεφάλαια.

Το Κεφάλαιο 2, το οποίο ασχολείται με στοιχεία εξέλιξης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, καθώς επίσης εξετάζει τη συμβολή της μάθησης και της τεχνολογίας και της διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών στην επιχειρηματική ζωή.

Το Κεφάλαιο 3, στο οποίο εξετάζεται ο ανθρώπινος παράγοντας και η θέση του στην επιχείρηση σήμερα. Δηλαδή, θέματα όπως το τμήμα ανθρώπινων πόρων, η υποκίνηση, αξιολόγηση και καθοδήγηση προσωπικού, αναλύονται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο.

Τη μελέτη περίπτωσης, η οποία παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 4, όπου δίνεται η γενική εικόνα του προφίλ της εταιρείας, το όραμά της, το ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς επίσης στοιχεία στρατηγικής, πωλήσεων και μεριδίου αγοράς.

Τα συμπεράσματα και τη σύγκριση που προκύπτει από τα ανωτέρω κεφάλαια (δηλαδή θεωρία και μελέτη περίπτωσης), η οποία περιγράφεται στο Κεφάλαιο 5 και στοχεύει στη διαπίστωση και εξακρίβωση-ή μη- της αντιστοιχίας μεταξύ των θεωρητικών κεφαλαίων και της μελέτης περίπτωσης. Επίσης, διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Η επιχειρηματικότητα που συνδέεται με τη λειτουργία μίας επιχείρησης αναφέρεται στην ικανότητα ενός ανθρώπου ή μίας ομάδας να αναγνωρίζει και να εκμεταλλεύεται διάφορες ευκαιρίες προκειμένου να επιτύχει οικονομικό όφελος ή οποιαδήποτε άλλη μορφή προστιθέμενης αξίας.

Στη βάση της ατομικής ή ομαδικής εκμετάλλευσης ευκαιριών και ανάδειξής τους ως συντελεστές επιτυχίας και μοναδικότητας μίας επιχείρησης βρίσκεται ο παράγοντας άνθρωπος. Ο τρόπος που αντιμετωπίζεται η διαφορετικότητα των ανθρώπων και τα κίνητρα που δίνονται σε αυτούς προσδίδουν συγκριτικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό.

Επομένως, ο ανθρώπινος παράγοντας παρουσιάζει ιδιαίτερα σημαντική επίδραση: στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και, προηγουμένως, στη δημιουργία κινήτρων υποκίνησης διαπολιτισμικά για την επιτυχία ενός οργανισμού.

Έτσι, «ορίζει», αλλά και «ορίζεται» από την πορεία μίας επιχείρησης σε τέτοιο βαθμό που αποτελεί δυναμική συνιστώσα της.

Κεφάλαιο 2: ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Στο Κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η Ιστορία των Επιχειρήσεων και η δυναμική εξέλιξή τους στο πέρασμα του χρόνου. Κατά τη διάρκεια των ετών προέκυψαν νέοι τύποι οργάνωσης της επιχείρησης, προκειμένου αμφοτέρως (η επιχείρηση και η οργάνωσή της) να είναι πάντα όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές και επίκαιρες σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιταγές της εποχής.

Επιπλέον, επισημαίνονται και αναλύονται ορισμένοι βασικοί παράγοντες που συνέβαλαν καθοριστικά στην εξέλιξη της επιχείρησης. Συγκεκριμένα η παρουσία της τεχνολογίας, η σημασία της μάθησης και της γνώσης, καθώς επίσης και η Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Management) αποτέλεσαν «σημεία-κλειδιά» στην εξέλιξη της Επιχείρησης.

Τέλος, γίνεται αναφορά στους όρους «εξέλιξη» και «επανάσταση» -αναφορικά με την επιχείρηση- και στην ερμηνεία τους, οι οποίοι αποτελούν την αφετηρία στην ανάλυση των κύριων διαστάσεων της δημιουργίας ενός μοντέλου οργανωσιακής ανάπτυξης, όπως επίσης και των φάσεων εξέλιξης της Επιχείρησης.

2.2 Οι απαρχές της επιχειρηματικότητας

Η Ευρωπαϊκή αστική τάξη του τέλους του 18ου αιώνα γνώρισε σημαντικές ανακατατάξεις με κυριότερη εξέλιξη το σταδιακό μετασχηματισμό και την εντεινόμενη εσωτερική οικονομικό- κοινωνική διαφοροποίηση της⁸. Από τα τέλη του 18ου αιώνα η αστική τάξη έπαψε να συνιστά μία συμπαγή κοινωνική τάξη δεδομένου ότι οι επαγγελματικές διαφοροποιήσεις των μελών της τόσο ως προς τον προσανατολισμό όσο και ως προς τον πλούτο προκάλεσαν και αντίστοιχες κοινωνικές διαφοροποιήσεις. Το πιο δυναμικό τμήμα της αστικής τάξης το αποτελούσαν οι επιχειρηματίες αστοί με προεξέχοντες τους μεγαλέμπορους, τραπεζίτες και εφοπλιστές.⁹

Επιπλέον κατά την διάρκεια των δύο φάσεων της βιομηχανικής επανάστασης, και κυρίως κατά τη διάρκεια της τελευταίας, αν και ολιγομελείς και διεσπαρμένοι σε κάποιες μεγαλουπόλεις αλλά και στα βιομηχανικά και εφοπλιστικά κέντρα της Γενεύης, του Παρισιού, του Λονδίνου, του Άμστερνταμ και της Μασσαλίας, οι επιχειρηματίες κατάφεραν να αποκτήσουν μεγάλη οικονομική ισχύ και να φέρουν τον κύριο έλεγχο του κατασκευαστικού τομέα. Επιχειρώντας μία σύντομη ιστορική αναδρομή καθίσταται διακριτό ότι στις παραμονές της βιομηχανικής επανάστασης η κύρια βιομηχανική δραστηριότητα στον Ευρωπαϊκό χώρο ήταν το οικοτεχνικό

⁸ Γαγανάκης, Κ., (1999). *Κοινωνική και Οικονομική Ιστορία της Ευρώπης*, Πάτρα: ΕΑΠ, σελ. 236

⁹ Pitelis, C., (1998) Transaction costs and the historical evolution of the capitalist firm, *Journal of Economic Issues*, Vol. 32, No 4, pp. 999-1017.

σύστημα παραγωγής το οποίο λειτουργούσε σε αραστή συνεργασία με τη διαμόρφωση των δικτύων του ευρωπαϊκού εμπορίου. Δεδομένου δε ότι την κατοχή των βιοτεχνικών μέσων παραγωγής είχαν οι ίδιοι οι έμποροι είναι εμφανής η διαπίστωση ότι αυτοί αποτέλεσαν την κύρια δύναμη της βιομηχανικής επανάστασης. Στους εμπόρους – πρωτοπόρους της βιομηχανικής επανάστασης πρέπει να προστεθούν και ανεξάρτητοι τεχνίτες που ανέπτυξαν επιχειρηματική δραστηριότητα.¹⁰

Τα πρώτα κεφάλαια για βιομηχανικές επενδύσεις προέρχονταν από τις μικρές αποταμιεύσεις των παλιών βιοτεχνών και των εμπόρων-βιοτεχνών και στη συνέχεια από την επανεπένδυση του κέρδους. Επιχειρηματικότητα παρουσιάστηκε και στον αγροτικό τομέα. Στην Αγγλία δεν ήταν μόνο οι έμποροι που επένδυσαν στη βιομηχανία αλλά και αγρότες, διαχειριστές μικρών κυρίως ιδιοκτησιών, των οποίων τα καλά διαχειριζόμενα κτήματα τους απέφεραν σημαντικά έσοδα, πολλοί από τους οποίους επένδυναν μέρος των αντλούμενων κεφαλαίων σε βιομηχανικές εφαρμογές.¹¹

Δεδομένου δε του καθεστώτος της έγγειας ιδιοκτησίας στην Αγγλία πριν από τον 18ο αιώνα εδραιώθηκε ο ρόλος του γεωργού – επιχειρηματία ο οποίος λειτουργούσε καπιταλιστικά και σαν παραγωγός με σαφή προσανατολισμό την καπιταλιστική αγορά ενώ σαν πελάτης προχωρούσε σε επενδύσεις βελτιστοποίησης της παραγωγής μέσω της αγοράς εργαλείων και εξαρτημάτων από την αναδυόμενη βιομηχανία και κυρίως τη μεταλλουργία. Αρκετοί αγρότες ενοικίασαν γη από τους γαιοκτήμονες και προσέλαβαν άλλους αγρότες στους οποίους πλήρωναν ένα μισθό για να αυξήσουν την αγροτική παραγωγή και να μπορέσουν να πληρώσουν το ενοίκιο που απαιτούσε ο γαιοκτήμονας. Μετατράπηκαν σε επιχειρηματίες της γης, υπό την έννοια ότι, αν και δεν τους ανήκε η γη, οργάνωναν ως αφεντικά τις γεωργικές καλλιέργειες. Σταδιακά αγόρασαν εργαλεία όπως για παράδειγμα θεριστικά μηχανήματα, μερικές φορές και τον αγρό από τον γαιοκτήμονα, και έγιναν έτσι κεφαλαιοκράτες δηλαδή ιδιοκτήτες του κεφαλαίου των παραχθέντων μέσων παραγωγής.¹²

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι το ξεκίνημα της βιομηχανίας βασίστηκε στην αυτοχρηματοδότησή της παρά το γεγονός ότι στην Βρετανία δεν υπήρχε έλλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις. Τα κεφάλαια αυτά δεν πήγαιναν στη βιομηχανία. Η σημαντικότερη δυσκολία ήταν ότι αυτοί που έλεγχαν το μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου το 18ο αιώνα δηλαδή γαιοκτήμονες, έμποροι, πλοιοκτήτες, κεφαλαιούχοι δεν ήταν πρόθυμοι να το επενδύσουν στις νέες βιομηχανίες.¹³

Ο Church, (2005), αναφέρει ότι σε δείγμα 500 ηγετικών εργοστασιαρχών που έδρασαν κάποιο διάστημα μεταξύ του 1750 και του 1850 ελάχιστοι ήταν αριστοκράτες και ελάχιστοι πρώην εργαζόμενοι. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες είχαν προέλθει από το εμπόριο και την πρώτο-βιομηχανία.¹⁴

¹⁰ Khalil, E., (1995). Has Economics progressed? Rectilinear, Historicist, Universalist and Evolutionary Historiographies, *History of Political Economy*, Vol. 27, pp. 43-87.

¹¹ Γατανάκης, Κ, ό.π. σελ. 241.

¹² Pitelis, C., (1998) Transaction costs and the historical evolution of the capitalist firm, *Journal of Economic Issues*, Vol. 32, No 4, pp. 999-1017.

¹³ Hodgson, G. M., (1998). The approach of Institutional Economics, *Journal of Economic Literature*, Vol.36, No. 1, pp. 166-192.

¹⁴ Church, R., (2005). Επιχειρηματική δράση και διοίκηση επιχειρήσεων στο συλλογικό έργο των Derek, A., & Ville, S., (2005) *Η Ευρωπαϊκή Οικονομία 1750-1914 Θεματική προσέγγιση*, σελ. 144

Οι πλούσιοι του 18ου αιώνα, αναλόγως του πρωτογενούς επαγγελματικού ενδιαφέροντός τους, ήταν πρόθυμοι να τοποθετήσουν τα χρήματά τους σε επιχειρηματικές προσπάθειες που κρίνονταν απαραίτητες για την ομαλή ανάπτυξη ολόκληρης της οικονομίας και θα ευνοούσαν και τη δική τους επαγγελματική επιτυχία. Κατά συνέπεια οι μεγαλέμποροι επενδύουν κυρίως στις μεταφορές όπως είναι οι διώρυγες, οι λιμενικές εγκαταστάσεις, οι δρόμοι, τα κανάλια, και αργότερα οι σιδηρόδρομοι. Αντίθετα οι γαιοκτήμονες επενδύουν στα ορυχεία από τα οποία αντλούσαν δικαιώματα ακόμη και όταν δεν τα εκμεταλλεύονταν οι ίδιοι. Το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα που ορίζεται και ως η εποχή του κεφαλαίου τα πράγματα αλλάζουν ριζικά με την αποσύνδεση της αγροτικής παραγωγής από τη βιομηχανική παραγωγή κυρίως μετά το 1850. Μετά το προαναφερθέν έτος οι επενδύσεις σε κεφαλαιουχικά αγαθά όπως ο άνθρακας και ο σίδηρος, ξεπέρασαν τις αντίστοιχες από την κατασκευή καταναλωτικών αγαθών με αποτέλεσμα την αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής.¹⁵

Οι ευρωπαϊκές αγορές πλέον καθορίζονται από τις αυξομειώσεις στον αριθμό των επιχειρήσεων και όχι από την αγροτική παραγωγή. Από την παραπάνω παρουσίαση των πρωτοπόρων της βιομηχανικής επανάστασης εξάγεται το συμπέρασμα ότι η συσσώρευση του κεφαλαίου δεν ήταν αυτή που διαδραμάτισε τον καθοριστικό ρόλο για την κατασκευή και την αγορά μηχανών και βιομηχανικών κτιρίων που ήταν απαραίτητα για τη διαδικασία της βιομηχανικής επανάστασης στην πρώτη φάση της. Για παράδειγμα, το πάγιο κεφάλαιο που ήταν απαραίτητο για την σημαντικότερη βιομηχανία της εποχής εκείνης, την βαμβακοβιομηχανία, ήταν αρκετά περιορισμένο. Τα κτίρια ήταν νοικιασμένα και τα μηχανήματα ήταν χαμηλού κόστους κατασκευασμένα από μερικούς εμπειρικούς τεχνίτες. Αντίθετα το κυκλοφορούν κεφάλαιο, οι πρώτες ύλες και οι μισθοί ήταν πιο σημαντικά.¹⁶

2.3 Το πέρασμα από την οικοτεχνία στη βιομηχανία

Η βιομηχανική επανάσταση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το μετασχηματισμό από τις προβιομηχανικές και πρωτοβιομηχανικές μορφές εργασίας του οικοτεχνικού συστήματος στο νέο σύστημα οργάνωσης της παραγωγής που επιβάλλει το σύστημα του εργοστασίου. Κατά το οικοτεχνικό σύστημα παραγωγής οι αγρότες - τεχνίτες είτε παράγουν για την τοπική αγορά σε ένα πλαίσιο μόνιμης εργασίας είτε στον ελεύθερο χρόνο κατά τη διάρκεια της νεκρής εποχής επεξεργάζονται κατ' οίκον με ίδια ή νοικιασμένα εργαλεία την πρώτη ύλη που έπαιρναν από εμπόρους και την παρέδιδαν πάλι επεξεργασμένη στους εμπόρους αυτούς, οι οποίοι εξελίσσονταν σε εργοδότες. Το οικοτεχνικό σύστημα αποτελεί ενδιάμεσο στάδιο βιομηχανικής ανάπτυξης και μπορεί να προσλάβει αναρίθμητες μορφές, κάποιες από τις οποίες πλησιάζουν αρκετά στο εργοστασιακό σύστημα. Η μετεξέλιξη των οικοτεχνιών αποτέλεσε το εργοστασιακό σύστημα παραγωγής, δηλαδή η συγκέντρωση εργατών, αρχικά το επονομαζόμενο *manufacture*, και μηχανών στον ίδιο χώρο που εργάζονται κάτω από την επίβλεψη του εργοδότη.¹⁷

¹⁵ Blaug, M., (1990). The Historiography of Economics, *Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 12, pp. 27-37.

¹⁶ Hodgson, G. M., ό.π. pp. 166-192.

¹⁷ Alchian, A., & Demsetz, H., (1973). The Property Rights Paradigm, *Journal of Economic History*, Vol. 33, pp. 16-27

Η βιομηχανία που προσφερόταν για πρωτοπόρο βιομηχανική επανάσταση ήταν η βαμβακούργια. Τα βαμβακερά και τα μείγματα ήταν φθηνότερα από το μαλλί, με αποτέλεσμα να κατακτήσουν μια περιορισμένη αλλά χρήσιμη εσωτερική αγορά. Σε συνθήκες σαν και αυτές το κέρδος εκείνου που πρώτος θα έριχνε στην αγορά τα περισσότερα βαμβακερά υφάσματα ήταν αστρονομικό. Αρκεί βέβαια να κατορθώνε να μονοπωλήσει ολόκληρη ή σχεδόν ολόκληρη την αγορά για αρκετό διάστημα. Αυτό ακριβώς πέτυχε η βρετανική βαμβακούργια με την βοήθεια της επιθετικής πολιτικής της κυβέρνησης. Κατά συνέπεια το βαμβάκι άνοιγε αστρονομικές κατά τα φαινόμενα προοπτικές ώστε να ωθήσει τους επιχειρηματίες να συμμετάσχουν στην περιπέτεια της βιομηχανικής επανάστασης. Φυσικά προσέφερε και τις συνθήκες που θα επέτρεπαν την ανάπτυξη αυτή. Οι νέες εφευρέσεις οι οποίες επέφεραν επανάσταση στην επεξεργασία του βαμβακιού -η κλωστική μηχανή και αργότερα ο μηχανικός αργαλειός συνιστούσαν αρκετά απλές και φτηνές εφευρέσεις και αντιστάθμιζαν αμέσως το κόστος τους με την εξασφάλιση μεγαλύτερης απόδοσης. Η εγκατάσταση τους μπορούσε να γίνει και τμηματικά, εφόσον υπήρχε ανάγκη, από άτομα που ξεκινούσαν με λίγα δανεικά χρήματα, μια και αυτοί που έλεγχαν τον συσσωρευμένο πλούτο του 18^{ου} αιώνα δεν ήταν ιδιαίτερα πρόθυμοι να επενδύσουν μεγάλα ποσά στη βιομηχανία.¹⁸

Στη συνέχεια η ανάπτυξη της βιομηχανίας μπορούσε να χρηματοδοτείται εύκολα από τα τρέχοντα κέρδη, διότι οι τεράστιες κατακτήσεις της στις αγορές, σε συνδυασμό με ένα σταθερό πληθωρισμό τιμών, προσέφεραν φανταστικού ύψους ποσοστά κέρδους. Παρ' όλα αυτά η πρόοδος της βαμβακοβιομηχανίας κάθε άλλο παρά ομαλή ήταν, και στη δεκαετία του 1830 καθώς και στις αρχές της δεκαετίας του 1840 εμφάνισε μεγάλα προβλήματα ανάπτυξης.¹⁹

Προκειμένου να μπορέσει να προχωρήσει η βιομηχανική ανάπτυξη έπρεπε να περάσει σε μια άλλη φάση, στη δημιουργία βιομηχανίας κεφαλαιουχικών αγαθών μέσα από την ανάπτυξη της σιδηρουργίας, της χαλυβουργίας, και της κατασκευής μηχανών. Σε συνθήκες όμως ελεύθερης αγοράς η εξαιρετικά μεγάλη επένδυση σε κεφάλαιο που απαιτείται για μια τέτοια ανάπτυξη αναλαμβάνεται πολύ πιο δύσκολα απ' ό τι στην περίπτωση της βαμβακούργιας λόγω έλλειψης ζήτησης για τέτοια προϊόντα. Στις αρχές του 18ου αιώνα η εξόρυξη του άνθρακα αποτελούσε ουσιαστικά μια πρωτόγονη σύγχρονη βιομηχανία που χρησιμοποιούσε τις πιο πρώιμες ατμομηχανές.²⁰

Η τεράστια αυτή βιομηχανία μολονότι ίσως δεν αναπτυσσόταν αρκετά γρήγορα για πραγματικά μαζική εκβιομηχάνιση σημερινού τύπου, ήταν αρκετά μεγάλη για να δώσει κίνητρο στη βασική εφεύρεση που έμελλε να μετασχηματίσει τις βιομηχανίες κεφαλαιουχικών αγαθών που είναι ο σιδηρόδρομος. Από την άποψη της οικονομικής ανάπτυξης, η τεράστια ανάγκη των σιδηροδρόμων για σίδηρο, χάλυβα, άνθρακα, βαριά μηχανήματα, εργατικά χέρια, επενδύσεις σε κεφάλαια, ήταν πιο σημαντική διότι δημιούργησε τη μεγάλη ζήτηση προκειμένου να μετασχηματισθούν οι βιομηχανίες κεφαλαιουχικών αγαθών τόσο ριζικά όσο είχε μετασχηματισθεί η βαμβακούργια.²¹

¹⁸ Backhouse, R.E. (1992) "How should we approach the History of Economic Thought. Fact, fiction or moral tale?", *Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 14, pp. 18-35.

¹⁹ Industrial Engineering, (1991). Competition in Manufacturing Leads to MRP II." *Industrial Engineering*, Vol. 23, No. 7, pp. 10-13.

²⁰ Alchian, A., & Demsetz, H., ό.π. pp. 16-27

²¹ Alchian, A., & Demsetz, H., ό.π. pp. 16-27

2.4 Βιομηχανική επανάσταση

Η βιομηχανική επανάσταση άρχισε από τη Βρετανία και εξελίχθηκε σε δύο φάσεις: την Α' Βιομηχανική Επανάσταση καλύπτοντας την χρονική περίοδο 1780-1800 και την Β' Βιομηχανική Επανάσταση καλύπτοντας την περίοδο 1850- 1870 επιφέροντας αλλαγές και ριζικές ανακατατάξεις στην οικονομία και κοινωνία της Ευρωπαϊκής Ηπείρου μέσω της εκβιομηχάνισης της παραγωγής, διαμορφώνοντας μία κοινωνία του κεφαλαίου, εδραιώνοντας την πλουτοκρατία και οδηγώντας τις ευρωπαϊκές κοινωνίες από την αγροτική στη βιομηχανική μορφή τους. Αν και ο όρος βιομηχανική επανάσταση παραπέμπει σε μία απότομη και γρήγορη αλλαγή, στην πραγματικότητα αφορά μία διαδικασία τεχνολογικής ανάπτυξης συνεχή στο χρόνο, αργή τους προηγούμενους αιώνες αλλά ραγδαία και επαναστατική τον 19^ο αιώνα.²²

Η εφαρμογή καινοτομιών στην παραγωγή που έλαβε χώρα με την εμφάνιση του ατμού, η διαμόρφωση ενός ευνοϊκού πολιτικού πλαισίου, οι αλλαγές στην οργάνωση της παραγωγής την συγκεκριμένη χρονική περίοδο πέτυχαν τον πολλαπλασιασμό της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Church (2005), η εκβιομηχάνιση είναι απότοκο αποφάσεων που έλαβαν τα άτομα συνδυάζοντας πόρους, τρόπους, και μορφές χρήσης σε τομείς οι οποίοι άπτονταν της παραγωγής, του εμπορίου και της αστικής ανάπτυξης. Αυτό το επιχειρηματικό πνεύμα συνοψίζει το ρόλο του επιχειρηματία.²³

Σε κοινωνικό επίπεδο η βιομηχανική επανάσταση προκάλεσε τη διαμόρφωση της αριστοκρατίας του πλούτου. Σε πολιτικό επίπεδο δεσπόζουσα είναι η επικράτηση του φιλελευθερισμού και της διαμόρφωσης του εργατικού συνδικαλισμού ενώ παράλληλα έγινε δυνατή η επίτευξη κοινωνικών διεκδικήσεων όπως η δημόσια και δωρεάν παιδεία και τα συστήματα κοινωνικής πρόνοιας.²⁴

Σε επιχειρηματικό επίπεδο η περίοδος από την έναρξη της Β' Βιομηχανικής Επανάστασης και μέχρι την έναρξη του Α' Παγκοσμίου πολέμου προκάλεσε το περιθώριο διαμόρφωσης των κατάλληλων συνθηκών για να εμφανιστεί η έννοια της επιχειρηματικότητας ως οικονομική δραστηριότητα. Η περίοδος 1850-1914 σηματοδοτήθηκε από την πρωτοφανή εισροή με την συγκρότηση μετοχικών εταιρειών και συνασπισμών, όπως τα καρτέλ και τα τραστ, υπό την πίεση του χρηματοπιστωτικού συστήματος.²⁵

2.5 Επιχειρηματικότητα και τρόποι ανάπτυξης της

Η επιχειρηματική νοοτροπία για ανάληψη ρίσκου, μεγιστοποίηση του κέρδους και υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών, στην Αγγλία αρχικά και μετά στην υπόλοιπη Ευρώπη είναι αυτό το χαρακτηριστικό που ώθησε στη Βιομηχανική επανάσταση. Ο βιομήχανος στην Αγγλία είχε τη δυνατότητα να αυξήσει την παραγωγή του γρήγορα

²² Ζουμπουλάκης, Μ., (1995). Η ιστορία της Οικονομικής ως τμήμα της ιστορίας των επιστημών, *Νεύσις*, Τεύχος Νο 3, σ.σ 41-54.

²³ Church, R., (2005), ό.π. σελ.137

²⁴ Ζουμπουλάκης, Μ., ό.π. σ.σ 41-54.

²⁵ Γαγανάκης, Κ., (1999). *Κοινωνική και Οικονομική Ιστορία της Ευρώπης*, Πάτρα: ΕΑΠ, σελ. 230.

με σχετικά φθηνές και απλές καινοτομίες ενώ το ευνοϊκό οικονομικό και κοινωνικό γίνεσθαι με το μονοπώλιο σχεδόν του παγκοσμίου εμπορίου από την Αγγλία του επέτρεπε να έχει υψηλές οικονομικές απολαβές.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1850 οι κεφαλαιούχοι της εποχής παρακινήθηκαν από τη μεγιστοποίηση του προσδοκώμενου κέρδους στην νέο-διαμορφωμένη καπιταλιστική οικονομία και με έρεισμα την αρχικά ουδέτερη στάση των κυβερνήσεων αποδύθηκαν σε μία έντονη κερδοσκοπική δραστηριότητα σε υποσχόμενους τομείς με την προϋπόθεση ότι το κόστος εργασίας και το κόστος των πρώτων υλών θα παρέμενε χαμηλό.

Η συσσώρευση κεφαλαίου που πραγματώνεται μέσω του καπιταλισμού οδήγησε σε έναν επενδυτικό κορεσμό με τις αντίθετες τελικά επιδιώξεις των κερδοσκοπών επενδυτών, έκφραση των οποίων συνιστούν η μείωση κερδών με ταυτόχρονες αυξήσεις σε κόστος εργασίας και κόστος απόκτησης των δυσεύρετων πρώτων υλών με απότοκο την κατάρρευση επιχειρήσεων αλλά και τραπεζών που στήριζαν τις κερδοσκοπικές επενδύσεις. Η εισχώρηση του επενδυτικού κεφαλαίου συνεπαγόταν και ανακατατάξεις στη διοίκηση και οργάνωσή τους με εντονότερη παρέμβαση των μετόχων – επενδυτών στη διαχείριση της περιουσίας αλλά και στη χάραξη της πολιτικής των επιχειρήσεων μειώνοντας την ανεξαρτησία των βιομηχάνων και δημιουργώντας αντιδράσεις. Εκτός από τις μετοχικές επιχειρήσεις εμφανίζονται και οι ατομικές επιχειρήσεις που ενώ αντλούν εξωτερικό επενδυτικό κεφάλαιο, η διεύθυνση παραμένει στα χέρια των συνεταιίρων και των ιδιοκτητών. Και στις δύο περιπτώσεις η διαφορά έγκειται στο διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από τη διαχείριση και τη διαμόρφωση μίας νέας γενιάς ειδικευμένων διαχειριστικών στελεχών. Καθίσταται έτσι πλέον σαφής η αναφορά στον επιχειρηματία και στο διευθυντή.

2.6 Ο σημαίνοντας ρόλος του θεσμικού πλαισίου στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της βιομηχανικής επανάστασης ήταν η ρήξη με το πολιτικό και κοινωνικό πλαίσιο του παλαιού καθεστώτος και η δημιουργία ενός νέου κοινωνικού κλίματος μέσα στο οποίο θα θεσμοθετηθούν οι αναγκαίες νομικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του ελεύθερου ανταγωνισμού και της επιχείρησης. Ουσιαστικά γίνεται μνεία για το πέρασμα από την εξουσία των προνομίων στην εξουσία του χρήματος. Οι συνθήκες αυτές είχαν εκπληρωθεί στη Βρετανία κατά ένα μεγάλο μέρος όπου υπήρχε ευνοϊκό πολιτικό πλαίσιο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Κατά τον 18^ο αιώνα η δράση των Βρετανών επιχειρηματιών σπανίως προσέκρουε σε κρατικές ρυθμίσεις και περιορισμούς σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρώπης όπου υπήρχε έντονη η κρατική επιρροή μέσω των δασμών, των προνομίων και των επιδοτήσεων.²⁶

Είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι το ιδιωτικό κέρδος και η οικονομική ανάπτυξη θεωρούνταν ως οι ύψιστοι στόχοι της κυβερνητικής πολιτικής. Η περίοδος 1850-1880 υπήρξε μία ευνοϊκή περίοδος για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε μία παγκόσμια αγορά που σηματοδοτήθηκε από τη χαλάρωση των προστατευτικών

²⁶ Church, R., ό.π. σελ. 140.

μέτρων όπως είναι τα τέλη και οι δασμοί και οδήγησε στην εισαγωγή σε μία εποχή παγκόσμιου ελεύθερου εμπορίου που εξέφρασε τα κελεύσματα του κυρίαρχου φιλελευθερισμού.²⁷

Επιπρόσθετα, η απελευθέρωση του εμπορίου στις Ευρωπαϊκές χώρες οδήγησαν στην απελευθέρωση των συναλλαγών που στηρίχθηκε από τους βιομήχανους, τους μεγάλους κτηματίες και τους τραπεζίτες και αποδύθηκαν σε έναν αγώνα για την κατάκτηση της διεθνούς αγοράς. Διαμορφώθηκαν οι ζώνες ελεύθερου εμπορίου που προωθήθηκαν από διεθνείς εμπορικούς οίκους όπως εξαγωγείς κρασιών, μεταξιού. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1870 ο κρατικός παρεμβατισμός ήταν μικρός αλλά οι οικονομικές κρίσεις -όπως ήταν η κρίση λόγω των τιμών των σιτηρών αναγκάζοντας τους σιδηροβιομήχανους της Γερμανίας να συγκροτήσουν ομάδα πίεσης-, οι κοινωνικές ανακατατάξεις και επαναστατικές εκρήξεις ανάγκασαν τις κυβερνήσεις στη λήψη προστατευτικών μέτρων.²⁸

Ταυτόχρονα, ομάδες όπως αυτή των σίδηρο-βιομηχάνων της Γερμανίας εξελίχθηκαν σε συνδικαλιστικό όργανο των βιομηχάνων μέσω του οποίου θεσμικά μπορούσαν να ασκήσουν έντονη πίεση στις κυβερνήσεις για την υιοθέτηση των θέσεών τους. Σημαντική σε θεσμικό πλαίσιο υπήρξε και η εξομάλυνση των δυσκολιών των νομισματικών συναλλαγών. Οι διεθνείς συναλλαγές εξυπηρετήθηκαν και από τον προσδιορισμό των συναλλαγματικών ισοτιμιών των νομισμάτων με την υιοθέτηση του χρυσού κανόνα, δηλαδή της σύνδεσης των νομισμάτων τους με τα αποθέματα χρυσού.²⁹

2.7 Ο ρόλος τους χρήματος και των τραπεζών

Στις αρχές του 19ου αιώνα ο κρατικός δανεισμός έδωσε ώθηση στους σχετικά νεοσύστατους οίκους όπως οι Ολλανδοί Hope, οι Γερμανο-Εβραίοι Rothchild, οι Άγγλοι Baring να εδραιωθούν ως δανειστές αλλά και χρηματοδότες κρατικών μηχανισμών. Το επενδυτικό κεφάλαιο εισρέει πλέον στην Ευρωπαϊκή βιομηχανία με την έκρηξη της εποχής των σιδηροδρόμων στην δεκαετία του 1840. Οι τραπεζίτες στήριξαν οικονομικά την ανάπτυξη του σιδηροδρόμου και προσδοκούσαν ευρύτερη πιστωτική σχέση με τις εθνικές κυβερνήσεις.³⁰

Η δεκαετία του 1850 στιγματίστηκε από οικονομικές κρίσεις που εξανάγκασαν τα πιστωτικά ιδρύματα σε ασφαλή σχέση με τις ευρωπαϊκές κυβερνήσεις μέσω κρατικών ομολογιών. Συνεκδοχικά η δεκαετία του 1860 απελευθέρωσε την επενδυτική επίθεση των τραπεζών μέσω της θέσπισης της αρχής της «περιορισμένης ευθύνης» για τις μετοχικές εταιρείες. Οι τράπεζες εκ νέου άρχισαν να δραστηριοποιούνται έντονα επενδυτικά σε τομείς βιομηχανία, διεθνές εμπόριο, δημόσια έργα και σιδηρόδρομους χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι δεν αποτύγχαναν κιόλας όπως περίτσανες περιπτώσεις του παραπάνω ισχυρισμού συνιστούν η Ισπανία και η Ρωσία όπου οι επενδύσεις στηρίχθηκαν σε ξένο επενδυτικό κεφάλαιο. Ακόμα

²⁷ Berg, M., (2004). In Pursuit of Luxury: Global History and British Consumer Goods in the Eighteenth Century, *Past and Present*, No, pp. 85-142.

²⁸ Ashton, T. S., (1975). The Standard of Life of the Workers in England, 1790-1830. In Taylor, A. J., (1975). The Standard of Living in Britain in the Industrial Revolution pp. 36-57.

²⁹ Berg, M., (2002). From Imitation to Invention: Creating Commodities in Eighteenth Century Britain, *Economic History Review*, Vol. LV, No.1 pp.1-30.

³⁰ Berg, M., ό.π. pp. 85-142.

τη δεκαετία του 1870 ο χρηματοπιστωτικός τομέας, με την συνδρομή νομοθετικών μεταρρυθμίσεων, μετεξελίχθηκε με την εδραίωση μετοχικών πιστωτικών ιδρυμάτων στηριγμένων σε βιομηχανικά κεφάλαια όπως αποτελούν οι περιπτώσεις της Deutsche Bank και Georg Von Siemens στην θέση των παλαιών εμπορικών τραπεζών.³¹

Καταληκτικά, καθίσταται αντιληπτό ότι η βιομηχανική επανάσταση εκφρασμένη σε δύο διαφορετικές περιόδους επέφερε δομικές αλλαγές σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο με βασικά χαρακτηριστικά το μετασχηματισμό της αστικής τάξης σε βιομηχανική τάξη κεφαλαιοκρατών αλλά και τη συνεπαγόμενη ισχυροποίηση της αστικής τάξης μέσα από τη διαμόρφωση ενός νέου αριστοκράτη, του επιχειρηματία και τη συγκρότηση της βιομηχανικής τάξης.³²

Η επιχειρηματικότητα διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στην εκβιομηχάνιση που προχώρησε στα έτη 1750-1914 με διαφορετικούς και ποικίλους ρυθμούς στις διάφορες χώρες της Ευρώπης με προεξέχουσα την Αγγλία. Η μετεξέλιξη της οικοτεχνίας, η ανάπτυξη της βαμβακουργίας και σταδιακά η ανάπτυξη της μεταλλουργίας, της εξόρυξης άνθρακα και της κατασκευής σιδηροδρόμων είναι δραστηριότητες οι οποίες στηρίχθηκαν στη δραστηριοποίηση μικρών εμπόρων και βιοτεχνών που αρχικά επένδυσαν λίγα για να κερδίσουν αρκετά. Όπου ευνόησε το θεσμικό πλαίσιο η ανάπτυξη ήταν και μεγαλύτερη, γεγονός που ώθησε και τους πλούσιους τους 18ου και του 19ου αιώνα σε επενδύσεις.³³

2.8 Επιστημονικές για την ιστορική εξέλιξη των επιχειρήσεων

Η επιχείρηση έχει γίνει αντικείμενο πολυεπίπεδων αναγνώσεων και ερμηνειών. Σήμερα οικονομολόγοι, ιστορικοί και κοινωνιολόγοι προσπαθούν να περιγράψουν μέρη ή το όλον του τρίπτυχου επιχείρημα-επιχείρηση-επιχειρηματικότητα.³⁴ Η δομή και η οργάνωση της επιχείρησης συνιστούν συχνά το πεδίο σύγκλισης των συγκριτικών μελετών που τονίζουν σε κάθε προσέγγιση δομικά χαρακτηριστικά, αλλά και ιδιαιτερότητες. Ενώ οι απαρχές αυτού του ειδικού τομέα της ιστορικής επιστήμης έχουν εντοπιστεί στα χρόνια πριν τη μεγάλη κρίση του 1929 στο πανεπιστημιακό κλίμα του Χάρβαρντ των ΗΠΑ, συχνά δεν γίνεται σαφής ο εγγενής διττός χαρακτήρας αυτού του κλάδου.³⁵

Η μελέτη και ανάλυση της επιχείρησης απευθύνθηκε καταρχήν για εκπαιδευτικούς σκοπούς σε μελλοντικούς επαγγελματίες του χώρου των επιχειρήσεων (επιχειρηματίες και στελέχη επιχειρήσεων) και όχι σε θεωρητικούς μελετητές της οικονομίας και της κοινωνίας, παρόλο που και αυτό το επιστημονικό πεδίο διαμορφώθηκε από οικονομολόγους και κοινωνιολόγους. Η λογιστική, για παράδειγμα, είχε ήδη συγκροτήσει έναν κλάδο με στόχο τη μελέτη της τεχνικής καταγραφής της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης, καθώς και την

³¹ Berg, M., & Hudson, P., (1992). Rehabilitating the Industrial Revolution, *Economic History Review*, Vol, XLV, pp. 85-142

³² Clapham, J. H., (1971). The Study of Economic History. In Harte, N. B., (1971) *The Study of Economic History*, pp. 55-70.

³³ Berg, M., ό.π. pp. 85-142.

³⁴ Clapham, J. H., ό.π. pp. 55-70.

³⁵ Berg, M. ό.π. pp. 24-50.

προετοιμασία εξειδικευμένου προσωπικού. Η εκπαίδευση όμως των στελεχών των επιχειρήσεων του 20ού αιώνα αποτελούσε μια πιο σύνθετη διαδικασία, που οπωσδήποτε διεκδικούσε ένα χαρακτήρα πρακτικής αποτελεσματικότητας. Εξάλλου το μάθημα της Ιστορίας των Επιχειρήσεων (Business History) διδάσκεται σε οικονομικές σχολές, με ειδίκευση στον τομέα της Διοίκησης και Διαχείρισης της Επιχείρησης (Business Administration, Management). Με αυτούς τους όρους εξέλιξης το ιστορικό παρελθόν του επιχειρηματία και της επιχείρησης χρησίμευσε συχνά ως νομιμοποιητικό πλαίσιο αναφοράς και ένταξης στην ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων.³⁶

Η σύζευξη της οικονομικής θεωρίας και της ιστορικής ύλης δημιούργησε νέες μεθοδολογικές προσεγγίσεις στη μελέτη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η χρονική κλίμακα εξακολουθούσε να είναι μεγάλη: μεσαιωνικές χρηματιστικές εταιρείες, πολυμετοχικές εταιρείες της αποικιοκρατίας, ατομικές επιχειρήσεις, οικογενειακές, ανώνυμες εταιρείες, εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις. Όπως ήταν φυσικό οφέλη και απώλειες ακολούθησαν τις αμοιβαίες προσαρμογές.³⁷

Η Ιστορία των Επιχειρήσεων που γεννήθηκε στο Μεσοπόλεμο, στους κόλπους της οικονομικής θεωρίας και της οικονομικής ιστορίας, προέκυψε και ως απόρροια των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1940. Το κύριο ερώτημα που προκύπτει, σχετίζεται με το κατά πόσο η πρακτική εφαρμογή επέβαλε γενικευτικά σχήματα που οι ιστορικές αναζητήσεις δεν είναι απαραίτητο να επαληθεύουν σε όλες τις περιπτώσεις. Η κοινή ευρωπαϊκή καταγωγή της οικονομικής ιστορίας και της ιστορίας των επιχειρήσεων διαμόρφωσε και ερμηνευτικά μοντέλα στη μελέτη της εξέλιξης του καπιταλισμού. Ένα από τα ερωτήματα αφορά την εξέλιξη του καπιταλισμού στις ΗΠΑ η οποία υπέδειξε πρότυπα ανάλυσης και ερμηνείας στην ιστορία των επιχειρήσεων που δεν μπορούσαν να συμπεριλάβουν διαφορετικές πολιτισμικές παραμέτρους.³⁸

Τέλος κρίνεται απαραίτητη η μνεία για τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις των οποίων ο ορισμός εδράζεται στη βάση του αριθμού των απασχολούμενων ατόμων και του κύκλου εργασιών τους ή βασίζεται εναλλακτικά στο σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους. Κατά συνέπεια η μεσαία επιχείρηση μπορεί να οριοθετηθεί ως τέτοια στην περίπτωση που απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και όταν παρουσιάζει κύκλο εργασιών ο οποίος δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή στην περίπτωση που το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ. Συνεκδοχικά ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού της δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ. Τέλος ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση εκείνη, η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και εμφανίζει κύκλο εργασιών ή παρουσιάζει σύνολο ετήσιου ισολογισμού ο οποίος δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ. Η περίπτωση της εταιρείας Piscines Ideales όπου θα εξεταστεί σε μεταγενέστερο

³⁶ Clapham, J. H., ο.π. pp. 55-70.

³⁷ Clapham, J. H., ό.π. pp. 55-70.

³⁸ Industrial Engineering, ό.π pp. 10-13.

κεφάλαιο συγκαταλέγεται στην σφαίρα των μεσαίων επιχειρήσεων καθώς απασχολεί περίπου 220 εργαζομένους.³⁹

2.9. Οι στόχοι της σύγχρονης επιχειρηματικότητας

Τα σημεία που προσδιορίζουν τη σύγχρονη επιχειρηματικότητα και την αναπτύσσουν, εντοπίζονται αφενός στην κατανόηση και αφομοίωση των θεμελιωδών αλλαγών της νέας πραγματικότητας και αφετέρου στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της τοπικής οικονομίας και της περιφερειακής ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, η τρέχουσα επιχειρηματικότητα επιτάσσει τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων, τη δημιουργία νέων και καλύτερων θέσεων απασχόλησης για όλο το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, την οικονομική, κοινωνική, περιβαλλοντική βιώσιμη ανάπτυξη και την επίτευξη της σύγκλισης με το μέσο εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.⁴⁰

Είναι αλήθεια ότι γίνεται από όλες τις επιστημονικές πηγές εκτεταμένη αναφορά για την παγκοσμιοποίηση η οποία έχει επιτύχει να συρρικνώσει όλες τις αποστάσεις. Κατά συνέπεια, η γενικευμένη απελευθέρωση των αγορών συγκερασμένη με τη ραγδαία τεχνολογική καινοτομία και εξέλιξη με κέντρο βάρους τον τομέα της πληροφορικής, την ανάπτυξη του διαδικτύου και την ασύλληπτη εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, επιδρούν τόσο καταλυτικά ακόμα και στο πλέον απόμακρο τμήμα οποιασδήποτε τοπικής, εθνικής και κατ' επέκταση περιφερειακής οικονομίας αλλά και κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε ξεχωριστό επίπεδο. Η νέα αυτή πραγματικότητα καθιστά πλέον επιτακτική την ανάγκη διεθνοποίησης των αγορών και επιβολής της παγκόσμιας σκέψης συνδυασμένης με την τοπική δράση. Η επονομαζόμενη αρχή του “think globally-act locally” ανάγεται σε θεμελιώδη κανόνα της σύγχρονης οικονομικής και επιχειρηματικής πραγματικότητας.⁴¹

Εξετάζοντας τώρα τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου καταναλωτή, γίνεται αντιληπτό ότι είναι και αυτός ο οποίος διαμορφώνει νέες απαιτήσεις μέσα από την συνεχή ενημέρωση και παγκόσμια σκέψη του, δημιουργώντας νέα πρότυπα σε σχέση με τα ζητούμενα από αυτόν προϊόντα και υπηρεσίες. Ο καταναλωτής είναι αυτός ο οποίος ορίζει το τι επιτάσσεται να προωθείται μέσα από τις παραγωγικές μονάδες των επιχειρήσεων ξεπερνώντας πλέον τα απαρχαιώμενα κλασσικά κριτήρια, απαιτώντας καινοτομία, ποιότητα και σαφέστατα θελκτικές τιμές ειδικά μέσα από την πίεση των συνθηκών της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας. Ο σύγχρονος καταναλωτής συγκρίνει τιμές και παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα και είναι αναγκασμένος να προβαίνει σε επιλογές που μπορεί να συνεισφέρουν όσο το δυνατόν περισσότερο στην «τσέπη» του, δεν αγοράζει δηλαδή πλέον άκριτα και αφειδώς ότι του προσφέρεται αναζητά τον συνδυασμό ποιότητας και τιμής, ή αν έχει ιδιαίτερα περιορισμένη αγοραστική δύναμη αναζητά τα πλέον προσιτά οικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Παράλληλα, ψάχνει επισταμένως την ονομασία προέλευσης των προϊόντων, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα τοπικά προϊόντα, ενδιαφέρεται για τον

³⁹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2007), Ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων Διαθέσιμο στη: <http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_el.htm> [Πρόσβαση 7 Δεκεμβρίου 2011].

⁴⁰ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση, (2005). Πολιτική της συνοχής για την ενίσχυση της ανάπτυξης και της απασχόλησης. Στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές της Κοινότητας, 2007-2013, COM 5.7.2005.

⁴¹ Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, (2005). Μια καινούργια αρχή για τη Στρατηγική της Λισσαβόνας, COM 24. 2.2.2005, σ.σ.1-22.

τρόπο που αυτά παράγονται και συσκευάζονται, όπως και για το κατά πόσο είναι φιλικά απέναντι στο περιβάλλον. Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι η καταναλωτική συμπεριφορά έχει αλλάξει άρδην και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να ακούσουν επισταμένα τα καταναλωτικά κελεύσματα αν θέλουν να παραμείνουν στο επιχειρηματικό στερέωμα.⁴²

Η καινοτομία συνιστά μια από τις θεμελιωδέστερες και κρισιμότερες μεταβλητές της επιχειρηματικότητας και είναι εκείνη η οποία δίνει το έναυσμα για την προώθηση ανταγωνιστικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών αναφορικά με τις υπάρχουσες αλλά και τις νεοεισαχθείσες στο επιχειρηματικό στερέωμα εταιρείες οι οποίες λαμβάνουν την απόφαση να ακολουθήσουν τις επιταγές της εποχής και να εκσυγχρονιστούν ενστερνιζόμενες τις νέες τεχνολογίες και υιοθετώντας την συμβολή νέων παραγωγικών συνδυασμών. Άμεση απόρροια των παραπάνω είναι ότι το κύριο αίτημα της εποχής δε συνίσταται στη δημιουργία νησίδων υψηλής τεχνολογίας αλλά στη επέκταση της εντός νέων και παραδοσιακών επιχειρηματικών κλάδων.⁴³

Επιπλέον οι επιχειρήσεις μικρομεσαίας κλίμακας είναι εκείνες οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να επιφέρουν και να αναδείξουν νέες πρωτοβουλίες, νέους ανθρώπους και βέβαια καινοτόμες δράσεις ανατρέποντας το υπάρχον επιχειρηματικό σκηνικό. Το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων και το 70% της απασχόλησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο αναγνωρίζουν τον σημαίνοντα ρόλο της μικρομεσαίας επιχείρησης στην προώθηση της ανάπτυξης και της απασχόλησης.⁴⁴

Βέβαια οι απαιτήσεις σημειουσών διαρθρωτικών αλλαγών των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ολοένα και αυξάνονται καθώς η πορεία των πόρων αναφορικά με τα διαρθρωτικά ταμεία ολοένα και συρρικνώνεται. Στο σημείο βέβαια αυτό επιβάλλεται να επισημανθεί ότι τόσο διαμέσου της αναθεωρηθείσας στρατηγικής της Λισσαβόνας και τόσο μέσω των Στρατηγικών Κατευθυντηρίων γραμμών για την περίοδο 2007-13⁴⁵ ενσωματώνονται πολιτικές και στρατηγικοί σχεδιασμοί που εμπερικλείουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και ευρύτερες ενισχύσεις των στρατηγικών της συνοχής, της αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού και της καινοτομίας.⁴⁶

Ασφαλώς, οι υποδομές συμβάλουν τόσο στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την περιφερειακή ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή, όσο και στην αναβάθμιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, την αύξηση της παραγωγικότητας της οικονομίας και της αποδοτικότητας των επενδύσεων. Για αυτό πρέπει να συνεχιστεί η πολιτική επενδύσεων για την ολοκλήρωση των βασικών υποδομών στους τομείς των μεταφορών, ενέργειας, τηλεπικοινωνιών, πληροφορικής, προστασίας περιβάλλοντος, σε όλες τις περιφέρειες της χώρας.⁴⁷

⁴² Συμβούλιο ΕΕ, (2006). Συμπεράσματα Προεδρίας Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Βρυξελλών, *Βρυξέλλες*, 24.3.2006/7775/6.

⁴³ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, (2005). Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013 Στρατηγικό Μέρος 1^ο, *Διαχειριστική Αρχή ΚΠΣ*.

⁴⁴ Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας, (2006). Η συμμετοχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013, *ΚΕΔΕ*.

⁴⁵ Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, ό.π., σ.σ.1-22.

⁴⁶ Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, (2003). Η κατάσταση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, *ΟΚΕ, Γνώμη Ν^ο 98/25.11.03*

⁴⁷ Υπουργείο Ανάπτυξης, (2003), 2^ο FORUM για την Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, *Πρακτικά*.

Παρόλο που συνιστά μέγιστο απόπημα η παράλειψη της αναφοράς του νευραλγικού ρόλου της εξέλιξης των υποδομών στο ζήτημα της βελτίωσης της ποιότητας ζωής, της περιφερειακής ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής, της αναβάθμισης του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, της αύξησης της παραγωγικότητας, της οικονομίας και της απόδοσης των επενδύσεων το σημαντικότερο στοιχείο όλων των παραπάνω για να συνεχίσουν να υφίστανται οι επιχειρήσεις εντοπίζεται στην παροχή οικονομικής ενίσχυσης και πολιτικών επενδύσεων σε όλα τα κράτη- μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και παγκόσμια. Κατά συνέπεια ιδιαίτερη έμφαση επιβάλλεται να δοθεί στην κάθε αναπτυξιακή ευκαιρία η οποία φέρει τη δυνατότητα προσφοράς συγκριτικού πλεονεκτήματος σε γεωπολιτικό και πλουτοπαραγωγικό επίπεδο ώστε να τεθεί σε κίνηση και ουσιαστική αξιοποίηση το μη ως τώρα εκμεταλλεύσιμο δυναμικό κάθε περιοχής.⁴⁸

Επιβάλλεται να τονιστεί ότι τόσο μέσω της αναβάθμισης και εξέλιξης των κρατικών υπηρεσιών όσο και μέσα από την ενίσχυση τοπικών και περιφερειακών διοικητικών δομών είναι εφικτό να επιτευχθεί τόσο η ανάπτυξη και εξέλιξη του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων όσο και η μεγιστοποίηση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού συντελώντας έτσι στη διαμόρφωση ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου.⁴⁹ Το νέο αυτό μοντέλο της επιχείρησης επιβάλλεται να εμπεριέχει επενδύσεις όχι μόνο εκείνες που άπτονται του τομέα των νέων τεχνολογιών αλλά και επενδύσεις σχετιζόμενες με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο και συνιστά το φυσικό φορέα για την απόκτηση κάθε νέας γνώσης και δεξιότητας. Το νέο επιχειρηματικό μοντέλο ταυτόχρονα επιτάσσει καθιέρωση διεθνών προτύπων και σύγχρονων οργανωτικών, λειτουργικών και διοικητικών μεθόδων, όπως και τη δημιουργία νέων προσβάσιμων δικτύων στην πληροφόρηση και στη διάθεση των προϊόντων. Ταυτόχρονα μέσα στα πλαίσια του προαναφερθέντος μοντέλου επιβάλλεται η συνδεσιμότητα με τους παραγωγικούς φορείς της νέας γνώσης αλλά και τα κέντρα που ασχολούνται επιστημονικά με την έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη⁵⁰.

Τέλος, ο οικολογικός προσανατολισμός και η ενθάρρυνση της κοινωνικής υπευθυνότητας συνδυαζόμενα με την στροφή της παραγωγής νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και της διεύρυνσης των επιχειρήσεων σε όσο το δυνατόν περισσότερες αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού συναποτελούν τα δομικά χαρακτηριστικά του νέου αυτού επιχειρηματικού μοντέλου.⁵¹

Επιπλέον, αποτελεί σημαντικό στοιχείο η κρατική ενίσχυση της επιχειρηματικότητας μέσα από την σημαίνουσα ενίσχυση της νεολαίας και των νέων επιχειρήσεων ώστε να είναι σε θέση να φέρνουν σε πέρας πρωτοβουλίες οι οποίες άπτονται της αξιοποίησης ερευνητικών αποτελεσμάτων και καινοτόμου γνώσης.⁵²

⁴⁸ Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2005). Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2004-2005, *IOBE*, σ.σ.1-103.

⁴⁹ Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, ό.π., σ.σ.1-22.

⁵⁰ Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, ό.π. σ.σ.1-103.

⁵¹ Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, ό.π. σ.σ.1-103.

⁵² Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, ό.π. σ.σ.1-103.

2.10 Η διεπιστημονική προσέγγιση των επιχειρήσεων

Η Ιστορία των Επιχειρήσεων αποτελεί ένα σχετικά νέο κλάδο της οικονομικής Ιστορίας. Αναπτύχθηκε κυρίως μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ξεκινώντας κατά τον μεσοπόλεμο από την Business School του Πανεπιστημίου του Harvard στην Αμερική. Η σημαντικότερη ώθηση στην εγκαθίδρυση της Ιστορίας των Επιχειρήσεων ως επιστημονικού αντικείμενου δόθηκε από τον Alfred D. Chandler Jr.⁵³, η δουλειά του οποίου διαβάστηκε από ιστορικούς, μάνατζερ και οικονομολόγους. Πυρήνας της προσέγγισης του Chandler είναι η επιχείρηση. Ο Chandler χρησιμοποιεί μια διεπιστημονική προσέγγιση εμπλέκοντας συναφείς κλάδους, όπως τα οικονομικά και τα νομικά. Η Ιστορία των Επιχειρήσεων χρησιμοποιεί την ανάλυση ενός μικρο-θεσμού ως εργαλείο για την εξήγηση της οικονομικής ανάπτυξης μεγαλύτερων δομών όπως ένα εθνικό οικονομικό μοντέλο. Ο τρόπος με τον οποίο το μικρό και το μακρο επίπεδο συμπλέκονται, έκανε ορισμένους ιστορικούς να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ανάλυσης του Chandler, δηλαδή η επιχείρηση, είναι ανεπαρκές. Ο William Lazonick⁵⁴ χρησιμοποίησε μια διαφορετική μεθοδολογική προσέγγιση, πιο θεωρητική, προσπαθώντας να διατυπώσει μια θεωρία των επιχειρήσεων βασισμένη σε πρωτογενή στοιχεία, σε αντίθεση με τον Chandler που βασίστηκε σε πλούσιο εμπειρικό υλικό. Κατέδειξε επίσης την ανάγκη ένταξης των εταιρειών στο γενικότερο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον τους.

Μια άλλη εναλλακτική προσέγγιση είναι αυτή του Jonathan Zeitlin⁵⁵. Αντίθετα με τον Chandler, ο Zeitlin δεν ερευνά μόνο τη μεγάλη και διοικούμενη από μάνατζερ εταιρεία, αλλά διαφορετικά συστήματα παραγωγής. Χρησιμοποιεί περισσότερο την ιστορία και τις κοινωνικές επιστήμες, διαμορφώνοντας μια μεθοδολογική προσέγγιση διαφορετική από του Lazonick αλλά επίσης θεωρητική. Η προσέγγιση του Louis Galambos⁵⁶ θέτει ερωτήματα επηρεασμένα από απόψεις δημοφιλείς στα τμήματα Ιστορίας, όπως η επίδραση της κοινωνικής και οικολογικής συμπεριφοράς μιας επιχείρησης στο περιβάλλον και ο ρόλος της εθνικότητας και του φύλου στην εξέλιξη μιας εταιρείας.

Επιχείρηση είναι μία οργάνωση που συνδυάζει και οργανώνει πόρους για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών προς πώληση. Οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι ατομικές ή να είναι στην κατοχή πολλών μετόχων και κατά κανόνα παράγουν το μεγαλύτερο ποσοστό αγαθών και υπηρεσιών που καταναλώνονται από την κοινωνία. Η λειτουργία των επιχειρήσεων σχετίζεται με την αγορά πόρων εργασίας, κεφαλαίου και πρώτων υλών και τη μετατροπή τους σε αγαθά και υπηρεσίες προς πώληση. Μέσα στα όρια που θέτει η τεχνολογία παραγωγής, οι αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με την ποσότητα των χρησιμοποιούμενων συντελεστών και την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εξαρτώνται από τον παράγοντα χρόνο. Στη βραχυχρόνια περίοδο ορισμένοι συντελεστές είναι σταθεροί, δηλαδή η επιχείρηση δεν μπορεί να μεταβάλει την ποσότητά τους. Αντίθετα, στη μακροχρόνια περίοδο, η ποσότητα

⁵³ Μανδηλαρά, Α., (2008). Η διπλή ζωή της Οικονομικής Ιστορίας-Θέματα Ευρωπαϊκής Ιστοριογραφίας, Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ, σ.σ. 43-46.

⁵⁴ Μανδηλαρά, Α., ό.π. . 43-46.

⁵⁵ Μανδηλαρά, Α., ό.π. . 43-46.

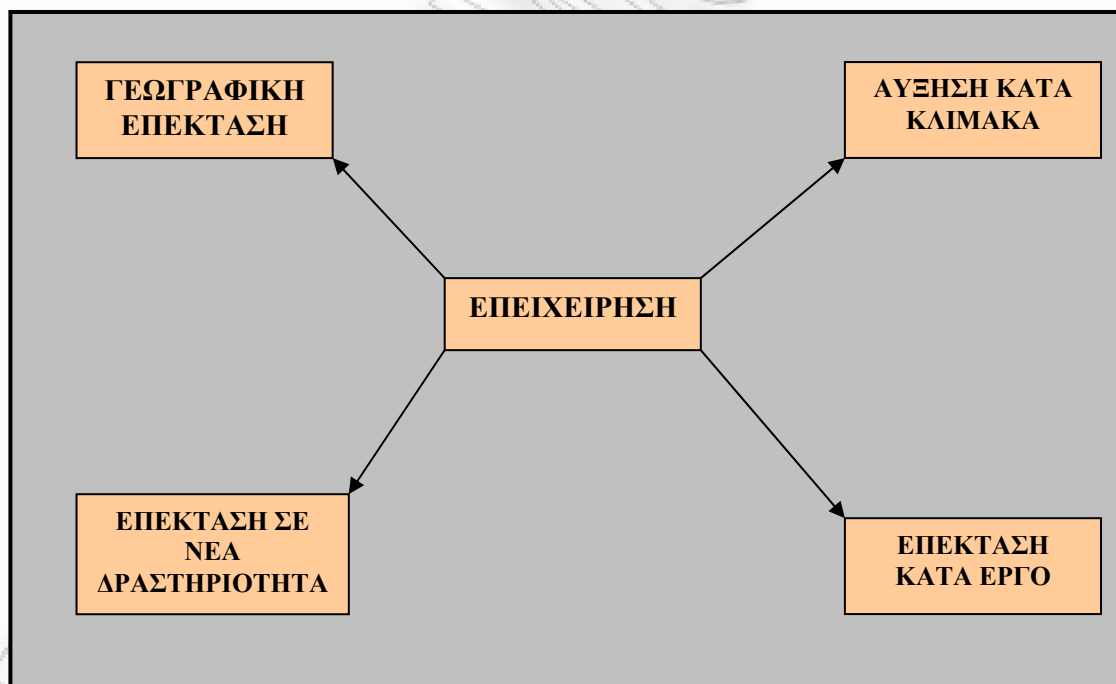
⁵⁶ Μανδηλαρά, Α., ό.π. . 43-46.

όλων των συντελεστών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση μπορεί να μεταβληθεί, γεγονός που σημαίνει ότι σε αυτή την περίοδο οι συντελεστές είναι μεταβλητοί.

Η απλούστερη μορφή επιχείρησης είναι αυτή που παράγει ένα προϊόν ή υπηρεσία σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση. Πρόκειται συνήθως για μικρές επιχειρήσεις, με βάση το κεφάλαιο ή / και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν.

Μια τέτοια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί με τέσσερις τρόπους οι οποίοι και συνίστανται είτε στην γεωγραφική της επέκταση η οποία συντελείται όταν η επιχείρηση παράγει σε περισσότερες από μία τοποθεσίες, είτε στην αύξηση κατά κλίμακα η οποία λαμβάνει χώρα όταν αυξάνεται η ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Επίσης μια επιχείρηση δύναται να επεκταθεί σε νέα πεδία δραστηριότητας στην περίπτωση όπου αρχίζει να παράγει και άλλα εκτός από τα αρχικά της προϊόντα. Επιπρόσθετα μια επιχείρηση είναι εφικτό να σημειώσει τη λεγόμενη επέκταση κατά έργο όταν η ίδια αρχίζει να παράγει εισροές που πριν αγόραζε από άλλες επιχειρήσεις ή και εναλλακτικά να προβαίνει στην πώληση του προϊόντος της στους τελικούς καταναλωτές μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης.⁵⁷

Στο σχήμα 1 φαίνονται οι τέσσερις τρόποι ανάπτυξης της επιχείρησης:



Σχήμα 1 : Τρόποι ανάπτυξης μίας επιχείρησης

Πηγή: Gordon Boyce & Simon Ville (2006), σελ.376.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μετά την πάροδο του 1850, η μεγάλη επιχείρηση όπου μια επιχείρηση θεωρείται μεγάλη με βάση το ενεργητικό, την παραγωγή, τις πωλήσεις, το εργατικό δυναμικό ή την κεφαλαιοποίηση εμφανίζεται όλο και πιο

⁵⁷ Boyce, G., & Ville, S., (2006). *Η Εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων*, Αθήνα : Εκδόσεις: Αλεξάνδρεια

συχνά σε διάφορους κλάδους παραγωγής. Δεν είναι, όμως, μόνο το μέσο μέγεθος της επιχείρησης το οποίο και σημειώνει αύξηση. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ελέγχουν όλο και μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς στον τομέα που δραστηριοποιούνται και μετατράπηκαν ουσιαστικά σε ολιγοπώλια. Οι σιδηρόδρομοι συνιστούν τον κλάδο εκείνο στον οποίο παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά οι πραγματικά μεγάλες επιχειρήσεις.

Στη Βρετανία, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οι δέκα μεγαλύτερες εταιρείες με κριτήριο την κεφαλαιοποίηση, ήταν όλες εταιρείες σιδηροδρόμων. Εκτός από τους σιδηροδρόμους, πάντως, οι μεγάλες εταιρείες εμφανίστηκαν επίσης στη βιομηχανία, αλλά και στο εμπόριο και τη χρηματοδότηση μέσω των τραπεζών όπως προαναφέρθηκε, ενώ επεκτάθηκαν και στους τομείς κοινής ωφέλειας κατά την περίοδο του μεσοπολέμου. Η τάση αυτή αρχίζει να λαμβάνει σοβαρές διαστάσεις από τις αρχές του 20ου αιώνα, όταν οι τέσσερις ή πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις κάθε κλάδου, ελέγχοντας το 70%, ή και μεγαλύτερο, ποσοστό των πωλήσεων δε θεωρούσαν πια τις τιμές της αγοράς ως δεδομένες, αλλά κατάλαβαν ότι μπορούν να τις διαμορφώσουν οι ίδιες μέσα από τη δράση της ολιγοπολιακής ή μονοπωλιακής τους δραστηριότητας

Επιπλέον, ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος και θα εξεταστεί σε επόμενη ενότητα της παρούσας εργασίας, συνιστά και την πιο σημαντική παράμετρο σε μία επιχείρηση. Γι' αυτό και υπάρχει η αντίληψη ότι «μία επιχείρηση είναι τόσο καλή, όσο οι άνθρωποί της». Επιγραμματικά, να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι η οργανωσιακή επίδοση θα πρέπει να προκύπτει από ικανοποιημένα και ολοκληρωμένα άτομα, είτε πρόκειται για πελάτες, είτε για εργοδότες, είτε για επιχειρηματικούς εταίρους. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία σχέσεων και κατανόηση του τι είναι σημαντικό και εάν αυτό προσδίδει αξία και αποτελεί ευκαιρία για άλλους.

Είναι ανάγκη η ατομική και εταιρική αυτογνωσία να ενθαρρύνονται και να ενισχύονται, όπως επίσης οι εργαζόμενοι να εστιάζουν σε εκείνο που είναι ιδιαιτέρως ικανοί και όχι να προσπαθούν να βελτιώσουν τα πάντα. Συνεκδοχικά με αυτόν τον τρόπο καθίσταται λειτουργικότερη η επιχείρηση καθώς είναι ευκολότερο οι εργαζόμενοι να εργάζονται ομαδικά με εκείνους που έχουν συμπληρωματικές ικανότητες.

2.11 Η συμβολή της μάθησης, της γνώσης και της τεχνολογίας στην εξέλιξη της επιχείρησης

Σε πολλούς τομείς η μάθηση αποτελεί κύρια ικανότητα και τη βάση του ανταγωνισμού και είτε γίνεται αντιληπτή ως τέτοια είτε όχι, το να μαθαίνει κανείς είναι ένδειξη προθυμίας και δυνατότητας. Η ποιότητα της μάθησης μπορεί να είναι παράγοντας καθοριστικής σημασίας για το μέλλον ενός οργανισμού καθώς οι εταιρείες θέτουν το ζήτημα του «πνευματικού» ηγέτη, σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Η τεχνολογία δύναται να επιφέρει μεγάλες αλλαγές εντός ενός οργανισμού. Η εμφάνισή της μπορεί επίσης, να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες προκειμένου να

συνδυαστούν εργασία και μάθηση. Η πρόκληση είναι να υποστηρίξει και να διευκολύνει τη μάθηση των ατόμων, των ομάδων και των επιχειρήσεων μέσω ενός κατάλληλου και επεξεργασμένου συνδυασμού περιεχομένου, διεργασίας και ειδικών μηχανισμών που ταιριάζουν στην περίπτωση. Για να εφαρμοστεί μία ευέλικτη μαθησιακή στρατηγική, θα πρέπει να δημιουργηθούν μαθησιακές ευκαιρίες, τα άτομα σαν μονάδες και οι ομάδες να βρουν τις μαθησιακές τους δυνατότητες και τους μαθησιακούς τρόπους που τους ταιριάζουν, καθώς επίσης και οι κατάλληλες μαθησιακές διεργασίες και οι υποστηρικτικές τεχνολογίες μάθησης να τεθούν σε εφαρμογή. Ένας κατάλληλος «μαθητής» μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να ξεπεράσει τα εμπόδια στη μάθηση και να συμβουλευτεί σε θέματα κατάλληλων μαθησιακών προσεγγίσεων και τεχνολογιών. Οι άνθρωποι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να εργάζονται και να μαθαίνουν με όποιους τρόπους ταιριάζουν ανάλογα με τις περιστάσεις και τις προτιμήσεις τους, χρησιμοποιώντας τις ικανότητές τους και ο,τιδήποτε άλλο τους επιτρέπει να αποδίδουν στο μέγιστο βαθμό.

Όσο πιο μεγάλη αξία έχει η γνώση και όσο πιο χρήσιμη είναι, τόσο περισσότερο είναι πιθανό να εφαρμοστεί. Η μάθηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης, σε πολύτιμη πνευματική περιουσία και σε υψηλά επίπεδα (οικονομικών) αποδοχών. Ακόμη, βέβαια, πολλές εταιρείες δε συνειδητοποιούν καν τι έχουν κερδίσει από τη γνώση και τη μάθηση παραγκωνίζοντας το πως θα μπορούσε αυτή να χρησιμοποιηθεί.

Η «μαθησιακή εταιρεία» και η «μαθησιακή κοινωνία» ίσως να μην επωφελούνται πλήρως από «τους μορφωμένους» στο βαθμό που θα περίμεναν. Η γνώση μεταβάλλεται ολοένα και περισσότερο σε εμπόρευμα. Υπάρχει παντού στην περιρρέουσα ατμόσφαιρα και είναι ίσα προσβάσιμη στον καθένα μέσω του διαδικτύου και της πληροφόρησης που αυτό προσφέρει. Επιπλέον η κατανόηση και η εμπειρογνωμοσύνη συνιστούν αφηρημένες έννοιες και ανακαλούνται μόνο εφόσον σχετίζονται με το κοινό όραμα, σκοπό και επιμέρους στόχους της εταιρείας ή του δικτύου.

Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει αναγνωριστεί ως η αναγκαία προϋπόθεση για τον ολικό ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθούν δραματικές βελτιώσεις στην οργανωσιακή επίδοση. Συντελεί στον ανασχεδιασμό μιας επιχειρησιακής διεργασίας με το να απλοποιεί τις αλλαγές στις πρακτικές εργασίας και να καθιερώνει καινοτόμες μεθόδους, συνδέοντας έτσι την εταιρεία με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για τη «βελτιστοποίηση της αλληλεπίδρασης» με τους πελάτες, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μια καθοριστική εικόνα για τους πελάτες και να μάθουν από παλιές αλληλεπιδράσεις, βελτιστοποιώντας έτσι τις μελλοντικές.

Η αποθήκη πληροφοριών είναι ένα εργαλείο, το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε εκείνους που λαμβάνουν επιχειρηματικές αποφάσεις, της άμεσης πρόσβασης στην πληροφόρηση, συγκεντρώνοντας πολλά δεδομένα για τους πελάτες εντός της επιχείρησης, μέσω του συνδυασμού όλων των βάσεων δεδομένων και λειτουργικών συστημάτων, όπως για παράδειγμα των ανθρώπινων πόρων, των πωλήσεων και των συστημάτων συναλλαγής, των οικονομικών, των απογραφών, των αγορών και των συστημάτων προώθησης προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι αποθήκες αυτές

αποσπών, μετατρέπουν και διαχειρίζονται μεγάλο όγκο πληροφοριών και στοιχείων από πολλαπλά και ετερογενή συστήματα δημιουργώντας ένα ιστορικό όλων των πελατών. Οι δυνατότητες ελέγχου και χειρισμού είναι εκείνες που καθιστούν τα συστήματα αυτά να υπερέχουν έναντι των άλλων συστημάτων υπολογιστών. Η συνεχής άντληση στοιχείων για τους πελάτες μέσω αυτών των συστημάτων) μειώνει την ανάγκη παραδοσιακών εργαλείων μάρκετινγκ, όπως η καταμέτρηση πελατών και οι ομάδες εστίασης. Έτσι, είναι πιο εύκολη η αναγνώριση ανά προϊόν ή υπηρεσία, ανά γεωγραφική περιοχή, κανάλι διανομής, ομάδα πελατών και προσωπικό πελάτη. Η πληροφόρηση είναι, έτσι διαθέσιμη σε όλα τα σημεία επαφής με πελάτες σε όλο τον οργανισμό.⁵⁸

2.12 Συστήματα ERP-⁵⁹Τι είναι τα συστήματα ERP- Ορισμός του ERP

Το ERP (Enterprise Resource Planning) συνιστά ένα πληροφοριακό σύστημα που άπτεται των διαδικασιών ολόκληρης της επιχείρησης, φέρνοντας όλες αυτές τις διαδικασίες να συναντήσουν τους επιχειρηματικούς στόχους και ενοποιώντας-ολοκληρώνοντας διαλειτουργικά (CROSS-FUNCTIONAL INTEGRATION) όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Μέσω της διαλειτουργικής ολοκλήρωσης επιτυγχάνεται η ταχύτατη, ακριβής και έγκαιρη μετάδοση της πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτή η πληροφορία μπορεί να αφορά σε κόστος, έσοδα, κέρδη, υλικά κτλ.

Τα συστήματα ERP αναλαμβάνουν την πλήρη μηχανοργάνωση όλων των τομέων μίας επιχείρησης. Ένα σύστημα ERP μπορεί να αποτελείται από ένα ή πολλά προγράμματα, συνδεδεμένα μεταξύ τους, ώστε να υπάρχει άμεση ανταλλαγή στοιχείων και να εμποδίζονται οι διπλές καταχωρήσεις. Για παράδειγμα, η καταχώρηση ενός τιμολογίου πώλησης αυτόματα δημιουργεί άρθρο στη λογιστική και αυτόματα ελέγχει το υπόλοιπο αποθήκης για άμεση παραγγελία σε περίπτωση χαμηλού stock.⁶⁰

Τα συστήματα ERP υποστηρίζουν τις βασικότερες επιχειρηματικές διαδικασίες και είναι δομημένα σε «λειτουργικά υποσυστήματα» (financial modules). Κατά συνέπεια το υποσύστημα οικονομικής διαχείρισης συνιστά τη βάση του ERP και ανταλλάσσει πληροφορίες με όλα τα υπόλοιπα συστήματα. Βασικές διαδικασίες της οικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνουν τη γενική λογιστική, την αναλυτική λογιστική, τη διαχείριση παγίων, τις οικονομικές καταστάσεις, τους εισπρακτέους λογαριασμούς, τους πληρωτέους λογαριασμούς και τη διαχείριση διαθεσίμων. Επιπρόσθετα στις βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος Πωλήσεων-Marketing περιλαμβάνονται η παραγγελιοληψία, η τιμολόγηση, η διαχείριση συμβολαίων, το μητρώο πελατών, τα αξιόγραφα και στατιστικά πωλήσεων. Το υποσύστημα των πωλήσεων ανταλλάσσει

⁵⁸ Kapur, V., Ferris, J., Juliano, J., & Berman, S. J., (2005) How successful companies challenge conventional wisdom about the limits to growth, *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 33, No. 6, pp. 5-12.

⁵⁹ Kapur, V., Ferris, J., Juliano, J., & Berman, S. J., ό.π. pp. 5-12.

⁶⁰ Βαταβάλης, Κ., (2006), Διαχείριση Έργων Διαθέσιμο στη: <<http://eld.teipir.gr/diaxisisiergou.html>> [Πρόσβαση 7 Αύγουστου 2011].

πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα αποθήκευσης και διανομής, οικονομικής διαχείρισης και παραγωγής.

Επιπρόσθετα βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος προμηθειών συνιστούν ο έλεγχος και η διαχείριση αιτήσεων αγοράς, η διαχείριση εντολών αγοράς, η αξιολόγηση προμηθευτών και η διαχείριση συμβάσεων. Το υποσύστημα των προμηθειών ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα αποθήκευσης και διανομής, οικονομικής διαχείρισης και παραγωγής. Ακόμα στις θεμελιώδεις λειτουργίες του υποσυστήματος αποθήκευσης-διανομής συμπεριλαμβάνονται η διαχείριση αποθεμάτων και ο προγραμματισμός των απαιτήσεων διανομής. Το υποσύστημα της αποθήκευσης-διανομής ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα οικονομικής διαχείρισης, πωλήσεων-marketing, προμηθειών και παραγωγής.

Επίσης, βασικά στοιχεία των λειτουργιών του υποσυστήματος ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό προσωπικού, τη μισθοδοσία και την αξιολόγηση προσωπικού. Άλλες λειτουργίες που καλύπτονται είναι τα εξοδολόγια και η παρουσία προσωπικού ενώ το υποσύστημα παραγωγής λειτουργεί καλύπτοντας τον προγραμματισμό απαιτήσεων δυναμικότητας, το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό παραγωγής, τον προγραμματισμό απαιτήσεων υλικών, τον έλεγχο παραγωγής και την κοστολόγηση παραγωγής.

Συμπεραίνουμε ότι τα συστήματα ERP αποτελούν ένα υπόβαθρο στο οποίο μπορούν να συνδεθούν εξειδικευμένες εφαρμογές που εξυπηρετούν συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρείας. Κάθε μία από αυτές τις εφαρμογές συνδέεται, αντλεί και ενημερώνει σε πραγματικό χρόνο όλο το υπόλοιπο σύστημα. Είναι προφανής και αναπόφευκτη λοιπόν η ανάγκη εγκατάστασης ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος ERP σε μία επιχείρηση, διότι ικανοποιεί τις ανάγκες της, ενοποιώντας και τυποποιώντας τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες της και δημιουργώντας ένα ενιαίο πλαίσιο λειτουργίας και επικοινωνίας.

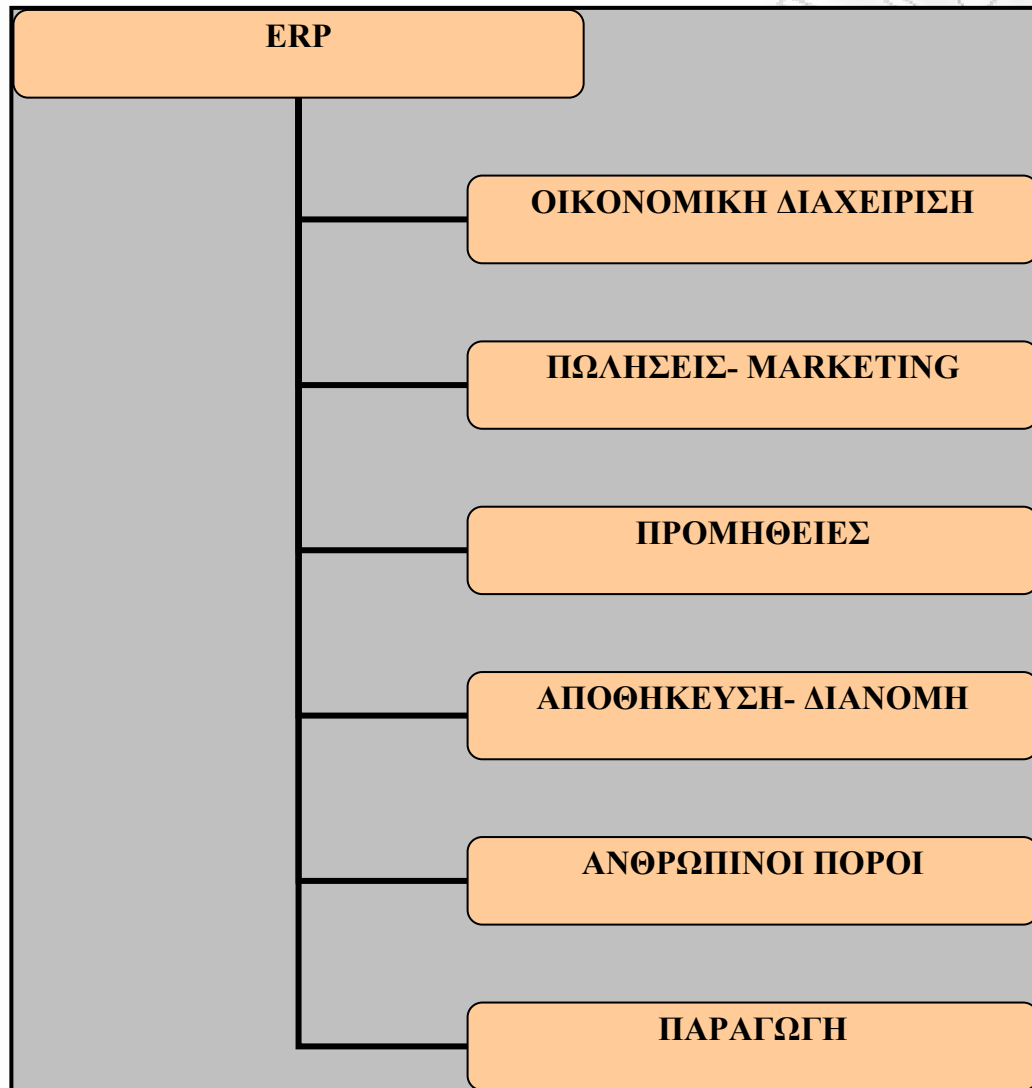
Εκτός των ανωτέρω ωφελειών, αναμενόμενα οφέλη από την εγκατάσταση ενός συστήματος ERP σε μία επιχείρηση περιλαμβάνουν τον πολλαπλασιασμό της ευελιξίας των τμημάτων της επιχείρησης, την εξοικονόμηση πόρων (κυρίως ανθρωπίνων) λόγω της καλύτερης αξιοποίησής τους, τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, καθώς και τη διάχυση πληροφοριών και αρμοδιοτήτων σε όλη την επιχείρηση. Επιπλέον, εξασφαλίζεται καλύτερη ποιότητα και ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών, ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων, μείωση του κόστους των προμηθειών και αυτοματοποίηση των λογιστικών εργασιών.

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή ενός συστήματος ERP είναι ιδιαίτερα σημαντικά, ειδικά αν η ανάλυση των απαιτήσεων και η σχεδίαση έγινε συστηματικά και όχι αποσπασματικά και σίγουρα πριν από την επιλογή και την εγκατάσταση του ERP. Αυτός ο παράγοντας αποτελεί και την προϋπόθεση επιτυχίας υλοποίησης του συστήματος και εξασφάλισης του συγκριτικού πλεονεκτήματος που παρέχει η εφαρμογή του.

Γενικότερα τα συστήματα ERP θεωρούνται ως η αναγκαία πληροφοριακή υποδομή αποδοτικής λειτουργίας και υποστήριξης των επιχειρηματικών αποφάσεων μίας εταιρείας. Η ελληνική και διεθνής εμπειρία μάλιστα υποδεικνύει ότι η εγκατάσταση

ενός συστήματος ERP δεν αποτελεί τον καταληκτικό στόχο μίας επιχείρησης, αλλά μία ευκαιρία προς τη συνεχή βελτίωση.

Στο σχήμα.2, που ακολουθεί, απεικονίζονται σχεδιαγραμματικά και ονομαστικά τα επιμέρους τμήματα- υποσυστήματα του συστήματος ERP, όπως αυτά παρουσιάστηκαν πιο αναλυτικά παραπάνω.



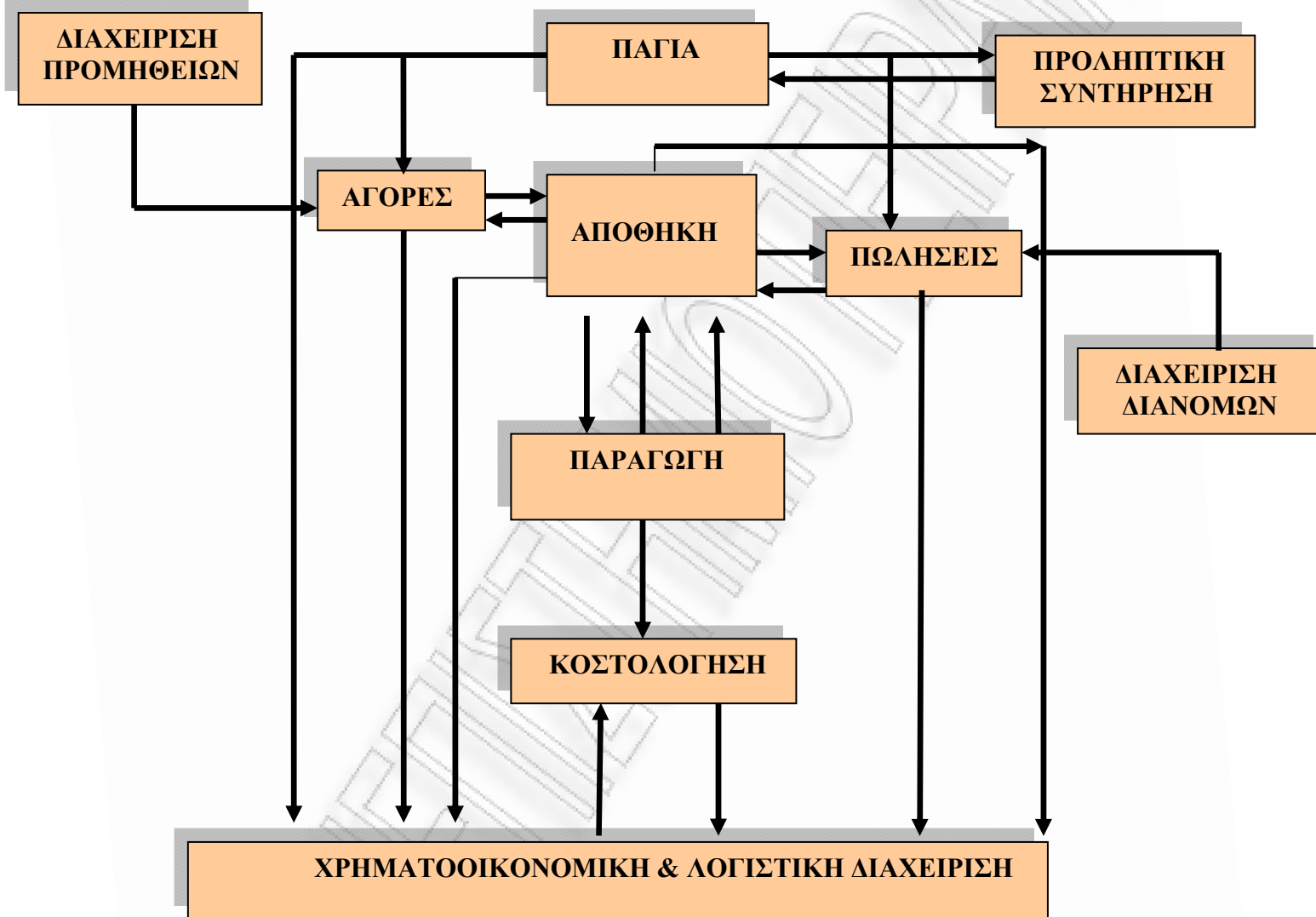
Σχήμα 2 : Λειτουργικά Υποσυστήματα του ERP

Πηγή: Βαταβάλης, Κ., (2006), σελ.77.

Το σχήμα 3, που ακολουθεί, περιγράφει τον τρόπο βάσει του οποίου λειτουργεί το σύστημα ERP.

Όπως φαίνεται, η αφετηρία του συστήματος είναι η διαχείριση πληροφοριών. Οι συνιστώσες- περιοχές αλληλοσχετίζονται και αλληλοεξαρτώνται σχεδόν όλες από όλες. Παραδείγματος χάριν, η λειτουργία της χρηματοοικονομικής και λογιστικής διαχείρισης σχετίζεται άμεσα με την κοστολόγηση μίας δραστηριότητας- προϊόντος- υπηρεσίας, η οποία προηγουμένως έχει προκύψει από την «περιοχή» της παραγωγής και αυτή με τη σειρά της «επικοινωνήσει» με την αποθήκη, το τμήμα πωλήσεων και ούτω καθεξής.

**ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ
(MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM- M.I.S)**



Σχήμα 3 : Βασικό Μοντέλο συστήματος ERP- Λειτουργικότητα

Πηγή: Βαταβάλης, Κ., (2006),σελ. 74.

2.13 Η Ανάπτυξη της επιχείρησης και ο ρόλος της ηγεσίας και της καινοτομίας στη βιωσιμότητα της επιχείρησης

Ο όρος *εξέλιξη* (evolution) χρησιμοποιείται για να περιγράψει παρατεταμένες περιόδους ανάπτυξης, όπου καμία σημαντική αναταραχή δεν εμφανίζεται στις οργανωτικές πρακτικές σε αντιπαράθεση με τον όρο της *επανάστασης* (revolution) ο οποίος χρησιμοποιείται για να περιγράψει εκείνες τις περιόδους ουσιαστικών αναταράξεων στην οργανωτική ζωή.

Σύμφωνα με μια *Σύγχρονη Δυτική Παροιμία*: «Δεν μπορούμε να κατευθύνουμε τον άνεμο, όμως μπορούμε να ρυθμίσουμε τα πανιά». Κατά συνέπεια η πρόκληση της εξέλιξης του επιχειρηματικού κόσμου έχει πλήρως διασαφηνιστεί, αφού «δεν έχει πλέον νόημα η ύπαρξη ενός έξυπνου οργανισμού, όταν αυτός μπορεί να ανιχνεύσει το εμπορικό περιβάλλον, να εντοπίσει αλλαγές και να αντιδράσει αναλόγως. Οι επιχειρήσεις μας, έχουν ανάγκη να γνωρίζουν τον εξελικτικό ρόλο της επιχείρησης σε σχέση με το μέλλον του πλανήτη και να αναλάβουν ευθύνες για αυτόν το ρόλο».⁶¹ Ακολουθώντας την εικόνα ενός επιχειρηματικού οικοσυστήματος ενσωματωμένου σε ένα κοινωνικοπολιτιστικό και βιοφυσικό πλαίσιο, μπορεί να γίνει αποτίμηση της ανάγκης μετάβασης από προληπτικές οργανωσιακές στρατηγικές σε ένα αλληλεπιδραστικό πλαίσιο συνεξέλιξης.

Η οικονομία είναι ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία του κοινωνικοπολιτιστικού πλαισίου μέσα στο οποίο η επιχείρηση λειτουργεί. Από μία συστημική προοπτική, η οικονομία δεν μπορεί να αποκοπεί από την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον. Μία τέτοια ενσωματωμένη άποψη της οικονομίας, της κοινωνίας και της φύσης περικλείεται στην έννοια της βιώσιμης οικονομίας, η οποία, σύμφωνα με το Milbrath (1989), είναι αυτή που προστατεύει και ενισχύει ένα λειτουργικά εύρυθμο οικοσύστημα, παρέχει στους ανθρώπους προϊόντα και υπηρεσίες απαραίτητες για μία καλή και αξιοπρεπή ζωή, ευκαιρίες για ολοκληρωμένη εργασία και αυτοπραγμάτωση, επιτυγχάνει και διατηρεί την οικονομική δικαιοσύνη και χρησιμοποιεί πόρους σε ένα βιώσιμο ποσοστό που δεν καταστρέφει τις μελλοντικές γενιές.

Η εξέλιξη των επιχειρήσεων μπορεί να παρατηρηθεί από την άποψη πέντε αλληλένδετων δυνάμεων αλλαγής: των πόρων, της μεγιστοποίησής τους, της βιώσιμης ανάπτυξης, της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας και των συμμετεχόντων. Υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται δυναμικά στις τρέχουσες εξελίξεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντός τους και το δυναμικό εξέλιξής τους καθορίζεται μέσω της ικανότητας βελτίωσης των οργανωσιακών πρακτικών.

Σήμερα, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στην παγκόσμια αγορά δίνουν μεγαλύτερο βάρος στην δημιουργικότητα και την καινοτομία. Το πνευματικό κεφάλαιο, περισσότερο από το οικονομικό κεφάλαιο, κατέχει πρωτεύοντα ρόλο στις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

⁶¹ Hodgson, G. M., ό.π. pp. 166-192.

Επίσης, υποστηρίζεται ότι διαφορετικές συστάδες βασικών παραγόντων επιτυχίας παίζουν ηγετικό ρόλο στην προσαρμογή των οργανισμών στην εξελικτική τους πορεία. Για παράδειγμα, μακροπρόθεσμα αποτελέσματα δεν μπορούν να διασφαλιστούν με την ποιότητα ως μοναδικό παράγοντα επιτυχίας, χωρίς την κατάλληλη παραγωγικότητα ήδη σε εφαρμογή. Το ίδιο ισχύει και για την καινοτομία, η οποία από μόνη της δεν μπορεί να διασφαλίσει την ύπαρξη περιβάλλοντος καινοτομίας μακροπρόθεσμα, δίχως ποιότητα και παραγωγικότητα ενσωματωμένες στις διεργασίες.

Υποστηρίζεται ότι η οργανωσιακή εξέλιξη ακολουθεί μία κοινωνικο-οικονομική λογική. Επιπλέον ότι ακολουθεί τον κοινωνιολογικό χαρακτήρα του ατόμου, το επίπεδο της ατομικής του ελευθερίας, της αυτογνωσίας και της χειραφέτησής του. Αυτό υποδηλώνει την εξελικτική ευθυγράμμιση του επιχειρηματικού κόσμου. Οι επιχειρήσεις είναι οι άνθρωποι και η εξέλιξη είναι ο φυσικός μηχανισμός μέσω του οποίου λειτουργούν. Ο σημερινός κόσμος βρίσκεται στο δρόμο της καινοτομίας οικονομίας με τα επιχειρηματικά μοντέλα να βασίζονται σε γενικά αποδεκτές αξίες-αυτές των ηθών του κόσμου, των αρχών των φυσικών νόμων και του σεβασμού για ισότητα μεταξύ των ατόμων. Οι νέες κοινωνικο-οικονομικές τάσεις φέρνουν νέες προκλήσεις για ηγεσία, όπως για παράδειγμα περισσότερη κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων και αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων. Τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά οφέλη δίνουν πια τη θέση τους σε μακροπρόθεσμους οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς.⁶²

2.13.1 Δυνάμεις-κλειδιά (Key Forces) στην ανάπτυξη της επιχείρησης

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών, μόνο ένα μικρό μέρος έρευνας σχετικά με τις φάσεις ανάπτυξης μίας επιχείρησης, είχε πραγματοποιηθεί. Κάποιες από αυτές τις έρευνες είναι πολύ ποσοτικές, όπως για παράδειγμα αναλύσεις χρονοσειρών που εμφανίζουν σχέδια οικονομικής ανάπτυξης με την πάροδο του χρόνου. Η πλειοψηφία των μελετών, ωστόσο, είναι προσανατολισμένη σε περιπτώσεις και χρησιμοποιεί εταιρικά έγγραφα και συνεντεύξεις προκειμένου να ανακατασκευάσει μία αληθινή εικόνα της εταιρικής ανάπτυξης.

Οι ευκαιρίες εκτός αγοράς καθορίζουν τη στρατηγική μίας εταιρείας, η οποία με τη σειρά της καθορίζει την οργανωτική μορφή της εταιρίας. Πράγματι, η δομή μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην επιρροή της εταιρικής στρατηγικής.

Πέντε κύριες διαστάσεις χαρακτηρίζονται ως βασικές για τη δημιουργία ενός μοντέλου οργανωσιακής ανάπτυξης της επιχείρησης και συνίστανται στην ηλικία της επιχείρησης, στο μέγεθος της επιχείρησης, στα στάδια εξέλιξης και στα στάδια επανάστασης και τέλος στο ρυθμό ανάπτυξης της βιομηχανίας.⁶³

α. Ηλικία της επιχείρησης

Η πιο προφανής και ουσιώδης διάσταση για οποιοδήποτε τύπο ανάπτυξης είναι η διάρκεια ζωής ενός οργανισμού. Όλες οι ιστορικές μελέτες συλλέγουν δεδομένα από

⁶² Hodgson, G. M., ό.π. pp. 166-192.

⁶³ Greiner, L. E., (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow, President & Fellows of Harvard Business Review, Vol. 50, No. 4.

διάφορα σημεία στο χρόνο και στη συνέχεια κάνουν συγκρίσεις. Από αυτές τις συγκρίσεις είναι φανερό ότι οι ίδιες οργανωσιακές τακτικές δε διατηρούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό δημιουργεί τα βασικά προβλήματα διοίκησης που μένουν και στο χρόνο. Η έννοια της κατανομής των διοικητικών λειτουργιών, για παράδειγμα, μπορεί να έχει κάποιο νόημα στην περιγραφή εταιρικών πρακτικών για μία χρονική περίοδο, αλλά χάνει την αξία της σε κάποια άλλη (χρονική περίοδο). Επιπλέον το πέρασμα του χρόνου συμβάλλει, επίσης, στη θεσμοθέτηση διοικητικών συμπεριφορών. Ως αποτέλεσμα, η στάση του εργαζόμενου γίνεται όχι μόνο προβλέψιμη, αλλά και πιο δύσκολο να αλλάξει όταν οι συμπεριφορές είναι πλέον παρωχημένες.

β. Μέγεθος της επιχείρησης

Τα προβλήματα και οι λύσεις μίας εταιρείας τείνουν να αλλάζουν αισθητά όσο ο αριθμός των εργαζομένων και η ένταση των πωλήσεων αυξάνουν. Ωστόσο, ο χρόνος δεν είναι το μόνο καθοριστικό στοιχείο της δομής. Στην πραγματικότητα, επιχειρήσεις που δεν αναπτύσσονται σε μέγεθος, μπορούν να διατηρήσουν τις ίδιες πρακτικές διοίκησης για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Σε συνδυασμό με το μέγεθος που αυξάνει, ωστόσο, προκύπτουν προβλήματα συντονισμού και επικοινωνίας, αναδύονται νέες λειτουργίες, πολλαπλασιάζονται τα επίπεδα στη διοικητική ιεραρχία και τα καθήκοντα γίνονται πιο αλληλένδετα το ένα με το άλλο, οπότε και πιο πολύπλοκα.⁶⁴

γ. Στάδια ανάπτυξης

Όσο η ηλικία και το μέγεθος μίας επιχείρησης αυξάνουν, ένα άλλο φαινόμενο γίνεται πιο εμφανές και συνοψίζεται στην παρατεταμένη ανάπτυξη που ονομάζεται εξελικτική περίοδος. Οι περισσότερες αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις δεν επεκτείνονται για δύο χρόνια και στη συνέχεια αποσύρονται για ένα έτος, επιχειρησιακή πρακτική που κρίνεται προτιμότερη σε σύγκριση με την πρακτική των επιχειρήσεων που επιβιώνουν από μία κρίση και συνήθως απολαμβάνουν τέσσερα με οκτώ έτη συνεχούς ανάπτυξης χωρίς καμία βασική οικονομική αποτυχία ή γενική εσωτερική αναστάτωση. Ο όρος ανάπτυξη μοιάζει κατάλληλος για να περιγράψει τις πιο ήρεμες περιόδους, διότι μόνο μέτριες προσαρμογές είναι χρήσιμες για τη διατήρηση της ανάπτυξης κάτω από το ίδιο συνολικό πρότυπο διοίκησης.

δ. Φάσεις επανάστασης

Υπάρχουν πολλές αναφορές και ενδείξεις ουσιαστικών αναταράξεων μεταξύ των ήπιων περιόδων εξέλιξης. Παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης, κατάλληλες για μικρότερα μεγέθη επιχειρήσεων και προγενέστερο χρόνο, τίθενται σε εφαρμογή κατόπιν μεγαλύτερου ελέγχου από απογοητευμένους κορυφαίους και χαμηλότερου ιεραρχικά επιπέδου διευθυντές.

Το σημαντικό σημείο στη διοίκηση είναι από κάθε ταραχώδη περίοδο να βρίσκονται νέες οργανωσιακές πρακτικές που θα αποτελούν τη βάση της διοίκησης στην

⁶⁴ Watkins, K. E., Golembiewski, R. T., (1995). Rethinking organization development for the learning organization, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 1, pp. 86-101.

επόμενη φάση της εξελικτικής ανάπτυξης. Ενδιαφέρον αρκετά είναι ότι οι νέες αυτές πρακτικές δίνουν το έναυσμα της παρακμής και οδηγούν σε επόμενη περίοδο αναταράξεων. Οι εταιρίες βιώνουν την ειρωνεία βλέποντας μία κύρια λύση σε μία χρονική περίοδο να γίνεται το κύριο πρόβλημα της επόμενης περιόδου.⁶⁵

ε. Ρυθμός ανάπτυξης της βιομηχανίας

Η ταχύτητα με την οποία μία επιχείρηση βιώνει φάσεις ανάπτυξης και επανάστασης είναι στενά συνδεδεμένη με το περιβάλλον αγοράς της βιομηχανίας στην οποία ανήκει. Η ανάπτυξη μπορεί να παραταθεί και οι αναταράξεις μπορούν να καθυστερήσουν όταν τα οφέλη και τα κέρδη έρχονται εύκολα.⁶⁶

2.13.2 Φάσεις ανάπτυξης της επιχείρησης

Κάθε περίοδος εξέλιξης χαρακτηρίζεται από το κυρίαρχο *στυλ διοίκησης* που χρησιμοποιείται για να επιτευχθεί η ανάπτυξη, ενώ κάθε περίοδος εξέλιξης χαρακτηρίζεται από το κυρίαρχο *πρόβλημα διοίκησης* που θα πρέπει να επιλυθεί πριν να συνεχίσει η ανάπτυξη.

Δηλαδή, κάθε φάση είναι παράλληλα το αποτέλεσμα της προηγούμενης και η αιτία της επόμενης φάσης.⁶⁷

α. Δημιουργικότητα- Ηγεσία

Κατά το στάδιο δημιουργίας ενός οργανισμού, η έμφαση δίνεται στη δημιουργία τόσο του προϊόντος όσο και της αγοράς. Τα χαρακτηριστικά της δημιουργικής εξελικτικής περιόδου συνίστανται στο ότι οι ιδρυτές της εταιρείας είναι συνήθως τεχνικά και επιχειρησιακά προσανατολισμένοι και στο ότι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι συχνή και απλή-άτυπη. Επιπλέον οι πολλές ώρες εργασίας ανταμείβονται με μέτριους μισθούς και τις υποσχέσεις κερδών από τους ιδιοκτήτες και κατά συνέπεια η διοίκηση δρα όπως αντιδρούν οι πελάτες.⁶⁸

β. Κατεύθυνση- Αυτονομία

Αυτές οι εταιρείες οι οποίες επιβιώνουν από την πρώτη φάση εγκαθιστώντας έναν ικανό διευθυντή, συνήθως περνούν σε μία περίοδο διαρκούς ανάπτυξης υπό μία ικανή και διευθυντική ηγεσία.

Τα χαρακτηριστικά αυτής της περιόδου συνίστανται στο ότι μια λειτουργική οργανωσιακή δομή διαχωρίζει τις βιομηχανοποιημένες από τις εμπορικές δραστηριότητες. Ακόμα εισάγονται λογιστικά συστήματα για την αγορά και την

⁶⁵ Watkins, K. E., Golembiewski, R. T., ό.π. pp. 86-101.

⁶⁶ Kapur, V., Ferris, J., Juliano, J., & Berman, S. J., ό.π. pp. 5-12.

⁶⁷ Watkins, K. E., Golembiewski, R. T., ό.π. pp. 86-101.

⁶⁸ Bertoneclj, A., Kovac, D., & Bertonecl, R., (2009), Success factors and competencies in organizational evolution, *Emerald Group Publishing Limited* Vol.38, No.9, pp.1508-1517.

απογραφή των προϊόντων και η επικοινωνία γίνεται πιο τυπική και απρόσωπη. Επιπρόσθετα ο νέος διευθυντής και οι βασικοί επιβλέποντες αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη στην κατεύθυνση και την ηγεσία των κατώτερων στελεχών.

γ. Εξουσιοδότηση- Έλεγχος

Η επόμενη περίοδος εξέλιξης αναπτύσσεται μέσω της επιτυχημένης εφαρμογής της οργανωσιακής δομής κατανομής των αρμοδιοτήτων. Η περίοδος αυτή διέπεται από μεγαλύτερη ευθύνη η οποία ανατίθεται στους διευθυντές των εργοστασιακών και των αγοραστικών εδαφών. Ακόμα κατά την περίοδο του ελέγχου μιας επιχείρησης κέρδη και δώρα δίνονται ως τόνωση και κίνητρο ενώ η επικοινωνία από τα ανώτερα στελέχη είναι σπάνια.⁶⁹

δ. Συντονισμός

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η εξελικτική περίοδος χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση πιο επίσημων συστημάτων για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού και από την ανάληψη ευθυνών εκ μέρους των ανώτερων στελεχών για την εφαρμογή και διοίκηση αυτών των νέων συστημάτων. Παραδείγματος χάριν ο επίσημος σχεδιασμός και οι διαδικασίες καθιερώνονται και αναθεωρούνται εντατικά και τακτικά. Ταυτόχρονα μεγάλος αριθμός προσωπικού προσλαμβάνεται και τοποθετείται στις κεντρικές εγκαταστάσεις, ώστε να ελέγχει τα νέα προγράμματα της εταιρείας και να κάνει τις απαραίτητες αναθεωρητικές ενέργειες. Επιπλέον, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες ζυγίζονται προσεκτικά και περνούν σε ολόκληρο τον οργανισμό. Παράλληλα ορισμένες τεχνικές λειτουργίες, όπως η επεξεργασία δεδομένων συγκεντρώνονται στα κεντρικά, ενώ οι καθημερινές λειτουργικές αποφάσεις παραμένουν μοιρασμένες.⁷⁰

ε. Συνεργασία

Η τελευταία παρατηρήσιμη φάση από τις έρευνες δίνει έμφαση στη διαπροσωπική συνεργασία, προκειμένου να ξεπεραστεί το πρόβλημα της γραφειοκρατίας. Ενώ η φάση 4 χαρακτηρίζεται από τη διοίκηση μέσω τυπικών συστημάτων και διαδικασιών, η φάση 5 τονίζει το μεγαλύτερο αυθορμητισμό κατά τη διοικητική δράση και την επιδέξια αναμέτρηση των διαπροσωπικών διαφορών.

Η εξελικτική αυτή φάση δημιουργεί μία πιο ευέλικτη και συμπεριφορική προσέγγιση στη διοίκηση.

Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της συμπεριλαμβάνονται ότι στο επίκεντρο βρίσκονται η επίλυση προβλημάτων μέσω της ομαδικής δράσης καθώς οι ομάδες δημιουργούνται σε όλες τις λειτουργίες για ομαδική δραστηριότητα. Ταυτόχρονα μια τύπου μήτρας δομή χρησιμοποιείται συχνά προκειμένου να καθοριστούν οι σωστές ομάδες για τα ανάλογα προβλήματα καθώς τα προηγούμενα επίσημα συστήματα είναι απλοποιημένα και συνδυάζονται σε ενιαία συστήματα πολλαπλών χρήσεων.

⁶⁹ Bertoneclj, A., Kovac, D., & Bertonecl, R., ό.π. pp.1508-1517.

⁷⁰ Vloeberghs, D.,(1998), Management development in a context of drastic changes, *Journal of Management Development*, Vol. 17 No. 9, pp. 644-661.

Ακόμα εκπαιδευτικά προγράμματα χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση των μάνατζερ σε συμπεριφορικές ικανότητες για να επιτύχουν καλύτερη ομαδική εργασία και επίλυση διαφορών. Παράλληλα, οι οικονομικές ανταμοιβές προσανατολίζονται περισσότερο στην ομαδική επίδοση παρά στα ατομικά κατορθώματα και συνάμα τα πειράματα στις νέες πρακτικές ενθαρρύνονται μέσα σε όλο τον οργανισμό.⁷¹

Η επαναστατική φάση 5 θα πρέπει να επιλυθεί μέσω μίας νέας δομής και νέων προγραμμάτων που θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους περιοδικά να αναπαύονται, να συλλογίζονται και να αναζωογονούν τους εαυτούς τους. Συχνά επισημαίνεται ότι εταιρείες με διπλή οργανωσιακή δομή δηλαδή τη «συνηθισμένη» δομή για την διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών και μία «σκεπτόμενη» δομή για την ενθάρρυνση και ενδυνάμωση της προσωπικής ευημερίας. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορούν να μετακινούνται προς τα εμπρός και πίσω μεταξύ των δύο δομών καθώς η ενέργειά τους σπαταλάται και ανεφοδιάζεται.⁷² Παραδείγματος χάριν το στοιχείο που χαρακτηρίζει την έμφαση στη διοίκηση, που αποτελεί οργανωσιακή πρακτική, σε πρώτη φάση είναι η δημιουργία και η πώληση. Σε επόμενο στάδιο, την έμφαση στη διοίκηση χαρακτηρίζει η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, ενώ η επέκταση της αγοράς πλαισιώνει την τρίτη φάση. Ο οργανισμός ενοποιείται στην τέταρτη φάση, ενώ τέλος, τα προβλήματα επιλύονται και κυριαρχεί η καινοτομία στο τελικό στάδιο, σύμφωνα με την οργανωσιακή πρακτική που απαιτεί την έμφαση στη διοίκηση.⁷³

2.14 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Εταιρική Διακυβέρνηση συνιστά ένα σύστημα αρχών το οποίο εδράζεται στην οργάνωση λειτουργία και διοίκηση της ανώνυμης εταιρίας ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος. Επιπλέον, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποσκοπεί στη μόνιμη εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, το οποίο αποτελεί τη συνισταμένη του συμφέροντος του νομικού προσώπου και των εννόμων συμφερόντων όσων συνδέονται με την εταιρεία, των επονομαζόμενων stakeholders.

Πρέπει να επισημανθεί ότι η σύμφυτη με τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης δράση μιας εταιρείας επιδιώκει πλήρη διαφάνεια στην όλη διαχείρισή της, ώστε να παρέχονται όλες οι ζωτικές πληροφορίες προς όλους τους stakeholders και κατά συνέπεια να παρέχεται με αυτόν τον τρόπο η δυνατότητα σ' αυτούς να έχουν ενεργό ρόλο στη δραστηριότητα της εταιρίας με βάση την κείμενη νομοθεσία προστατεύοντας και προωθώντας τα συμφέροντά τους ισότιμα και δίκαια μέσα στο πλαίσιο της μακροχρόνιας και ισόρροπης ανάπτυξης της εταιρείας.⁷⁴

⁷¹ Kapur, V., Ferris, J., Juliano, J., & Berman, S. J., ό.π. pp. 86-101.

⁷² Vloeberghs, D., ό.π. pp. 644-661.

⁷³ Colin, J., & Coulson, T., (1998), Careers, development and the future of the organization, *Career Development International*, pp. 13-17.

⁷⁴ Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, (2002), Διαθέσιμο στη: <<http://www.fgi.org/gr/what-new/wn-010724.htm>>[Πρόσβαση 7 Δεκεμβρίου 2011]

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης οι διαδικασίες που εφαρμόζονται και αποσκοπούν στην τήρησή τους συνιστούν οικειοθελείς δεσμεύσεις της εταιρείας με βάση και αφετηρία την κείμενη νομοθεσία της Ανώνυμης Εταιρείας, την χρηματιστηριακή νομοθεσία, τις κανονιστικές ρυθμίσεις του Χρηματιστηρίου Αθηνών και των εποπτικών αρχών. Επιπλέον εκτείνονται και πέραν του ισχύοντος δικαίου εμπερικλείοντας οικειοθελείς δεσμεύσεις οι οποίες συντείνουν δραστικά στη διατήρηση και στη βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρείας.⁷⁵

Ακόμα, οι αρχές και οι διαδικασίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης διαχέονται στην όλη δομή και λειτουργία της εταιρείας και άπτονται τόσο των οργάνων διοικήσεώς της όσο και του τρόπου με τον οποίο αυτά διαρθρώνονται και λειτουργούν αλλά και των γενικότερων σχέσεων επικοινωνίας των διαφόρων stakeholders μεταξύ τους. Καθίσταται λοιπόν αντιληπτό ότι η εταιρική διακυβέρνηση επιβάλλεται να προσελκύει το ενδιαφέρον κάθε εταιρείας ανώνυμης ή μη και συνίσταται ειδικότερα για τις περιπτώσεις των εταιριών οι οποίες είναι και εισηγμένες στο χρηματιστήριο.⁷⁶

Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης ασκούν επίδραση στον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, υιοθετούνται συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης κινδύνων. Επιπλέον η Εταιρική Διακυβέρνηση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται η διαφάνεια και προάγεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η εταιρεία προωθεί τη συνεργασία με τους πελάτες της και όλους τους συμμετέχοντες στην αγορά, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της συζητώντας σε βάθος όλες τις σημαντικές αποφάσεις ή τυχόν τροποποιήσεις των κανονισμών της.⁷⁷

Από όλα τα προαναφερθέντα καθίσταται προφανές ποιες είναι οι επιχειρηματικές διαστάσεις που επιβάλλεται να λαμβάνει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός προκειμένου η εταιρική της/του διακυβέρνηση να είναι σύμφυτη με τις αρχές της ηθικής, της έρευνας, της ενδεδειγμένης προσέγγισης των καταναλωτικών αναγκών, της εναρμόνισης με τα τεχνολογικά επιτεύγματα και τη συνεισφορά αυτών στα πληροφοριακά συστήματα ανάπτυξης της εταιρείας. Ακόμα είναι σημαντικό, η εταιρική διακυβέρνηση να διαπνέεται από μια πιο ανθρωποκεντρική φιλοσοφία αποφεύγοντας να εμφανίζει μια μονομανή επιδίωξη σε σχέση με την υπερσυσσώρευση κεφαλαίου σε βάρος του ανθρώπινου δυναμικού της.⁷⁸

Μια εταιρεία για να διακατέχεται ουσιαστικά από εταιρική ηθική πρέπει έμπρακτα να αποσκοπεί στην αληθινή και εποικοδομητική προσφορά στο κοινωνικό σύνολο αξιοποιώντας επωφελώς και βάση ανθρωποκεντρικών κριτηρίων τους πόρους τους οποίους διαχειρίζεται. Για παράδειγμα το κατά πόσο μπορεί να εκληφθεί ως ηθικά πρόπον μια εταιρεία να δαπανά υπέρογκα χρήματα για έρευνα και ανάπτυξη στην περάτωση αισθητικών επεμβάσεων αισθητικής χειρουργικής οικονομικά εύρωστων υπερηλικών όταν σε χιλιομετρική απόσταση αναπνοής υπάρχουν άτομα των οποίων

⁷⁵ Hodgson, G. M., ό.π. pp. 166-192.

⁷⁶ Ζουμπουλάκης, Μ., ό.π. σ.σ 41-54.

⁷⁷ Hodgson, G. M., ό.π. pp. 166-192.

⁷⁸ Θανόπουλος, Ν. Γ., & Φοιτητές Του, (2010). *Ένας Παγκόσμιος Μάνατζερ, Διαδρομές Αυτογνωσίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ.σ. 86-87.

επαπειλείται η υγεία τους γιατί αδυνατούν να καταβάλλουν το δέον χρηματικό αντίτιμο μιας απλής επέμβασης περιτονίτιδας μπορεί να αποτελέσει ένα φλέγον ζήτημα εταιρικής ηθικής.⁷⁹

Καθίσταται λοιπόν αντιληπτό ότι τα μελλοντικά στελέχη κάθε οργανισμού ή επιχείρησης είναι χρήσιμο να έχουν διανθίσει το βιογραφικό τους πέρα από την απαραίτητη προσφερόμενη εκπαίδευση τεχνοκρατικής υφής και με ερεθίσματα κλασικής παιδείας και καλλιέργειας πνεύματος, η οποία δίνει ώθηση και νέες προσλαμβάνουσες στο άτομο ώστε να είναι σε θέση να σκέπτεται και να δρα αυτογνωστικά, πολύ περισσότερο όταν κατέχει μια υψηλόβαθμη διοικητική θέση σε μια επιχείρηση.⁸⁰

Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να μπορούν να λειτουργήσουν πολύ πιο ανθρώπινα μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και του διεθνούς ανταγωνισμού διαπνεόμενες από παρόμοιους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης φιλικά προσκευμένους προς την κοινωνία, παρέχοντας μονιμότητα, ασφάλεια, ανταμοιβή στους εργαζομένους τους, ενώ ταυτόχρονα θα σέβονται και θα αξιοποιούν τους πόρους του φυσικού περιβάλλοντος.⁸¹

2.15 Η εξέλιξη της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Διαδικασιών ως επιχειρηματική Πειθαρχία (Business Discipline)

Η εξέλιξη της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Management- BPM) ως πελατό-κεντρική και διεργασιο-κεντρική προσέγγιση στη βελτίωση επιχειρηματικών αποτελεσμάτων έχει εισέλθει στο τρίτο της κύμα κατά τα τελευταία τριανταπέντε χρόνια με τη μορφή της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διαδικασιών⁸².

Ωστόσο, χρειάζεται ακόμη δουλειά να γίνει πριν να αναγνωριστεί γενικά η Διοίκηση Επιχειρηματικών Διαδικασιών ως επαγγελματική πειθαρχία. Οι διαδικασίες μπορούν πλέον να αναγνωριστούν σε ένα πλαίσιο: είναι μετρήσιμες, αποτελούν εργαλείο διοίκησης και είναι άμεσα συσχετισμένες με την επιχείρηση, ενσωματωμένες στην τεχνολογία και χρησιμοποιούνται, από την άλλη μεριά, για να προάγουν την τεχνολογία. Αυτό άλλωστε, είναι που έχει προκαλέσει ενδιαφέρον στην έννοια της Επιχείρησης ως προσαρμοστικό σύστημα.⁸³

⁷⁹ Θανόπουλος, Ν. Γ., & Φοιτητές Του, ό.π. σ.σ. 86-87.

⁸⁰ Θανόπουλος, Ν. Γ., & Φοιτητές Του, ό.π. σ.σ. 86-87.

⁸¹ Θανόπουλος, Ν. Γ., & Φοιτητές Του, ό.π. σ.σ. 86-87.

⁸² Kapur, V., Ferris, J., Juliano, J., & Berman, S. J., ό.π. pp. 5-12.

⁸³ Colin, J., & Coulson, T., ό.π. pp. 13-17.

2.16 Επίλογος

Ο κόσμος αλλάζει και ο επιχειρηματικός κόσμος είναι ο κύριος διαμορφωτής αναδυόμενων ευκαιριών. Η εξέλιξη του επιχειρηματικού κόσμου και μαζί της κοινωνίας, μπορεί να είναι μία συνειδητή και σκόπιμη διαδικασία. Ωστόσο, δεν είναι μία εύκολη μετάβαση. Υπάρχει μία τεράστια αδράνεια στο σύγχρονο βιομηχανικό κόσμο και όσοι αναλαμβάνουν να ηγούνται θα συναντούν κινδύνους και αντιστάσεις.

Οι επιχειρήσεις είναι εκτεθειμένες σε συνεχείς και αποδιοργανωτικές αλλαγές, οι οποίες έχουν γίνει η μόνη σταθερά στο επιχειρηματικό περιβάλλον τους. Οι επιχειρήσεις συνεχώς προσαρμόζονται σε αυτές τις αλλαγές ενώ παράλληλα προσπαθούν να δημιουργήσουν όσο το δυνατόν περισσότερη προστιθέμενη αξία. Η ανταγωνιστική διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω συνεχούς έρευνας νέων παραγόντων επιτυχίας και στο κέντρο αυτών των δραστηριοτήτων βρίσκεται η απορρόφηση της αξίας.

Τα επιχειρηματικά συστήματα ζητούν έναν καθαρό ορισμό του σκοπού και της αποστολής τους, μία ντετερμινιστική εικόνα. Μόνο με τον ορισμό των προηγούμενων μπορεί η επιχείρηση αποτελεσματικά να ηγείται, να καθοδηγείται και να αναπτύσσεται. Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να καταλάβει σε πιο στάδιο εξέλιξης βρίσκεται σήμερα και ακόμη πιο σημαντικό, σε ποια φάση βρίσκονται η αγορά και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Σήμερα, τα επιχειρηματικά συστήματα στοχεύουν να φτάσουν τη φάση του καινοτόμου περιβάλλοντος. Ωστόσο, πρόκειται για συνειδητοποίηση της αποστολής από το άτομο, για την οποία καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια. Προκαλείται και αποζητάται ο ρόλος των μάνατζερ και των ηγετών ως εκπροσώπων δυνατών παραγόντων και καθετί μετρήσιμου σε επιχειρηματικό περιβάλλον. Προκειμένου τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα να ευημερήσουν μελλοντικά, χρειάζεται όλοι οι εργαζόμενοι να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην επιχειρηματική εξέλιξη, να συνδημιουργήσουν και να την αναβαθμίσουν. Έτσι, είναι ευκαιρία να πάψει κανείς να βλέπει τα επιχειρηματικά συστήματα σαν κάτι τεχνητό και να αρχίσει να τα αποδέχεται σαν ένα φυσικό σχήμα ανάπτυξης. Με μια τέτοια προοπτική εμφανίζεται ένα νέο και ευρύτερο πεδίο δυνατοτήτων στον τομέα των επιχειρηματικών μοντέλων, των μεθόδων διοίκησης, των τρόπων συνδέσεων ή ανάπτυξης, μετασχηματισμού και διάρκειας του κύκλου ζωής. Οι οργανισμοί είναι μία ζωντανή ύπαρξη με τη δυναμική της ανάπτυξης, της δικής τους ιστορίας, το παρόν και το μέλλον.

Ως αποτέλεσμα, η εστίαση στη διοίκηση και την ηγεσία θα πρέπει να περάσει από λειτουργίες και διεργασίες σε ένα επίπεδο πιο κοντά στους ανθρώπους και τις σχέσεις τους. Όπως ο Machiavelli⁸⁴ έθεσε: «Δεν υπάρχει τίποτα πιο δύσκολο να εκτελέσεις ούτε πιο αμφίβολο σε σχέση με την επιτυχία, ούτε πιο επικίνδυνο να χειριστείς, από το να ηγηθείς μίας καινούργιας σειράς πραγμάτων».

⁸⁴ Μακιαβελι, Ν., (1999). *Ο Η ηγεμόνας*, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Από την οπτική γωνία του Machiavelli αντιλαμβάνεται κανείς τη διαχρονική δυσκολία της δημιουργίας νέων οδών. Ωστόσο, δεν υπάρχει τίποτα πιο προκλητικό και επιβραβεύσιμο. Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης είναι που την κάνει και αποκτά νόημα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 3: Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ- Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1 Εισαγωγή

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη της σημερινής εποχής έχει οδηγήσει στη μηχανοποίηση και την αυτοματοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων της παραγωγικής διαδικασίας, με συνέπεια την υποκατάσταση του ανθρώπινου παράγοντα από τη μηχανή σαν πηγή ενέργειας ή σαν μέσο εκτέλεσης συγκεκριμένων διαδικασιών ελέγχου.

Η παραπάνω κατάσταση εκφράζει μια πλασματική πραγματικότητα, η οποία αν αναλυθεί στη βάση της, θα οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει ένας από τους βασικότερους - αν όχι ο βασικότερος - για τη στήριξη της παραγωγικής διαδικασίας. Σαφώς η εισβολή της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς της παραγωγικότητας είναι αδιαμφισβήτητη, όμως ο άνθρωπος είναι ο δημιουργός της αλλά και ο απαραίτητος παράγοντας για την περαιτέρω εξέλιξή της. Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας ήταν, είναι και θα είναι ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία στο κύκλωμα της παραγωγικής διαδικασίας. Ωστόσο, ο άνθρωπος οφείλει να εμπλουτίζει τις γνώσεις του, να εξειδικεύεται, να ακολουθεί και να προπορεύεται των εξελίξεων, ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος του παραγκωνισμού του.⁸⁵

Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη αυτόν το σημαντικό παράγοντα της παραγωγικής διαδικασίας που λέγεται άνθρωπος και να δημιουργούν εκείνες τις προϋποθέσεις που θα συμβάλουν στην καλύτερη δυνατή απόδοση του. Ακόμη, σεβόμενοι την προσωπικότητά του, να εξετάζουν το έργο που παράγει ώστε να είναι ανάλογο των δυνατοτήτων του και επιθυμητό για την επιχείρηση.

Τον άνθρωπο, ως παραγωγικό συντελεστή μπορεί να το δει κανείς σαν ένα «φυσικό» σύστημα και ένα σύστημα «συμπεριφοράς». Οι άνθρωποι διακρίνονται από ορισμένα «φυσικά» ή ανατομικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά διαφέρουν από άτομο σε άτομο, π.χ. μέγεθος, σχήμα, δύναμη, ύψος και καθορίζουν τις ικανότητες, τους περιορισμούς για την εκτέλεση μιας εργασίας. Ακόμη, θα πρέπει να εξεταστεί και να μελετηθεί γιατί και πώς ο άνθρωπος θέτει αυτές τις ικανότητες μέσα στην παραγωγική διαδικασία. Δηλαδή, θα πρέπει να αναλυθεί σαν ένα σύστημα συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από διάφορους φυσιολογικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι εκφράζουν την κάλυψη ορισμένων φυσικών (βασικών) και ψυχολογικών αναγκών του. Βασικό κίνητρο για

⁸⁵ Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Η πρόκληση του 21ου αι. στο εργασιακό περιβάλλον, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

εργασία είναι η αντιμετώπιση αυτών των αναγκών του. Με βάση τα παραπάνω, είναι δυνατή η βελτίωση της απόδοσης του.⁸⁶

3.2 Υποκίνηση Προσωπικού

Υποκίνηση (motivation), είναι η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια, για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

Μέσω της υποκίνησης οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Έτσι, θα ικανοποιηθούν για ό,τι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα τα οποία να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο. Οι άνθρωποι υποκινούνται βασικά ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που τους δημιουργεί το αίσθημα της ανταμοιβής. Υποκινώντας έτσι κάποιον είναι μάλλον εύκολο και απλό να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή ή σαν κίνητρο. Όμως, μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ενδιαφέρουσα, είναι πιθανό να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο, και στο σημείο αυτό η υποκίνηση γίνεται σύνθετη. Και αν ακόμη προσφερθεί μια ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον, δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτή θα τον υποκινήσει. Ο λόγος είναι ότι η ανταμοιβή αυτή καθαυτή δεν θα τον υποκινήσει, παρά μόνο όταν υπάρχει άμεση σύνδεση προσπάθειας - ανταμοιβής και ταυτόχρονα η ζήτηση από την πλευρά του εργαζόμενου για την ανταμοιβή αυτή. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες. Η υποκίνηση πραγματοποιείται, όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη. Αποτυχία μπορεί να προκύψει όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.⁸⁷

Η υποκίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων.⁸⁸

⁸⁶ Σπανός Α., (1995). *Ολική Ποιότητα*, Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος.

⁸⁷ Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., ό.π. σελ.156

⁸⁸ Θανόπουλος Ν. Γ., (2006). *Διεθνής Επιχείρηση- Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

3.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

3.3.1 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η «επένδυση» στον άνθρωπο θα μπορούσε να έχει καλύτερα αποτελέσματα από αυτά που προέρχονται από την επένδυση στη μηχανή. Έτσι, η μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία βασίζεται στην επένδυση των εργαζομένων και στην ανταπόκριση των αναγκών τους.

Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που ήδη οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να συνοψιστούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλιζείται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων. Στην προσπάθειά τους να είναι ευέλικτες, για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων (de - layering and down - sizing), ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης ή υπεργολαβίας (sub - contracting).⁸⁹

Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης συντελείται μια σταδιακή μετατόπιση. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με “διοίκηση των όρων απασχόλησης” (employment contract), τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη “διοίκηση των επιδόσεων” (contract for performance).

Η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί αλλαγή και στη χρησιμοποιούμενη ορολογία. Συγκεκριμένα, ο όρος “Διοίκηση Προσωπικού” χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης, σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του “μεσολαβητή”, που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζόμενους, προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Ο όρος “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως “πόρος”.⁹⁰

Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό

⁸⁹ Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., ό.π.σελ. 155

⁹⁰ Θανόπουλος Ν. Γ., ό.π.σ.ελ.53.

όπως και των άλλων λειτουργιών, ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό.

Σ' ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του “μεσολαβητή” και προσανατολίζεται προς αυτόν του “εκτιμητή”, του “συμβούλου” που έχει σα στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητές τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Στις αλλαγές που επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση, ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους θεωρείται καθοριστικός.⁹¹

3.3.2 Το κύρος και η σημασία του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Το εκάστοτε Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων κάθε εταιρείας μπορεί να ενδυναμώσει την υπόσταση και το κύρος του μέσα από την πλαισίωση του από εξειδικευμένους εργαζομένους οι οποίοι όχι μόνο κατέχουν εξειδίκευση των επί μέρους δραστηριοτήτων του τμήματος αλλά επιπλέον είναι σε θέση να έχουν σφαιρική εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί και αποδίδει η επιχείρηση. Ταυτόχρονα θεωρείται υψίστης σημασίας για τα άτομα που πλαισιώνουν τα Τμήματα Ανθρώπινων Πόρων κάθε εταιρείας να έχουν γνώση και να είναι σε θέση να εμβαθύνουν στους παράγοντες που συναποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης της εκάστοτε εταιρείας. Η διαμορφωθείσα τάση της εποχής συνίσταται στην συμμετοχή του Διευθυντή του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στο Διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να κατευθύνει σε σχέση με τις στρατηγικές πολιτικές της εταιρείας. Ακόμα σημαίνοντα παράγοντα για την ενίσχυση του κύρους του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων συνιστά ο προσδιορισμός κριτηρίων βάσει των οποίων προκύπτει η αξιολόγηση του έργου του εν λόγω τμήματος ώστε να κατέχει τη δυνατότητα να συντείνει αποτελεσματικά στη συνεχή εξέλιξη της αποδοτικότητάς του.⁹²

3.3.3 Στόχοι του Τμήματος των Ανθρώπινων Πόρων

Βασικοί στόχοι του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων θεωρούνται η βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, η συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σ' αυτή το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συμβάλει με πολλούς τρόπους. Αρχικά, συμμετέχει στις στρατηγικές σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Επίσης, επισημαίνει και επιλύει τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούρια προγράμματα,

⁹¹ Χυτήρης Σ. Α., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

⁹² Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις: Μπένου.

διαδικασίες ή πολιτικές. Τέλος, αναπτύσσει την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτει σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες, αφού βέβαια τα εκπαιδεύσει.

Επιπρόσθετα, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συμβάλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

Πρέπει να επισημανθεί ότι Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια / προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει, επίσης, να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του Υπουργείου Εργασίας και της Επιθεώρησης Εργασίας, αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους τους Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σ' αυτήν, με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

Ακόμα, η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων, αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, σκοπός του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

Πολλά από τα προαναφερθέντα έχουν αναδειχθεί και μέσα από τις (14) αρχές του Deming και κυρίως με την κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και τη μετατρέπουν σε υποχρέωση, με την ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας, με την εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του, με την συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας αλλά και με την κατάργηση των διατμηματικών στεγανών

και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.⁹³

3.4 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η Στρατηγική Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού το επονομαζόμενο Strategic Human Resources Management αποτελεί ένα νέο πεδίο εφαρμογής των δυνατοτήτων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της εκάστοτε εταιρείας, η δημιουργία του οποίου απορρέει από το γεγονός του ότι οι εργαζόμενοι κάθε εταιρείας είναι εφικτό να προσδώσουν και να ενισχύσουν τα χαρακτηριστικά του συγκριτικού πλεονεκτήματος της εκάστοτε εταιρείας. Ο προαναφερθείς όρος προκύπτει μέσα από τους συνεκτικούς δεσμούς των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης με το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας και ανάπτυξης της κουλτούρας της επιχείρησης ώστε συνεκδοχικά να συντελέσουν στην αύξηση των καινοτόμων δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στη βελτίωση της οικονομικής της ευλυγισίας. Επιπλέον, η Στρατηγική Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί έναν συνδυασμό προκαθορισμένων δράσεων και επιχειρήσεων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε το συγκεκριμένο τμήμα της εταιρείας να κατασταθεί ικανό και επαρκές να επιτελέσει τους σκοπούς του. Επιπλέον, αποτελεί ένα συνδυασμό μεθοδολογικών προσεγγίσεων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθορισμένων από την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας και υλοποίησης τους μέσω του στρατηγικής της Διοίκησης.⁹⁴

α. Θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας του συγκριτικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνιστά θεμελιώδη έννοια του στρατηγικού διοικητικού τομέα. Η προοπτική βιομηχανικής οργάνωσης του Bain,(1968),⁹⁵ η καθοδηγούμενη από την αγορά προοπτική του Porter, (1980)⁹⁶, και η βασισμένη στους πόρους άποψη του Barney, (1997),⁹⁷ συνιστούν τις τρεις κυρίαρχες προοπτικές στη δομική σχολή σκέψης της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που άπτεται του στρατηγικού επιχειρησιακού σχεδιασμού, οι οποίες αποπειράονται να εξηγήσουν την ανώτερη απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Φαίνεται εντούτοις, ότι καμία

⁹³ Κανελλόπουλος Κ. Χ.,(2002). Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη, Αθήνα.

⁹⁴ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π.σελ. 19, 26, 267.

⁹⁵ Bain, J. S, (1968).Industrial Organization. In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V.,(2009). Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1,pp.1-29.

⁹⁶ Porter, M. E., (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V.,(2009). Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1,pp.1-29.

⁹⁷ Barney, J. B., (1997), Gaining and Sustaining Competitive Advantage. In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V.,(2009). Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1,pp.1-29.

προοπτική δεν είναι έτοιμη να διαφοροποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ανώτερη απόδοση. Αντί' αυτού αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ανταλλάξιμα κατασκευάσματα κάτω από τις τρεις προοπτικές. Αυτό το ζήτημα αποτελεί το προσδιοριστικό πρόβλημα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Λόγω του προσδιοριστικού προβλήματός του, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει γίνει μια έννοια πολύκροτη στο στρατηγικό διοικητικό τομέα η οποία προκαλεί τη σύγχυση στους μελετητές και στους επαγγελματίες και επομένως συνιστά προβληματική έννοια δεδομένου ότι δημιουργεί ταυτολογικό πρόβλημα των προτάσεων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνιστά εξαρτώμενο μεταβλητό πρόβλημα στη στρατηγική επιχειρησιακή διατήρηση.

Συγκεκριμένα, λόγω της έλλειψης ενός συγκεκριμένου καθορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εξαιτίας της ανταλλάξιμης χρήσης της ανώτερης απόδοσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σχεδόν σε όλη την εμπειρική βιβλιογραφική ανασκόπηση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λειτουργεί ως μέτρο της ανώτερης απόδοσης. Η λειτουργικότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την άποψη απόδοσης οδηγεί στην ταυτολογία των ερευνητικών προτάσεων που υιοθετούν εκείνα τα κατασκευάσματα, ένα ζήτημα το οποίο καλείται ταυτολογικό πρόβλημα των προτάσεων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πλάνη του επιχειρήματος παραποίησης, που συνδέεται με το ταυτολογικό πρόβλημα των προτάσεων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκύπτει όταν αναπτύσσουν οι ερευνητές στο στρατηγικό διοικητικό τομέα τις ταυτολογικές δηλώσεις της σχέσης ή των προτάσεων που προορίζονται να έχουν εμπειρικό περιεχόμενο.⁹⁸

Επιπλέον λόγω του προσδιοριστικού προβλήματος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του ταυτολογικού προβλήματος των προτάσεων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μερικοί μελετητές της στρατηγικής εμπειρικής έρευνας της επιχειρησιακής διοίκησης συσχετίζουν τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα εμπόδια αγοράς ή/τις θέσεις της αγοράς τοποθετώντας ιδιοσυγκρασιακούς σταθερούς-συγκεκριμένους πόρους και ικανότητες που αφορούν εκείνες τις πηγές με ένα μέτρο της απόδοσης και όχι με ένα μέτρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.⁹⁹ Παρόλο που οι ίδιοι διαβεβαιώνουν ότι εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυτού καθ' εαυτού. Το ζήτημα αυτό καλείται εξαρτώμενο μεταβλητό πρόβλημα στην εμπειρική έρευνα. Η πλάνη του κυκλικού επιχειρήματος, που συνδέεται με το εξαρτώμενο μεταβλητό πρόβλημα, προκύπτει όταν συμπεραίνουν οι ερευνητές την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την εκ των υστέρων ανώτερη απόδοση και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκ των προτέρων θα παραγάγει την ανώτερη απόδοση.¹⁰⁰

Συνεπάγεται ότι οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή εναλλακτικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ανώτερου εννοιολογικού πλαισίου απόδοσης, όπως αυτήν την περίοδο συντελούνται, δεν είναι κατάλληλες να θεωρηθούν ως θεωρία, δεδομένου ότι ένα από τα πρώτιστα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εννοιών για

⁹⁸ Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V., ό.π. ,pp.1-29.

⁹⁹ Mehra, S., Hoffman, J., & Sirias, D., (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. In Lykogianni, V., & Pekka- Economou, (2007). The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

¹⁰⁰ Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V., ό.π. ό.π. ,pp.1-29.

παράδειγμα το συγκριτικό πλεονέκτημα, παραμένει κακώς καθορισμένο και λειτουργικό οδηγώντας στα προσδιοριστικά, ταυτολογικά και εξαρτώμενα μεταβλητά προβλήματα.¹⁰¹ Αλλά η σφραγίδα ενός αναπτυγμένου τομέα είναι ο βαθμός στον οποίο οι έννοιές του καθορίζονται συγκεκριμένα και σκιαγραφούνται. Για αυτόν τον λόγο, η περαιτέρω εννοιολογική προσέγγιση και η περαιτέρω ανάπτυξη της μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται προκειμένου να επιλυθούν εκείνα τα τρία προβλήματα και πριν από τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή εναλλακτικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ανώτερης απόδοσης το εννοιολογικό πλαίσιο είναι να εξεταστεί ο στόχος της στρατηγικής διαχείρισης, η οποία πρόκειται να εξηγήσει ποιοι παράγοντες συνυπολογίζονται για τις διαφορές στην απόδοση, και κατ' επέκταση ποιοι παράγοντες με αυτόν τον τρόπο αυξάνουν τη συμβολή τους σε αυτόν τον τομέα.¹⁰²

Κατά συνέπεια, οι ερευνητές ενθαρρύνονται για να πραγματοποιήσουν τη μελλοντική εμπειρική έρευνα στις δηλώσεις της σχέσης ή της πρότασης των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η εναλλακτικά του ανώτερου ανταγωνιστικού εννοιολογικού πλαισίου απόδοσης πλεονεκτήματος το οποίο αναπτύσσει και χρησιμοποιεί μέτρα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τα οποία θα βασιστούν στον προτεινόμενο λειτουργικό ορισμό.¹⁰³

Ο σημαντικότερος παράγοντας για την επίτευξη της ανταγωνιστικής επιτυχίας και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας είναι η εφαρμογή μιας κατάλληλης στρατηγικής αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Οι εταιρείες πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι συνιστά απαραίτητο στοιχείο για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας, να χρησιμοποιηθούν οι δεξιότητες, η γνώση και η πείρα όλων των εργαζομένων μαζί με τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία και συστήματα της επιχείρησης ώστε να ευθυγραμμιστούν όλα τα παραπάνω με το οργανωτικό όραμα, τους στόχους και την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό είναι ο μόνος τρόπος να χρησιμοποιηθούν τα διαθέσιμα ταλέντα και να δημιουργηθεί το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία. Εκτός των προαναφερθέντων, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποτελούν και την ισχυρότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία μπορεί να οδηγήσει οποιαδήποτε εταιρεία στην οργανωτική τελειότητα.¹⁰⁴

Η στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρίας θεωρείται ότι διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στον προσδιορισμό της σφαιρικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού, που εναρμονίζεται με ολόκληρη την οργανωτική στρατηγική, είναι ουσιαστική, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν ένα σημείο εστίασης στην επίτευξη του στρατηγικού

¹⁰¹ Grant, R., (1998). Contemporary Strategy Analysis. In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V.,(2009). Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1,pp.1-29.

¹⁰² Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V., ό.π. ό.π. ,pp.1-29.

¹⁰³ Durand, R., (2002). Competitive advantages exist: a critique of Powell. In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V.,(2009). Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1,pp.1-29.

¹⁰⁴ Lykogianni, V., & Pekka- Economou, (2007). The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹⁰⁵ Σε τελευταία ανάλυση, οι εργαζόμενοι συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση της οργανωτικής εκμάθησης και στην συγκρότηση της ανταγωνιστικότητας καθώς οι δυνατότητές τους είναι αυτές που μετατρέπουν πραγματικά τις στρατηγικές και τις πολιτικές των επιχειρήσεων σε δράση. Ο ρόλος των εργαζομένων στη στρατηγική λήψη αποφάσεων στην επέκταση στρατηγικής, στην πολιτική εφαρμογή και τελικά στη γενική οργανωτική επιτυχία των επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας.¹⁰⁶

Τα σύγχρονα επιχειρησιακά περιβάλλοντα και οι νέες μεταβαλλόμενες αγορές χαρακτηρίζονται από την παγκοσμιοποίηση και την αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα. Οι εταιρείες και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια έντονη πίεση να επιζήσουν, ψάχνοντας για τα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πέρα από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις που εστιάζουν μόνο στα περιουσιακά και οικονομικά στοιχεία ενός οργανισμού.¹⁰⁷ Η αναγνώριση της μετατόπισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αλλάξει εντελώς τα παραδοσιακά πλαίσια της διαχείρισης και της επιχειρησιακής στρατηγικής, τα οποία εδράζονται στο προϊόν και τη τεχνολογική διαδικασία, τα οικονομικά προτερήματα και τους πόρους καθώς και τις οικονομίες κλίμακας. Οι περισσότερες επιτυχημένες εταιρείες δεν εξαρτώνται ούτε από την τεχνολογία, ούτε από τις εμπορικές στρατηγικές, αντίθετα το πολυτιμότερο στρατηγικό πλεονέκτημά τους έγκειται στις πρακτικές και στις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι εταιρείες οι οποίες αποδύονται στην αναζήτηση του ανθρώπινου ταλέντου επιδιώκουν πραγματικά το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έμφαση πρέπει να δοθεί στη συμμετοχή εργαζομένων και στις πτυχές που αυτή εμπερικλείει, ανάλογα με το βαθμό και τη μορφή συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων.¹⁰⁸

β. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Από την προηγούμενη ενότητα διαφαίνεται ο σύνδεσμος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της δημιουργίας συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Η πραγματική ενίσχυση της παραγωγικότητας απορρέει μέσα από την ύπαρξη ενός ανθρώπινου δυναμικού που πλαισιώνει την επιχείρηση και εργάζεται με ενθουσιασμό, επιδεικνύει αφοσίωση στην επιχείρηση και βέβαια αμείβεται κατάλληλα ώστε να μπορεί να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αποδοτικό και επικερδές και για την ίδια την επιχείρηση. Η επίδοση των επιχειρήσεων είναι είναι συνδεδεμένη με την δυνατότητα της επιχείρησης να προσελκύει και να διατηρεί ικανά στελέχη.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Montana, P., & Charnov, B., (1993). Management. In Lykogianni, V., & Pekka- Economou, (2007). The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

¹⁰⁶ Lykogianni, V., & Pekka- Economou, ό.π. pp.1-22.

¹⁰⁷ Hitiris, L., (1996). Organizational Behavior. In Lykogianni, V., & Pekka- Economou, (2007). The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

¹⁰⁸ Mwita, J. I., (2000). Performance management model, A systems-based approach to public service quality. In Lykogianni, V., & Pekka- Economou, (2007). The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

¹⁰⁹ Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ., ό.π.σ.σ 6-13.

Η συνδεσμολογία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης απορρέει από το βαθμό σύμφωνα με τον οποίο η επιχείρηση είναι ικανή να προσελκύσει αλλά και να διατηρήσει ικανά και κατάλληλα στελέχη για την περάτωση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης. Οι προαναφερθείσες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερης σημασίας γιατί αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της.¹¹⁰

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συντελεί σημαντικά σε όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Αρχικά σε σχέση με το στάδιο κατά το οποίο τελείται ο προσδιορισμός της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης το τμήμα ανθρωπίνων πόρων επιβάλλεται να διατυπώσει ουσιαστικά την άποψή του ώστε να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους της επιχείρησης και να συντελέσει έτσι στην υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης.¹¹¹

Επιπλέον κατά τη διάρκεια του σταδίου της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού ανταγωνισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι εκείνο το οποίο μπορεί να αποτελέσει τον πληροφοριοδότη της επιχείρησης σε ζητήματα που άπτονται των προσφερόμενων αμοιβών της αγοράς, της εξέλιξης των διαφόρων ειδικοτήτων και των υπαρχουσών εκπαιδευτικών πολιτικών, της προσφοράς εργασίας, της επαγγελματικής κατάρτισης, των εξελίξεων των όρων απασχόλησης, του ηθικού των εργαζομένων και του βαθμού αφοσίωσής τους αλλά και του επιπέδου που άπτονται των γνώσεων των εργαζομένων αλλά και των προθέσεων των διαφόρων σωματείων που ασχολούνται με τα εργατικά δικαιώματα.

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που εδράζονται στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις, εστιάζουν ιδιαίζοντας στη βάση των ικανοτήτων και της απόδοσης των απασχολούμενων εργαζομένων τους ώστε να μπορέσουν να συγκροτήσουν ή να διατηρήσουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα. Ταυτόχρονα, είναι βασικό να υπογραμμιστεί ότι η ανεύρεση του καταλλήλου ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα διαθέτει τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες συνιστά μια ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση για τις επιχειρήσεις.¹¹²

3.5 Οι Αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

3.5.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Υφίστανται τρεις σημαντικές επιρροές οι οποίες και καθορίζουν την παρουσία των ανθρώπων στις εταιρείες ή τους διάφορους οργανισμούς. Η μία είναι το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται εγκατεστημένη μία επιχείρηση. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι η τεχνολογία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις ικανότητες και την

¹¹⁰ Παπαβασιλείου, Μ., & Τζεκίνη, Χ., (1988). *Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος.

¹¹¹ Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ., (1998). *Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κάπα.

¹¹² Butera, F., (2000). Adapting the Pattern of University Organization to the Needs of the Knowledge Economy. *European Journal of Education*. Vol. 35, No.4, Blackwell Publishing

απαραίτητη θεωρητική κατάρτιση για να εκτελέσουν τα διάφορα είδη εργασίας που απαιτούνται. Ένας τρίτος παράγοντας είναι ο τύπος των πελατών που εξυπηρετούνται.

Οι άνθρωποι δίνουν πάρα πολλές ενδείξεις που βοηθούν κάποιον να καταλάβει ποιοι είναι και πώς εντάσσονται σε έναν οργανισμό. Τί κάνουν, με ποιον τρόπο είναι τοποθετημένοι στο χώρο και με τί πράγματα δουλεύουν. Όλα τα παραπάνω δίνουν ενδείξεις για την προσωπικότητά τους.

Τις τεχνικές γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για να γίνει ένα συγκεκριμένο έργο, τις αποκτά συνήθως κάποιος είτε μέσω της εκπαίδευσης, είτε μέσω της εμπειρίας ή και από τα δύο μαζί. Έτσι, γνωρίζοντας την εκπαίδευση ενός ατόμου είναι γνωστό περίπου και το τί κάνει, και αντίστροφα. Επιπρόσθετα, ό,τι κάνει επηρεάζεται από τις στάσεις του, τις φιλοδοξίες και τις αξίες του, τα οποία με τη σειρά τους πηγάζουν από την οικογένεια, την εκπαίδευση, την εργασία, το θρησκευτικό και κοινωνικό-οικονομικό υπόβαθρο και την εμπειρία.¹¹³

Τα άτομα μέσα σε μία επιχείρηση, ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, είναι δυνατό να διαφέρουν, έτσι ώστε και να φαίνεται πολύ φυσικό αλλά και να έχει ιδιαίτερη σημασία για να κατανοηθεί η λειτουργία ενός οργανισμού. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων και οι θεωρητικές κατευθύνσεις είναι σημαντικό να υπογραμμίζονται.

Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Η αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στη λειτουργία αυτή είναι να διερευνήσει τις συνθήκες αγοράς εργασίας. Επίσης, να προβλέψει τις ανάγκες της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων. Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων, η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού και η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης αποτελούν επιπλέον αρμοδιότητες του Τμήματος αυτού.¹¹⁴

3.5.2 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής νέων εργαζομένων είναι μια κοινωνική διαδικασία, αμφίδρομης κατεύθυνσης, διότι περιλαμβάνει δύο μέρη (την επιχείρηση και τον υποψήφιο εργαζόμενο), που προσπαθούν το κάθε ένα από την πλευρά του να εξυπηρετήσει τα δικά του συμφέροντα.

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις ήταν σε πλεονεκτική θέση, καθώς η προσφορά εργασίας ήταν μεγάλη. Στην παρούσα εποχή, η τάση είναι η μείωση της δεξαμενής (pool) των υποψήφιων εργαζομένων (λόγω εξειδίκευσης και αύξησης αριθμού επιχειρήσεων)

¹¹³ Χυτήρης Σ. Α.,ό.π. 113.

¹¹⁴ Bolman G. L., & Deal E. T., (1997). *Reframing Organizations, Artistry, Choice, and Leadership*, 2nd edition, San Francisco, California: Jossey-Bass.

ώστε να προσελκύσουν τους καλύτερους από αυτούς και να μην τους χάσουν από τους ανταγωνιστές τους. Αντίστοιχα οι υποψήφιοι εργαζόμενοι από την πλευρά τους, έχουν τη δική τους δεξαμενή (pool) επιχειρήσεων, στις οποίες επιθυμούν να εργαστούν και τα δικά τους κριτήρια επιλογής. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενδιαφέρονται για την εικόνα τους προς τους υποψήφιους εργαζόμενους, ώστε να είναι στις υψηλές θέσεις προτίμησής τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημερινή τάση, παρατηρείται ότι η διαδικασία προσέλκυσης νέων εργαζομένων διαθέτει κοινά στοιχεία με τις αρχές του marketing, καθότι αυτή μοιάζει με την προσέλκυση πελατών για την επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση δεν θα πρέπει να λησμονηθεί ότι ο βασικός στόχος είναι μέσω της αμοιβαίας ειλικρίνειας, το ταίριασμα του υποψηφίου με την προσφερόμενη θέση και την κουλτούρα της επιχείρησης (fit in the organization).

Η επιχείρηση, για να ξεχωρίσει ανάμεσα στους ανταγωνιστές της και να αποτελέσει την πρώτη επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων, απαιτείται να ακολουθήσει μια δομημένη μεθοδολογία προβολής της. Κομβικό ρόλο σε μια τέτοια διαδικασία παίζει ένα καλά οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR).¹¹⁵

Αρχικά, το τμήμα HR απαιτείται να αναγνωρίσει τις ανάγκες και επιθυμίες των υποψηφίων εργαζομένων. Τέτοιες είναι οι χρηματικές απολαβές, οι δυνατότητες προαγωγών – εξέλιξης, οι προσφερόμενες δυνατότητες εκπαίδευσης, το ενδιαφέρον και με προκλήσεις αντικείμενο εργασίας, το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας και άλλα εργασιακά πλεονεκτήματα (πολιτική υπερωριών, ευέλικτο ωράριο εργασίας). Όλα τα ανωτέρω στοιχεία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην κατάστρωση της στρατηγικής της επιχείρησης για την προσέγγιση των υποψηφίων εργαζομένων.

Στο επόμενο βήμα, το τμήμα HR είναι αναγκαίο να κοινοποιήσει στους υποψήφιους εργαζόμενους στοιχεία για τα παραπάνω αντικείμενα, που τους ενδιαφέρουν. Η κοινοποίηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί από το site της επιχείρησης, το οποίο συμβουλευονται οι υποψήφιοι εργαζόμενοι. Μέσω του site η κάθε εταιρεία μπορεί να γνωστοποιήσει την οργάνωση, τη δομή, την κουλτούρα, την αποστολή της, την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητά της ώστε η πρώτη εντύπωση να είναι θετική.

Παράλληλα, η κοινοποίηση αυτή, μπορεί να εξειδικευτεί με λεπτομέρειες για την προσφερόμενη συγκεκριμένη θέση, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ως αμφίδρομο μέσο επικοινωνίας. Ο συνεντευξιαζόμενος κρίνει την οργάνωση της διαδικασίας της συνέντευξης και μέσω αυτής και της ίδιας της εταιρείας. Σημαντικός είναι ο ρόλος των συνεντευκτών, ώστε παράλληλα με την συλλογή πληροφοριών από τους υποψήφιους, να μεταδώσουν τις πληροφορίες που ενδιαφέρουν τους υποψήφιους εργαζόμενους, σχετικά με τη θέση εργασίας που καλούνται να καλύψουν. Οι συνεντευκτές μπορούν στο σημείο αυτό να διαφημίσουν τη θέση και την εταιρεία, με σκοπό να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των υποψηφίων.¹¹⁶

Οι σύγχρονες συνθήκες αγοράς εργασίας επιβάλλουν στο τμήμα HR της κάθε επιχείρησης, να λαμβάνει υπόψη ότι και οι υποψήφιοι εργαζόμενοι έχουν τις δικές

¹¹⁵ Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ., ό.π. σελ 112.

¹¹⁶ DeNisi A., & Griffin R., (2005). *Human Resource Management*, , New York, U.S.A. Houghton Mifflin Company 2005.

τους ανάγκες και επιθυμίες που προσπαθούν να εκπληρώσουν μέσα από την εργασία.

Κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να καθορίζει μεθόδους στελέχωσης νέου προσωπικού καθώς και να αναπτύσσει μεθόδους επιλογής ανάμεσα στους ήδη υπάρχοντες υποψηφίους στην επιχείρηση, οπότε και το κόστος για την επιχείρηση είναι μικρότερο και δημιουργούνται κίνητρα στους εργαζόμενους για ανάπτυξη και ικανοποίηση των προσωπικών τους φιλοδοξιών.

Η αρμόδια υπηρεσία προσωπικού της επιχείρησης, είναι υποχρεωμένη να υπολογίσει τις ακόλουθες παραμέτρους, πριν προχωρήσει στη διαδικασία των προσλήψεων: τον αριθμό των εντοπισμένων κενών θέσεων εργασίας, τα έργα, για τα οποία θα χρειαστούν οι νέοι υπάλληλοι, τα προσόντα ή δεξιότητες, που απαιτούν οι θέσεις και τα έργα αυτά, τις ικανότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν προκειμένου να εξελιχθούν στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας, τους ρυθμούς ανάπτυξης της εταιρείας ή του οργανισμού, την έκταση του ανταγωνισμού στην αγορά, τις πιθανές τεχνολογικές μεταβολές που θα λάβουν χώρα. Ταυτοχρόνως με τον υπολογισμό της ποσότητας του έργου γίνεται και job specification (ανάλυση έργου και προσδιορισμός απαιτήσεων του έργου), αν πρόκειται για γνωστά έργα, καθήκοντα και ευθύνες. Επισημαίνεται επίσης ότι η πρόσληψη μπορεί να πραγματοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της οργάνωσης. Η διαδικασία πρόσληψης πρέπει να διέπεται από τις αρχές: της δημοσιότητας, διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας.¹¹⁷

Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και η επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η όλη διαδικασία, όμως, απαιτεί μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων, που είναι απαραίτητες για να γίνει συστηματικά και αποτελεσματικά η στελέχωση του συγκεκριμένου οργανισμού και οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια.

Συγκεκριμένα απαιτείται η διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις, η δημιουργία περιγραφών καθηκόντων, η πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών καθώς ο ανα-σχεδιασμός συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης, η διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους, η διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων, για κάθε περίπτωση, μεθόδων επιλογής, η διερεύνηση της αξιοπιστίας τους και βέβαια η εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

Κατά συνέπεια καλύτερα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα ενσωματώνουν τις παραδοσιακές λειτουργίες πρόσληψης, επιλογής, τοποθέτησης και εκπαίδευσης προσωπικού σε μία συντονισμένη συνολική προσπάθεια. Δε θα είναι αρκετό να επιλέγονται άνθρωποι αναλόγως των προσόντων που κατέχουν «σήμερα», αλλά για τη διάθεσή τους και θέλησή τους για να μάθουν και να προσαρμοστούν μέσω της εκπαίδευσης όσο οι συνθήκες μεταβάλλονται. Επιπλέον, δε θα αρκεί η πρόσληψη και η επιλογή διαφόρων ατόμων, ωστόσο ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στην οργανωσιακή κουλτούρα που αλλάζει, στις

¹¹⁷Κανελλόπουλος Κ. Χ., ό.π. σελ. 340.

διαδικασίες και τις πρακτικές, προκειμένου να «χρησιμοποιηθούν» αποτελεσματικά και να αξιοποιηθούν οι ικανότητες των ατόμων αυτών.¹¹⁸

3.5.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εκμάθηση είναι η πιο ζωτική οδός προς την αποτελεσματική εργασία, την οργανωσιακή επίδοση και απόδοση και τη συνεχή προσαρμοστικότητα. Η εκπαίδευση αναπτύσσει αρκετά βασικά προσόντα όπως την ικανότητα ανάλυσης πληροφοριών και λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, αναπτύσσεται το αίσθημα συνεργασίας. Ακόμη, η ικανότητα επικοινωνίας και η απόκτηση γνώσεων τεχνολογίας αποτελούν σημαντικές παραμέτρους στην επαγγελματική πρόοδο του ατόμου που προκύπτει από την εκπαίδευσή του.

Η συμμετοχή του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Συγκεκριμένα ασχολείται με τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης, τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης, τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων, την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών και το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής πολιτικής. Ωστόσο, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού δε θα πρέπει να θεωρούνται και να λογαριάζονται μόνο ως ελκυστικές συνιστώσες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά, και ως απόδειξη που προκύπτει από συγκριτικές έρευνες, ως απαραίτητος παράγοντας στους στόχους της επιχείρησης.¹¹⁹

Επιπλέον τεχνικές εκπαίδευσης συνιστούν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (On-the-job Training), η ατυπη Μάθηση (Informal Learning), το πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeship Learning), η εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες (Vestibule Training), η χρήση οπτικοακουστικών μέσων και παραδοσιακών μεθόδων εκπαίδευσης εξ' αποστάσεως, η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η εκπαίδευση μέσω internet και learning portals και τέλος η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα.¹²⁰

3.5.4 Αμοιβή

Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων, ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων καλύπτουν την οργάνωση, την καθοδήγηση και το συντονισμό όλης της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation) σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

¹¹⁸ Dessler G., (2009). *Framework for Human Resource Management*, Fifth Edition, Upper Saddle River Pearson: Prentice Hall.

¹¹⁹ Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ. ό.π. σελ. 121.

¹²⁰ Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ. ό.π σελ. 121.

Το Τμήμα οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος, διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές και καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης. Επίσης, είναι σε θέση να διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής, να οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα οφέλη που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους και τέλος, σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές, εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.¹²¹

3.5.5 Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό, γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος, προκύπτει και η οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική άποψη του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί, για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όσον αφορά στην προστασία των εργαζομένων, την υγιεινή και την ασφάλεια, πληροφορεί και ενημερώνει, αρχικά, τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευτούν και στη συνέχεια οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες. Επιπλέον, διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας και τις στάσεις των εργαζομένων και μέσω αυτού ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας από εκείνους. Στην πορεία, έχοντας τα αποτελέσματα από την έρευνα που κάνει σχετικά με τυχόν δυσαρέσκεια των εργαζομένων, εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

Οι τρεις βασικότερες αιτίες ατυχήματος είναι οι επικίνδυνες συνθήκες, μη ασφαλείς ενέργειες των εργαζομένων και τυχαίο γεγονός. Επιπλέον, τρεις ακόμη παράγοντες σχετικοί με την εργασία- η εργασία από τη φύση της, το πρόγραμμα εργασίας και το ψυχολογικό κλίμα- συντελούν στην πρόκληση ατυχήματος.

Η πρόληψη των ατυχημάτων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της μείωσης επικίνδυνων συνθηκών, μέσω της χρησιμοποίησης προσυμπτωματικού ελέγχου για τη μείωση επικίνδυνων ενεργειών, μέσω της παροχής εκπαίδευσης σχετικά με την ασφάλεια, μέσω της κινητοποίησης και της θετικής ενίσχυσης δίνοντας έμφαση στη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, στην προώθηση της κουλτούρας για ασφάλεια, στην

¹²¹ Towers Brian, (1996). *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, U.K.: Blackwell Publishers Ltd.

καθιέρωση μίας πολιτικής ασφάλειας αλλά και προστατεύοντας τους ευάλωτους εργαζόμενους μέσα από την τακτική διενέργεια επιθεώρησης ασφάλειας και υγιεινής.¹²²

3.5.6 Εργασιακές σχέσεις

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης.

Στην προσπάθειά του αυτή διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση, προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό. Ακόμη, χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία, κατ'επέκταση καταφέρνει να επιλύει τυχόν συγκρούσεις. Είναι σε θέση να χειρίζεται τις απολύσεις, να εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών (π.χ. συμφωνίες νέας τεχνολογίας) και τέλος, συζητά και ανταλλάσσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να κτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας, που αποτελεί το μέγιστο στόχο.¹²³

3.6 Εποπτεία - Αξιολόγηση

Η εποπτεία και η αξιολόγηση απασχολούν τις εργασιακές σχέσεις, στο βαθμό και το μέτρο που αυτές ενδιαφέρονται για την όλη διαδικασία ένταξης και απόδοσης του εργαζόμενου στους χώρους εργασίας.

Σημεία εστίασης ενδιαφέροντος των εργασιακών σχέσεων σε σχέση με την εποπτεία και την αξιολόγηση είναι το θέμα πηγών εξεύρεσης του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, το ζήτημα της διαδικασίας και των μεθόδων επιλογής προσωπικού, δηλαδή της ορθολογικής στελέχωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η σχέση μεταξύ Υπηρεσίας Προσωπικού και Διοίκησης στα πλαίσια της εποπτείας του προσωπικού αλλά και τα ζητήματα εκπαίδευσης και βαθμολογίας (ιεραρχικής εξέλιξης) του προσωπικού για τη διαμόρφωση καλύτερων ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων.¹²⁴

3.6.1 Το Αντικείμενο της Αξιολόγησης

Η κρίση για την επαγγελματική καταλληλότητα δεν πηγάζει από την κριτική του ίδιου του εργαζόμενου σαν πρόσωπο, αλλά από την κρίση για το έργο που έχει επιτελέσει μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, σε σχέση με τους στόχους που έχουν συμφωνηθεί για τη θέση εργασίας του.

¹²² Torrington D., Hall, L., & Taylor, S., (2005). *Human Resource Management*, 6th Edition, Prentice Hall: Financial Times.

¹²³ Lievens F., Karen, V.D., & Anderson N., (2002). Recent trends and challenges in personnel selection, *Personnel Review*, Vol. 31 No. 5 pp.580-601.

¹²⁴ Lievens F., Karen, V.D., & Anderson N., ό.π. pp.580-601.

Τα σημεία για επαγγελματική καταλληλότητα ενός εργαζόμενου για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας είναι:

- **Σωματικά Χαρακτηριστικά:** Ιδιοσυγκρασία σώματος, κατάσταση υγείας
- **Νοησιακά Χαρακτηριστικά:** Αντίληψη ή κατανόηση, δυνατότητες μάθησης, μνήμης, κρίσης, αξιολόγησης, φαντασίας, επιδεξιότητας, μόρφωσης, ειδικότητας, εμπειρίες
- **Ψυχοδυναμικά Χαρακτηριστικά:** Αναφέρονται στη βούληση, στο ενδιαφέρον, στη συναισθηματική ιδιοσυγκρασία, στην ικανότητα λήψης αποφάσεων, στην αίσθηση υπευθυνότητας, στο χαρακτήρα, στη δυνατότητα υγείας
- **Κοινωνικά Χαρακτηριστικά:** Οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, κοινωνική εμπειρία, οικονομικό πολιτιστικό επίπεδο διαβίωσης, προσαρμογή

3.6.2. Προϋποθέσεις Αξιολόγησης Απόδοσης

Η επιτυχία και η σωστή εφαρμογή της Αξιολόγησης Απόδοσης είναι δυνατή εφόσον τα διοικητικά στελέχη εξασφαλίσουν ορισμένες απαραίτητες προϋποθέσεις. Ειδικότερα, η διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της ότι δεν πρόκειται να αξιολογηθούν οι άνθρωποι. Κάθε άνθρωπος είναι μια ανεπανάληπτη αξία που δεν επιδέχεται κριτική από τη διοίκηση και κατάταξη σε κατηγορίες. Τα στοιχεία ελεύθερης επιλογής, που συνθέτουν το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ατόμου, δεν επιδέχονται κριτική. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να μετράνε την απόδοση έργου όλων όσων εργάζονται στην επιχείρηση, με τρόπο ώστε να είναι βέβαιο ότι κάθε θέση εργασίας εκπληρώνει το σκοπό για τον οποίο έχει συσταθεί και να αξιοποιούν το προσωπικό στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, τοποθετώντας το στην κατάλληλη για τα προσόντα του θέση.

Ακόμη, είναι αναγκαία η ύπαρξη της οργανωτικής σαφήνειας του έργου που πρόκειται να κριθεί σε μεγάλο βαθμό, αν όχι απόλυτο. Η οργανωτική σαφήνεια συνεπάγεται την περιγραφή της δικαιοδοσίας, της ευθύνης και της εξουσίας τόσο στα επιτελικά στελέχη όσο και στα στελέχη γραμμής. Το συγκεκριμένο έργο δεν είναι καθόλου εύκολο για τη διοίκηση. Χρειάζεται συνεχής επανέλεγχος του κάθε προϊστάμενου πριν από την αναζήτηση ευθύνης και των μέτρων κρίσης απόδοσης, για το αν ο κρινόμενος είχε όλες τις προϋποθέσεις για την εκτέλεση του έργου. Επιπλέον, πρέπει να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος προσπαθεί να προσαρμοστεί στην εργασία του. Ο βαθμός αυτός μεγαλώνει όταν ο εργαζόμενος τοποθετείται σε θέση ανάλογη με την ψυχοσύνθεση του και τα αποτελέσματα είναι εκπληκτικά.

Βέβαια, η διοίκηση οφείλει να ασκείται με βάση τον “εξανθρωπισμό” της εργασίας. Να φροντίζει δηλαδή για την αποφυγή της επαγγελματικής κόπωσης δημιουργώντας ανάλογους ρυθμούς εργασίας, σεβόμενη την προσωπικότητα και τις ανάγκες του ανθρώπου. Τέλος, το επαγγελματικό, πολιτιστικό επίπεδο της διοίκησης και η

οργάνωση εκπαίδευσης στην εργασία επιβάλλεται να συμβαδίζουν με τη σύγχρονη δομή και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.¹²⁵

3.6.3 Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων

Σε προηγούμενη ενότητα εξετάστηκαν οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων μιας εταιρείας από τις οποίες εσκεμμένα παραλείφθηκε η αναφορά στο ζήτημα της αξιολόγησης της οποίας εκτεταμένη αναφορά θα γίνει στην παρούσα ενότητα. Η αξιολόγηση της επίδοσης (των εργαζομένων) συνιστά άλλη μια αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων η οποία έχει αποτελέσει μία από τις πιο πολυσυζητημένες πρακτικές διοίκησης για αρκετές δεκαετίες. Έχει δημιουργήσει μία ευρεία ποικιλία απόψεων.

Υπάρχουν εκείνοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση απόδοσης ως μία σημαντική συνεισφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Σε αυτούς τους οργανισμούς απαιτείται συστηματική πληροφόρηση σχετικά με το πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους, το οποίο αποτελεί βασικό στοιχείο στην επιβεβαίωση ότι οι άνθρωποι πόροι χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα βιώνουν την ανάγκη να γνωρίζουν καθαρά τι θα πρέπει να κάνουν και τί αναμένεται από αυτούς σε όρους ποσότητας και ποιότητας απόδοσης. Επιπλέον, οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να βρίσκονται στη θέση όπου θα αποδώσουν καλύτερα την επόμενη φορά. Με την ολοένα αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των εταιρειών, η αξιολόγηση της επίδοσης αποτέλεσε μία καθιερωμένη δραστηριότητα στους οργανισμούς στις περισσότερες χώρες του κόσμου.

Η αξιολόγηση της επίδοσης περιλαμβάνει τη συστηματική επανεξέταση της επίδοσης του προσωπικού, σε γραπτή βάση και σε τακτά χρονικά διαστήματα και τη διατήρηση των συνεντεύξεων της αξιολόγησης κατά την οποία το προσωπικό έχει την ευκαιρία συζήτησης για παρελθοντικές, παροντικές και μελλοντικές επιδόσεις, στη βάση του «ενός-προς-έναν», συνήθως με τον άμεσο προϊστάμενο.¹²⁶

Σε σχέση με τους στόχους της αξιολόγησης πρέπει να επισημανθεί ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση των συστημάτων αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση είναι η ανάγκη διασαφήνισης και γνωστοποίησης σε όλους τους σχετιζόμενους των στόχων τους οποίους το σύστημα σκοπεύει να πετύχει. Τυπικά, τα σχήματα αξιολόγησης επίδοσης αναμένεται να υπηρετούν διάφορους σκοπούς. Αυτό μπορεί συχνά να αποτελεί δύναμη για τους στόχους αυτούς, όμως μπορεί επίσης να αποδειχθεί μειονέκτημα εάν οδηγήσει σε διάλυση της προσπάθειας και έλλειψη εστίασης.

Η αξιολόγηση της επίδοσης, παρέχοντας ανάδραση στους εργαζόμενους σχετικά με την εργασιακή τους επίδοση, δημιουργεί μία βάση βελτίωσης και ανάπτυξης. Ένα βασικό στοιχείο οποιουδήποτε συστήματος αξιολόγησης, είναι η δημιουργία μαθησιακής εμπειρίας.¹²⁷ Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον

¹²⁵ Lievens F., Karen, V.D., & Anderson N., ό.π. pp.580-601.

¹²⁶ Lievens F., Karen, V.D., & Anderson N., ό.π. pp.580-601.

¹²⁷ Davis K., & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Ed., London: McGraw-Hill, Inc.

άμεσο προϊστάμενο, όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Ειδικότερα, το Τμήμα καθορίζει τους αξιολογητές, διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο, οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών και σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης και αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.

Κατά συνέπεια ο όρος της αξιολόγησης του προσωπικού προσδιορίζει τη διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ένας υπάλληλος εκτελεί το έργο που του ανατίθεται. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται μέσω της αξιολόγησης επηρεάζουν τις αποφάσεις της Διοίκησης για την απόλυση, τον υποβιβασμό, τη μετάθεση, την προαγωγή, τον καθορισμό του μισθού, τη μετεκπαίδευση καθώς και την πρόσληψη ενός υπαλλήλου ή του προσωπικού. Βασικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης προσωπικού συνιστούν¹²⁸ η αντικειμενικότητα, η απλότητα, η εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης αυτών που συμμετέχουν, η προσαρμοστικότητα, η σαφήνεια και η προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες

Η αξιολόγηση θέσεων εργασίας αναφέρεται στο ρόλο της κάθε θέσης μέσα στο όλο, συνολικό, έργο της παραγωγικής διαδικασίας. Δεν μπορεί, όμως, να προδιαγραφεί πόσο καλά θα παίξει το ρόλο αυτό ο κάτοχος της θέσης, ο φορέας της εργασίας, ο συγκεκριμένος άνθρωπος. Είναι απαραίτητο η διοίκηση να μελετήσει τα μέτρα που φανερώνουν το βαθμό τελειότητας, στον οποίο εκτελείται η εργασία, να αξιολογήσει δηλ. την απόδοση.

Η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο τα στελέχη συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία, που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμη, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με κάποιες πολύ σημαντικές «περιοχές» της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ιδιαιτέρως με την επιλογή, την παρακίνηση, τον προγραμματισμό διαδοχής και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης μπορούν να διαχωριστούν σε αξιολογικούς και αναπτυξιακούς.¹²⁹

Οι αξιολογικοί σκοποί έχουν ιστορική διάσταση, καθώς ερευνάται, κοιτάζοντας πίσω στο παρελθόν, η απόδοση των εργαζομένων σε μία δεδομένη χρονική περίοδο, συγκρινόμενη με τα ζητούμενα πρότυπα απόδοσης. Η αναπτυξιακή λειτουργία της αξιολόγησης συνδέεται με τη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων, αναγνωρίζοντας περιοχές βελτίωσης, θέτοντας στόχους απόδοσης για το μέλλον και συμφωνώντας για σχέδια συνεχούς δράσης.

¹²⁸ Banks C., & Roberson L., (1985). Performance Appraisers as Test Developers, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 128-142.

¹²⁹ Banks C., & Roberson L., (1985).ό.π. pp. 128-142.

Από την πλευρά του στελέχους πάλι, αποτελεί την, τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα, αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται. Η αναπληροφόρηση αυτή του δίνει στοιχεία για το πως αξιολογείται η συμπεριφορά του, μέσα στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης απόδοσης με τις ανταμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση.

Ένα θέμα μεγάλης σημασίας σε οποιοδήποτε σχήμα αξιολόγησης απόδοσης αφορά το άτομο το οποίο την πραγματοποιεί (την αξιολόγηση). Δίχως έκπληξη μία από τις ερωτήσεις μεγαλύτερου ενδιαφέροντος από το μέσο εργαζόμενο- πιθανώς και η πιο σημαντική για πολλούς- είναι απλούστατη: «Ποιος θα είναι ο αξιολογητής μου;» Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση θα έχει επιπτώσεις στα συναισθήματα του ατόμου σχετικά με την ενδεχόμενη δικαιοσύνη της διαδικασίας αξιολόγησης. Υπάρχει ένας αριθμός επιλογών σχετικά με το ποιος θα πραγματοποιήσει την αξιολόγηση και αυτές οι επιλογές αναφέρονται στον άμεσο προϊστάμενο, στον προϊστάμενο του προϊσταμένου, στην αυτό-αξιολόγηση (self-appraisal), στην αξιολόγηση Διευθυντών από τους υφισταμένους (upward appraisal), στην αξιολόγηση μεταξύ ισόβαθμων στελεχών (peer appraisal) και στην εναλλακτική μέθοδο αξιολόγησης (multi-appraisal).

Όταν η αξιολόγηση απόδοσης συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζόμενου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει, προσφέρει μέσω εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σήμερα η τάση να δίνεται περισσότερη έμφαση στην απόδοση της οργάνωσης σαν σύνολο και λιγότερο σε ατομικό επίπεδο δε φαίνεται να επηρεάζει, αλλά απλά να διαφοροποιεί τη διαδικασία της αξιολόγησης.

3.6.4 Η Δομή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας συνιστά θεμελιώδες και υψίστης σημασίας στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού.¹³⁰ Με τον όρο αυτό λογίζεται η επίτευξη των στόχων και των σκοπών που το σύστημα αξιολόγησης επιβάλλεται να εδράζεται. Σε σχέση με όλο το εύρος των συστημάτων αξιολόγησης υφίστανται θεμελιώδεις στόχοι και πέραν αυτών επιτάσσεται να ορίζονται και ειδικοί στόχοι οι οποίοι αναφύονται σε σχέση με τον συγκερασμό των βασικών αξιών της επιχείρησης, των στρατηγικών της στόχων, το όραμα της αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον από το οποίο αυτή περιστοιχίζεται.¹³¹

Ορισμένοι από τους πλέον βασικούς στόχους μιας επιχείρησης αποτελούν η επικράτηση ενός αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, η διαρκής εξέλιξη και βελτίωση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, καθώς και η στήριξη των τακτικών που άπτονται των αμοιβών, των

¹³⁰ Banks C., & Roberson L., ό.π. . pp. 128-142.

¹³¹ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς ό.π. σελ. 19

κινήτρων, της εκπαίδευσης, των προαγωγών, των μεταθέσεων, και των προσλήψεων των εργαζομένων.¹³² Επιπρόσθετα κύριοι ειδικοί στόχοι μιας επιχείρησης θεωρούνται η ενίσχυση και ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, η ώθηση μέσα από την παροχή κινήτρων για αύξηση της αποδοτικότητας τους, η ενδυνάμωση του κινήτρου για την καλλιέργεια ενός αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων σε αгаστή συνεργασία με την αποδοτική και επωφελή άσκηση διοίκησης μέσω των ανώτερων ιεραρχικά υπαλλήλων και βέβαια σε συνδυασμό με την καλλιέργεια των δομικών στοιχείων που συνθέτουν την κουλτούρα της εκάστοτε εταιρίας.¹³³

3.7 Μέθοδοι και κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων

Τα κριτήρια απόδοσης αναφέρονται διαμέσου της αναλύσεως εργασίας και άπτονται αφενός της ιδιοσυστασίας και του χαρακτήρα του εκάστοτε εργαζομένου και αφετέρου των στοιχείων της συμπεριφοράς του που είναι ανάγκη να επιδείξει ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να πραγματοποιηθεί επιτυχώς η εργασία του, συνδυαζόμενα με τα ζητηθέντα αποτελέσματα τα οποία πρέπει να επιφέρει ο εκάστοτε εργαζόμενος.¹³⁴

α. Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής (Forced Choice Method)

Σύμφωνα με τη μέθοδο της αναγκαστικής επιλογής της επονομαζόμενης (**Forced Choice Method**) στον αξιολογητή παρέχονται δυαδικές προτάσεις περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από το σύνολο των οποίων ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει εκείνα τα οποία θεωρεί ότι περιγράφουν αποτελεσματικότερα την απόδοση του υφισταμένου του. Οι προαναφερθείσες περιγραφές συνίστανται σε ζεύγη ισομερών θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών όπως για παράδειγμα το αν ο εκάστοτε αξιολογηθείς εργαζόμενος είναι πρόθυμος να μαθαίνει γρήγορα και να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια ή αν εναλλακτικά εμφανίζει συνέπεια και ζήλο για την εργασία του σε συνδυασμό με το αν η απόδοσή του είναι υποδειγματική και για τους υπόλοιπους εργαζομένους, ή αντίθετα αν εμφανίζεται να απουσιάζει τακτικά από το χώρο εργασίας του και ταυτόχρονα να προσέρχεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθυστερημένος στο χώρο εργασίας του.¹³⁵

Βέβαια ανά περίπτωση ο αξιολογητής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων της εκάστοτε επιχείρησης προβαίνει σε ομαδοποίηση των διαφόρων επιλογών. Ενδεικτικά κάποιες κατηγορίες αποτελούν η μάθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, το επίπεδο απόδοσης κ.λ.π. Συνεκδοχικά τα αποτελέσματα αναφέρονται και εδράζονται στη συχνότητα που ο αξιολογητής εμφανίζεται να βαθμολογεί στοιχεία κάποια συγκεκριμένης κατηγορίας σύμφωνα με την οποία εμφανίζονται τα προσόντα του εκάστοτε εργαζομένου ή οι τυχόν παραλείψεις και ανάγκες για βελτιωτικές κινήσεις από την πλευρά της επιχείρησης.¹³⁶

¹³² Χυτήρης, Λ., ό.π. σ.σ.114-115.

¹³³ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π. σελ.15.

¹³⁴ Χυτήρης, Λ., ό.π. σ.σ.114-115.

¹³⁵ Χυτήρης, Λ., ό.π. σ.σ.114-115.

¹³⁶ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π.σελ.15.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι θεμελιώδες πλεονέκτημα της προαναφερθείσας μεθόδου αξιολόγησης συνιστά η συρρίκνωση της υποκειμενικότητας από προσωπικά στοιχεία του εκάστοτε προϊσταμένου συγκερασμένη με την ευκολία όπου αυτός διαθέτει ώστε να διαχειρίζεται και να εφαρμόζει διαφορετικά εργασιακά αντικείμενα. Επιπλέον ένα κύριο μειονέκτημα της μεθόδου συνίσταται στην ύπαρξη πιθανότητας μη συνδεσιμότητας των κριτηρίων της φόρμας αξιολόγησης με την αντίστοιχη θέση εργασίας και την συνεπαγομένη ελλειπτική αποδοτικότητα της στην ενίσχυση της αποδοτικότητας της επιχείρησης από τους ίδιους τους εργαζομένους. Ταυτόχρονα ελλοχεύει μέσα από τη μέθοδο αυτή ο κίνδυνος δυσαρέστησης του εργαζομένου μέσα από την επιλογή μιας δήλωσης έναντι κάποιας άλλης και να εκλάβει ο εργαζόμενος ότι οι απόπειρες του για συνεπή και σκληρή εργασία πέφτουν στο κενό και υποτιμώνται.¹³⁷

β. Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (Critical Incident Method)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αξιολόγησης των κρίσιμων συμβάντων την επονομαζόμενη **Critical Incident Method** ο εκάστοτε αξιολογητής προβαίνει στην παρατήρηση και καταγραφή των πολύ καλών και πολύ κακών αντίστοιχα συμπεριφορών των εργαζομένων οι οποίες λαμβάνουν χώρα κατά την χρονική περίοδο που καλύπτει η αξιολόγηση. Επιπλέον αναλυτικές περιγραφές συνοδεύουν την καταγραφή των γεγονότων ενώ ταυτόχρονα οι επισημάνσεις των προϊσταμένων επιβάλλεται να τελούνται σε καθημερινή βάση. Συνεκδοχικά έπεται η ομαδοποίηση των παρατηρήσεων βάσει των κριτηρίων της συνεργατικότητας, της ποιότητας εργασίας της συνέπειας κ.α.¹³⁸

Είθισται η εργοδοσία να καταφεύγει στη μέθοδο αυτή συνεπικουρικά με τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η διασφάλιση του γεγονότος ότι ο εν λόγω επόπτης λαμβάνει υπόψη του τον εργαζόμενο σε όλη τη διάρκεια του έτους καθώς τα συγκεκριμένα γεγονότα θα πρέπει να υπολογιστούν σωρευτικά. Άμεσο αποτέλεσμα της προαναφερθείσας μεθόδου είναι ότι η βαθμολογία δεν συνιστά απλό αντικατοπτρισμό της πρόσφατης απόδοσης του εργαζομένου. Η σημαίνουσα προσφορά της προαναφερθείσας μεθόδου έγκειται στην παροχή συγκεκριμένων παραδειγμάτων σχετικά με τις ενέργειες στις οποίες μπορούν να προβούν οι εκάστοτε υφιστάμενοι ώστε να επιτύχουν την εξάλειψη των ενδεχόμενων ανεπαρκειών τους στην απόδοσή τους.¹³⁹ Παράλληλα, σημαντικό χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής αποτελεί το ότι συντείνει στην εξαγωγή συμπερασμάτων τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τη θέση εργασίας και μπορούν να αποδειχτούν ιδιαίτερα επωφελή για τον εργαζόμενο. Ακόμα μέσα από τη χρήση της μεθόδου αυτής μειώνεται η επιρροή των προσωπικών προκαταλήψεων του κάθε προϊσταμένου κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης συγκριτικά με την εφαρμογή άλλων συστημάτων αξιολόγησης.¹⁴⁰

Δυστυχώς όμως η προαναφερθείσα μέθοδος είναι εξαιρετικά χρονοβόρα καθώς απαιτεί την κατανάλωση πολύ χρόνου του προϊσταμένου και εμφανίζει σχετική

¹³⁷ Χυτήρης, Λ., ό.π. σελ. 113.

¹³⁸ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π. σελ.28.

¹³⁹ Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

¹⁴⁰ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π. σελ. 18

δυσχέρεια σε σχέση με την εξαγωγή της καταληκτικής εικόνας του εργαζομένου από τον εκάστοτε προϊστάμενο καθώς βρίσκεται σε συνάρτηση με την αξιολόγηση επιμέρους ενεργειών και περιστατικών. Επιβάλλεται όμως να επισημανθεί ότι από την στιγμή όπου πληθώρα αξιολογητών αντιμετωπίζουν ιδιαίτερη δυσκολία στην ανάκληση των περιστατικών εκείνων τα οποία άπτονται κάθε εργαζομένου για όλη την περίοδο της αξιολόγησής του, η ύπαρξη ενός ημερολογίου καταγραφής κρίσιμων συμβάντων δύναται να αποδειχτεί ιδιαίζόντως χρήσιμο υποστηρικτικό εργαλείο για τους λοιπούς τρόπους αξιολόγησης.¹⁴¹

γ. Καταγραφή Επιτυχιών (Accomplishment Records)

Η μέθοδος καταγραφής επιτυχιών η επονομαζόμενη **Accomplishment Records** συνιστά μια μέθοδο παρεμφερή με την προαναφερθείσα μέθοδο της καταγραφής κρίσιμων συμβάντων της οποίας γίνεται εκτεταμένη χρήση από επαγγελματίες. Η ειδοποιός διαφορά της μεθόδου αυτής σε σχέση με την προηγούμενη εντοπίζεται στο ότι εμπερικλείει την καταγραφή προσωπικών επιτυχιών των υπό αξιολόγηση εργαζομένων διαμέσου δημοσιεύσεων, διαλέξεων και άλλων τους δραστηριοτήτων οι οποίες κατά γενική ομολογία αποσκοπούν στην καταγραφή των ικανοτήτων του ατόμου.¹⁴² Η υποκειμενική παρουσίαση και ανάλυση των γεγονότων συνιστά ένα από τα κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής.¹⁴³

δ. Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Η μέθοδος των κλιμάκων συμπεριφορικής περιγραφής η επονομαζόμενη **Behaviorally Anchored Rating Scales** αναφέρεται στη μέθοδο η οποία έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει και να προσδιορίζει συμπεριφορές οι οποίες είναι αλληλένδετες με το αντικείμενο εργασίας και βασιζόμενες σε αυτές να απορρέει η αξιολόγηση του εργαζομένου.¹⁴⁴ Ειδικότερα αναφορικά με κάθε προσδιοριζόμενο κριτήριο όπως για παράδειγμα συνιστά η παρερχομένη ποιότητα εργασίας του εργαζομένου, προκύπτει μια διαβάθμιση κλίμακας η οποία ξεκινά από το άριστο και απολήγει στο ανεπαρκές και σύμφωνα με αυτή ο προϊστάμενος καλείται να προσδιορίσει σε ποιο σημείο της κλίμακας βρίσκεται ο εκάστοτε αξιολογούμενος υπάλληλος. Η εφαρμογή και εξέλιξη της προαναφερθείσας μεθόδου είναι αρκετά δαπανηρή και χρονοβόρα για τις επιχειρήσεις.¹⁴⁵

Η διαδικασία που χρειάζεται για την δημιουργία των κλιμάκων αξιολόγησης εμπερικλείει έναν επιλεγμένο αριθμό εργαζομένων ο οποίος και ορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία και αποδίδουν περιγραφικά την επίδοση των εργαζομένων σε μια θέση. Παράλληλα μια άλλη ομάδα εργαζομένων περιγράφει τον αριθμό των κρίσιμων περιστατικών που ενδέχεται να προκύψουν σε σχέση με την εκάστοτε εργασιακή θέση. Ταυτόχρονα μια τρίτη ομάδα εργαζομένων προβαίνει στην αντιστοίχιση του εκάστοτε κρίσιμου περιστατικού που προσδιορίστηκε από τη δεύτερη ομάδα σε κάθε μια κατηγορία απόδοσης η οποία προσδιορίστηκε από την

¹⁴¹ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π. σελ. 19.

¹⁴² Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

¹⁴³ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π. σ.σ. 26-27.

¹⁴⁴ Μπουραντάς, Δ., ό.π. σελ. 25

¹⁴⁵ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π. σ.σ. 26-27.

πρώτη ομάδα. Τέλος υφίσταται άλλη μια τέταρτη ομάδα η οποία προβαίνει στην αξιολόγηση των κρίσιμων περιστατικών τα οποία κατηγοριοποιήθηκαν και αξιολογούνται βάσει διαφορετικής κλίμακας. Έπεται η τελική πιλοτική αξιολόγηση των κατασκευασθεισών ομάδων από την εν λόγω εταιρεία.¹⁴⁶

Το βασικό πλεονέκτημα της προαναφερθείσας μεθόδου εντοπίζεται στο ότι συνιστά έκφραση προσιτών και κατανοητών όρων τόσο αναφορικά με τους υφιστάμενους όσο και με τους προϊστάμενους σε συνδυασμό με το γεγονός του ότι οδηγεί σε συμπεράσματα ευκόλως αναγνωρίσιμα αμοτέρων των πλευρών. Όμως είναι σημαντικό μειονέκτημα της μεθόδου συνιστά το ότι κατά την διάρκεια διεξαγωγής της αξιολόγησης τίθεται υπό εξέταση ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης συνδυασμένων με το γεγονός του ότι κάθε μια κατηγορία απόδοσης εμπεριέχει μια βαθμολογική κλίμακα η οποία λαμβάνει υπόψη της μόνο περιορισμένο αριθμό εργασιακών συμπεριφορών.¹⁴⁷

ε. Αξιολόγηση με τη συμβολή ειδικού (Field review method)

Η μέθοδος αξιολόγησης με τη συνδρομή ειδικού η επονομαζόμενη **Field review method** συνίσταται στην επίσκεψη ενός εξειδικευμένου στελέχους του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκάστοτε εταιρεία και στην συμβολή του εν λόγω ατόμου στην αξιολόγηση του προσωπικού ώστε να είναι οι προϊστάμενοι της εταιρείας σε θέση να αντλήσουν χρήσιμα στοιχεία για την απόδοση των εργαζομένων τους.¹⁴⁸ Το εξειδικευμένο στέλεχος προβαίνει στην άντληση πληροφοριών για την επίδοση των εκάστοτε εργαζομένων, μετέπειτα τις επεξεργάζεται και καταληκτικά επιδίδεται στην αξιολόγηση του εκάστοτε εργαζομένου της κάθε εταιρείας που ζήτησε τις υπηρεσίες του.¹⁴⁹

Τα κύρια πλεονεκτήματα της προαναφερθείσας μεθόδου συνίστανται στη μεγαλύτερη αξιοπιστία και αντικειμενικότητα στην εξαγωγή του αποτελέσματος αφού με τον τρόπο αυτό εύλογα περιορίζεται σε ορισμένο βαθμό η εισροή του προσωπικού στοιχείου η οποία είναι δυνατόν να καταστήσει διαβλητή την αξιολόγηση των εργαζομένων σε σύγκριση με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης εκ μέρους των προϊσταμένων και ταυτόχρονα παρέχεται ομοιομορφία στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων.¹⁵⁰

Παράλληλα όμως η προαναφερθείσα μέθοδος εμπεριέχει και εγγενείς αδυναμίες ανάμεσα στις οποίες κατατάσσεται η υποβάθμιση της αρμοδιότητας του προϊσταμένου ενώ παράλληλα απαιτείται η ενδεδειγμένη γνώση του εξειδικευμένου στελέχους σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας για την οποία θα προβεί σε αξιολόγηση. Επιπλέον η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και αρκετά πιο δαπανηρή για την επιχείρηση ενώ δεν αποκλείεται να προκαλέσει την αντιπαράθεση του εξειδικευμένου αξιολογητή με τον εκάστοτε προϊστάμενο της επιχείρησης από την οποία κλήθηκε να προσφέρει τις υπηρεσίες του.¹⁵¹

¹⁴⁶ Μπουραντάς, Δ., ό.π. σελ. 26.

¹⁴⁷ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π. σελ.28.

¹⁴⁸ Μπουραντάς, Δ., (2010). *Επί σκηνής χωρίς πρόβα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

¹⁴⁹ Φαναριώτης, Π., (2010). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία-Εισαγωγή στη Θεωρία και τεχνικές της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Αθήνα: Εκδόσεις, Σταμούλη.

¹⁵⁰ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., ό.π. ό.π. σελ.28.

¹⁵¹ Χυτήρης, Α., ό.π. σ.σ.114-115.

3.8 Εξέλιξη Προσωπικού

Οποιοσδήποτε τύπος οργάνωσης είναι παραδεκτός, φτάνει να επιτρέπει τη γρήγορη επιχειρηματική μετάλλαξη, ανάλογα με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Όλες οι σπουδαίες εταιρείες έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι το μυστικό υψηλών αποδόσεων είναι η ύπαρξη κατάλληλων ανθρώπων, με αρμόζουσες γνώσεις, δεξιότητες και νοοτροπία.

Σχετικά με την εξέλιξη του προσωπικού πρέπει να συναρτάται με το ποιος manager πρότεινε την εξέλιξή του. Έτσι μπορούν να αξιολογούνται καλύτερα οι managers μιας επιχείρησης. Οι καλύτεροι managers διαθέτουν ένα πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου τους για να αυξήσουν την απόδοση και τα ταλέντα του υπ'αυτού προσωπικού.

Πολλές από τις πολύ καλές εταιρείες βελτιώνουν τα ταλέντα που χρειάζονται οι ίδιες (in-house). Σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι εταιρείες πρέπει να είναι υπομονετικές κατά την ποιοτική εξέλιξη του προσωπικού τους. Να λαμβάνουν υπόψιν τους ότι ουσιαστικές αλλαγές δεν μπορούν να γίνουν γρήγορα.

Τέλος, βασική αρχή αποτελεί το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας είναι αυτό που θα πραγματώσει τους στόχους της και θα την οδηγήσει σε νέους ορίζοντες. Η επιλογή και η συνεχής εκπαίδευση αυτού είναι καθοριστικά στοιχεία προόδου.

3.9 Επίλογος

Η επιχείρηση δημιουργείται από και απευθύνεται σε ανθρώπους. Το στήσιμό της, η οργάνωσή της και η επιτυχία της σε συνδυασμό με τη λειτουργία της πηγάζουν από τον άνθρωπο. Επίσης, τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες της επιχείρησης στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη της που δεν είναι άλλος από τον άνθρωπο. Βάσει δηλαδή της ανθρωποκεντρικής αυτής αρχής που διέπει την επιχείρηση, θα αποτελούσε σφάλμα και μέγιστη παράλειψη να μην αναφερθεί κανείς στον ανθρώπινο παράγοντα σε συνάρτηση με την εξέλιξη της επιχείρησης. Το παραπάνω κεφάλαιο λοιπόν, ασχολήθηκε με τον ανθρώπινο παράγοντα στα πλαίσια της επιχειρηματικής διάστασης. Θέματα που πηγάζουν από τον ανθρώπινο παράγοντα, όπως υποκίνηση και καθοδήγηση προσωπικού, διοίκηση ανθρώπινων πόρων και στόχοι, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό, καλύπτοντας έτσι σε μεγάλο βαθμό τη βασική αυτή συνιστώσα της επιχείρησης που καλείται «άνθρωπος».

Κεφάλαιο 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «Piscines Ideales»¹⁵²



4.1 Εισαγωγή

Το παρακάτω κεφάλαιο αφορά στη μελέτη περίπτωσης της μεσαίας επιχείρησης, Piscines Ideales, και μέσω αυτού παρέχεται η γενική εικόνα του προφίλ της εταιρείας, το όραμά της, το ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς επίσης στοιχεία στρατηγικής, πωλήσεων και μεριδίου αγοράς. Για το case study επιβάλλεται να αναφερθεί ότι τα στοιχεία ανακτηθήκαν μέσα από τη λήψη προσωπικών συνεντεύξεων με το προσωπικό της εταιρείας, αλλά και μέσα από την παροχή εσωτερικής πληροφόρησης στην εκπονήτρια και βέβαια συνδυάστηκαν με την προσωπική έρευνά της πάνω στην συγκεκριμένη επιχείρηση σε σχέση με τον τρόπο δράσης και λειτουργίας της.

4.2 Προφίλ εταιρείας

Ο όμιλος Piscines Ideales είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής ιδιωτικής και επαγγελματικής πισίνας στην Ελλάδα με Δίκτυο 23 καταστημάτων Franchise. Απασχολεί πάνω από 220 εργαζόμενους σε όλη την Ελλάδα, ενώ επεκτείνεται δυναμικά και στην πώληση SPA και συμπληρωματικών προϊόντων για την πισίνα. Η έδρα της είναι στην Πεύκη και οι αποθηκευτικές εγκαταστάσεις στον Ασπρόπυργο.

Οι εργαζόμενοι στην Πεύκη και τον Ασπρόπυργο ανέρχονται σε 71 άτομα. Η Piscines Ideales από την αρχή της ίδρυσής της χρησιμοποιεί καινοτομικές τεχνολογίες στην κατασκευή πισίνας και προτείνει:

- Ενεργά καλούπια για οπλισμένο μπετόν (για αντισεισμικότητα, ταχύτητα και χαμηλό κόστος), αντί για συμβατική σκυροδέτηση
- Στεγανοποιητική μεμβράνη (για 100% στεγανότητα, αισθητική και διάρκεια), αντί για ψηφίδες, βαφή ή πλακάκι
- Compact σύστημα ανακυκλοφορίας και φίλτρανσης του νερού της πισίνας, αντί για μηχανοστάσιο (για αποτελεσματικό, αξιόπιστο και εύκολο καθαρισμό νερού)

Η Piscines Ideales ιδρύθηκε το 1991. Εξειδικεύεται στις μελέτες και στην εμπορία εξοπλισμού κατασκευής πισίνας, καθώς επίσης και πολυάριθμων συμπληρωματικών προϊόντων.

¹⁵² Για την παρουσίαση της εταιρείας χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από προσωπικά της αρχεία, εκδόσεις και οδηγούς

Η IDEALES ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ Α.Ε. ιδρύθηκε το 2003 με πολυμετοχική σύνθεση των κύριων στελεχών της Piscines Ideales. Είναι κατασκευαστική εταιρεία και εξειδικεύεται στη μελέτη και κατασκευή ιδιωτικών και επαγγελματικών πισινών.

Η SIGMA SIGMA Α.Ε. ιδρύθηκε το 1988 ως συμβουλευτική εταιρεία. Εξελίχθηκε σε εμπορική, στο χώρο της πισίνας, προσφέροντας τα Ideales SPA και μία ευρεία σειρά προϊόντων πισίνας.

Η γκάμα των πελατών της Piscines Ideales περιλαμβάνει:

- Ιδιώτες (που εμπιστεύονται στην εταιρεία την κατασκευή της πισίνας τους στη μόνιμη ή εξοχική κατοικία τους)
- Επαγγελματίες: τεχνικές εταιρείες κατασκευών, ξενοδόχους και ιδιοκτήτες ενοικιαζόμενων δωματίων, εστιατορίων, μπαρ, πάρκων αναψυχής κ.λ.π.
- Δημόσιους φορείς, όπως δήμους.

Σήμερα λειτουργούν πάνω από 8.500 πισίνες της εταιρείας σε όλη την Ελλάδα.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να γίνει αναφορά στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Ειδικότερα, ο κλάδος της πισίνας αναπτύχθηκε ταχύτατα στη χώρα μας. Παράγοντες όπως η συνεχής άνοδος του τουρισμού, η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, οι αυξημένες ποιοτικές απαιτήσεις των επαγγελματιών και ιδιωτών, αλλά κυρίως η κατακόρυφη πτώση του κόστους κατασκευής, έχουν συντελέσει σε μία συνεχή άνοδο της αγοράς της πισίνας, σε σημείο ώστε η σημερινή αγορά, παρά την ύφεση, να μην έχει πρακτικά καμία σχέση με τα προ δεκαετίας δεδομένα. Ένα από τα επακόλουθα της μεγέθυνσης της αγοράς είναι φυσικά η ανάπτυξη ισχυρού ανταγωνισμού. Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι η αγορά της πισίνας και ο ανταγωνισμός χαρακτηρίζονται από πολυδιάσπαση: εκατοντάδες εταιρείες και χιλιάδες υδραυλικοί, ηλεκτρολόγοι, τεχνίτες και μηχανικοί, δραστηριοποιούνται στον κλάδο σήμερα. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν 1-5 εργαζόμενους.

Η Piscines Ideales, από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής της, κατάφερε να καθιερωθεί ως leader στο χώρο της. Ένα σημαντικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που ξεχώρισε την Piscines Ideales αμέσως από τον ανταγωνισμό ήταν η προσφορά πλήρους πακέτου κατασκευής πισίνας που περιλαμβάνει πλήρη ανάληψη εργασιών (από την αρχική μελέτη έως την παράδοση του έργου «με το κλειδί στο χέρι»), «κλειστή» τιμή, εγγυήσεις καλής λειτουργίας και τεχνική υποστήριξη λειτουργίας και συντήρησης.

Η πισίνα είναι ένα προϊόν που χαρίζει πολλαπλά οφέλη στους χρήστες:

- Μέσω της άσκησης συμβάλλει στην απόκτηση και διατήρηση καλής υγείας
- Δημιουργεί στιγμές χαλάρωσης και ευεξίας με θετική επίδραση στην ψυχολογία
- Χαρίζει ευκαιρίες ψυχαγωγίας, εκτόνωσης και συντροφικότητας για την οικογένεια και τους φίλους

Ωστόσο, η χρήση νερού, του πολύτιμου αυτού αγαθού, για τη λειτουργία της πισίνας κάνει τους ευαισθητοποιημένους καταναλωτές επιφυλακτικούς, καθώς η προσπάθεια εξοικονόμησης νερού αποτελεί προτεραιότητα παγκοσμίως. Η διαχείριση αυτού του τομέα αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Piscines Ideales, αφού δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα της πισίνας χωρίς να κατασπαταλούν πολύτιμους πόρους του πλανήτη (ενέργεια, νερό, κ.λ.π.) όπως συμβαίνει με τις συμβατικές πισίνες και πολύ περισσότερο με αυτές με υπερχείλιση.

4.3 Σταθμοί στην ιστορία της εταιρείας

Η Piscines Ideales ιδρύθηκε στις αρχές του 1991. Οι πρώτες πισίνες πουλήθηκαν κυρίως σε φίλους που την εμπιστεύονταν, δεδομένου ότι το πρωτοποριακό και μοναδικό σύστημα που έφερε (παγκόσμια πατέντα), ανέτρεπε πλήρως τα μέχρι τότε δεδομένα κατασκευής πισίνας. Όλη η αγορά, ανταγωνιστές, αρχιτέκτονες, μηχανικοί, εργολάβοι, υδραυλικοί, οι πάντες, αμφισβητούσαν την αποτελεσματικότητα της δικής της τεχνολογίας. Αντίθετα, όσοι το τολμούσαν έμεναν ενθουσιασμένοι από το προϊόν, την κατασκευή, τη συνέπεια των ανθρώπων της εταιρείας και την υποστήριξη που αυτή παρείχε. Έτσι, γρήγορα κέρδισε την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Η Piscines Ideales ιδρύθηκε το 1991. Είναι η μεγαλύτερη τεχνική εταιρεία στην Ελλάδα, εξειδικευμένη στο σχεδιασμό και τη συντήρηση κάθε είδους ιδιωτικών και επαγγελματικών πισινών.

Το 1993 η Piscines Ideales δημιουργεί το πρώτο κατάστημα Franchise και βάζει τις βάσεις για τη δημιουργία ενός πολύ επιτυχημένου τρόπου ανάπτυξης (μέσω Franchising).

Το 1993 είχε ήδη κατακτήσει την ηγετική θέση στον κλάδο πισίνας, την οποία κατέχει σήμερα με μεγάλη διαφορά από το δεύτερο.

Το 2000 το σύνολο των υπηρεσιών της πιστοποιήθηκε με ISO2001.

Το 2005 διακρίθηκε για πρώτη φορά στο διαγωνισμό BEST WORKPLACES και την ίδια χρονιά υιοθέτησε το μοντέλο ποιότητας EFQM. Ήταν η έναρξη μίας εποχής δυναμικών αλλαγών διοίκησης και οργάνωσης με στόχο την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

Το 2006 ο Διευθύνων Σύμβουλος, Κος Στέλιος Σταυρίδης, βραβεύθηκε ως ο Quality Leader of the Year.

Το 2009 μία κορυφαία διάκριση κάνει την Piscines Ideales να ξεχειλίζει από υπερηφάνεια: η εταιρεία κατακτά τον τίτλο του καλύτερου εργοδότη στην Ευρώπη (από το Great Place to Work Institute)

4.4 Μορφή εταιρείας και οικονομικά μεγέθη

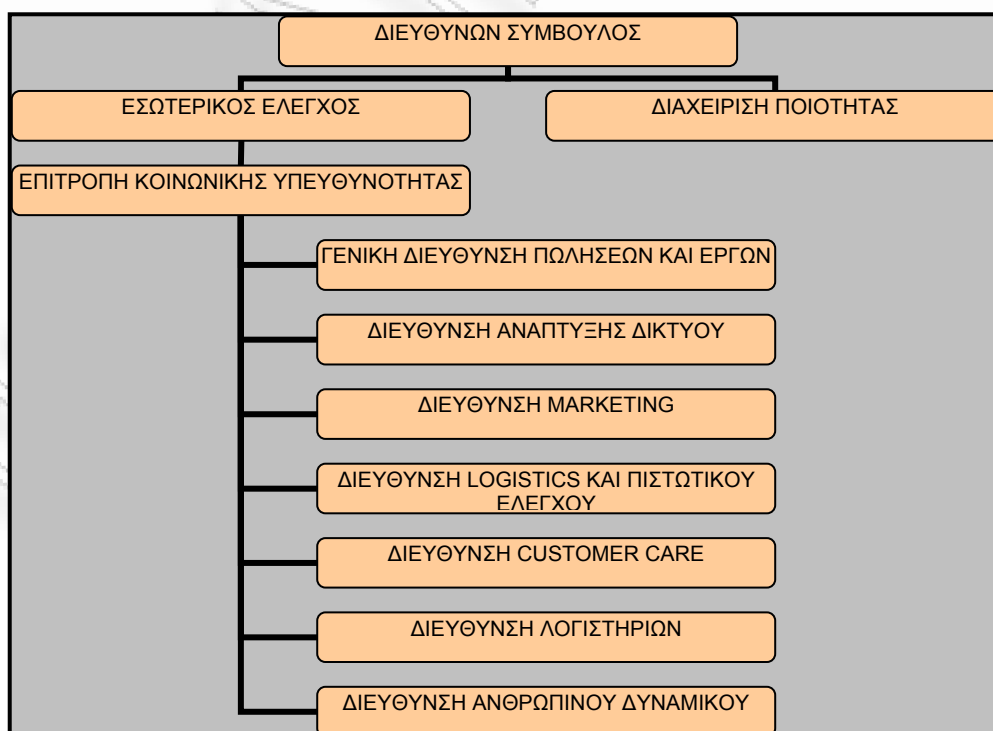
Η νομική μορφή της Piscines Ideales είναι Ανώνυμη Εταιρεία, μη εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Η τρέχουσα ύφεση επηρέασε σημαντικά τα μεγέθη της εταιρείας. Μετά από 12 χρόνια συνεχούς μεγάλης ανάπτυξης, ο κύκλος εργασιών το 2009 μειώθηκε κατά 35%. Παρ'όλα αυτά οι εταιρείες του ομίλου διατήρησαν την κερδοφορία τους, ενώ βελτίωσαν θεαματικά-κόντρα στους καιρούς-τη ρευστότητά τους, δίνοντας ένα μήνυμα ευρωστίας, προσαρμοστικότητας και μεγάλης αισιοδοξίας για το μέλλον. Τα κύρια οικονομικά στοιχεία και η οικονομική συνεισφορά της εταιρείας για το 2009 παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 1 : Τα κύρια οικονομικά στοιχεία της εταιρείας για το 2009*

▪ Κύκλος Εργασιών Ομίλου (εκτός καταστημάτων δικτύου)	6.481.223 €
▪ Λειτουργικά κέρδη	41.474 €
▪ Αριθμός πελατών	8.500 €
▪ Καταβολή φόρου στο Ελληνικό Δημόσιο	1.022.146 €
▪ Εισφορές σε ασφαλιστικά Ταμεία	528.140 €

* Σημείωση: το 2009 ο κύκλος εργασιών των 23 καταστημάτων ανήλθε σε 18.750.000 € (από 30.500.000 € το 2008)

4.5 Οργανωτική δομή εταιρείας



Σχήμα 4 : Η οργανωτική δομή της εταιρείας

4.6 Προϊόντα και υπηρεσίες

Η Piscines Ideales προσφέρει τα εξής προϊόντα:

- Συνολική κατασκευή ή αποπεράτωση ιδιωτικής και επαγγελματικής πισίνας με πλήρη ευθύνη για όλες τις φάσεις του έργου
- Ανακαινίσεις πισίνας
- Μία ευρύτατη σειρά από υψηλών προδιαγραφών υδρομασάζ Ideales Spa
- Πλήρη σειρά από χημικά προϊόντα, πιστοποιημένα από τον Ε.Ο.Φ., αυτόματα συστήματα απολύμανσης του νερού, λύσεις για τη θέρμανση του νερού, καλύμματα πισίνας, κ.λ.π
- Ευρεία γκάμα από παρελκόμενα (αξεσουάρ) πισινών που συμπληρώνουν τη λειτουργία τους, όπως παντός τύπου, σκούπες καθαρισμού (αυτόματες, τύπου robot και άλλες), κ.α

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η Piscines Ideales καλύπτουν τους παρακάτω τομείς:

- Συμβουλευτικές υπηρεσίες (μηχανολογικά, λειτουργικά κλπ)
- Υποστήριξη για την αρχιτεκτονική, στατική και Η/Μ μελέτη για την έκδοση οικοδομικής άδειας
- Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης για τη λειτουργία και τη συντήρηση της πισίνας

4.7 Όραμα

Στην Piscines Ideales πιστεύουν ότι η ευαισθητοποίηση και η εισαγωγή της Κοινωνικής Υπευθυνότητας στην κουλτούρα των εταιρειών είναι ο μοναδικός τρόπος που πρέπει να ασκείται το επιχειρείν: Φιλικό προς την κοινωνία και το περιβάλλον. Όσες επιχειρήσεις επιλέξουν να αγνοήσουν αυτή την παράμετρο, μοιραία θα παραγκωνιστούν και θα περιθωριοποιηθούν, καθώς το αγοραστικό κοινό θα προτιμά τις εταιρείες που έχουν αναλάβει το χρέος τους απέναντι στην κοινωνία. Η κοινωνία είναι που μας προσφέρει την ευημερία, ατομική ή εταιρική. Με απλά λόγια, πρέπει να γίνει πίστη όλων μας ότι η ευημερία μας, περνάει από την ευημερία των γύρω μας. Επομένως, η συνεχής ανάπτυξη της Κοινωνικής Υπευθυνότητας κάνει πρωτίστως καλό σε εμάς! Γι' αυτό και στην Piscines Ideales λειτουργούν με όρους υπευθυνότητας και διαφάνειας και συνεργάζονται αρμονικά με τους Κοινωνικούς Εταίρους τους.

Στόχος της Piscines Ideales είναι «συνεχώς να μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις από τη λειτουργία της, διασφαλίζοντας τη συνεχή ανάπτυξη και ευημερία της».

4.7.1 Η Κοινωνική Υπευθυνότητα στην *Piscines Ideales*

α. Η Κοινωνική Υπευθυνότητα στο όραμα της εταιρείας

Για την *Piscines Ideales* η Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα περνά μέσα από την ατομική Κοινωνική Υπευθυνότητα. Η εταιρεία δημιούργησε αυτό τον όρο που δείχνει ξεκάθαρα την ανάγκη άμεσης ευαισθητοποίησης όλων και ιδίως των νέων σε θέματα κοινωνικής ευθύνης. Είναι αδύνατον να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού η ουσιαστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αν προηγουμένως δεν αναπτυχθεί το αίσθημα της Ατομικής Υπευθυνότητας σε κάθε εργαζόμενο.

Ο σεβασμός στο περιβάλλον και στον άνθρωπο αποτελεί βασικό σημείο του οράματος της *Piscines Ideales*.

Το όραμα της εταιρείας:

- Να στοχεύει στη συνεχή πρόοδο και βελτίωση
- Να σέβεται το Περιβάλλον και τον Άνθρωπο
- Να έχει ως πρεσβευτές ικανοποιημένους Πελάτες και Εργαζόμενους,

ώστε η *Piscines Ideales* να αποτελεί πρότυπο άσκησης επιχειρηματικότητας.

Η Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα για την *Piscines Ideales* ξεκινά από την καλλιέργεια του πνεύματος της Κοινωνικής Υπευθυνότητας σε κάθε έναν ξεχωριστά (αλλά και στο σύνολο) και καταλήγει στη δέσμευση όλων για συνεισφορά στην αειφόρο ανάπτυξη της κοινωνίας μας, μέσα από την ενσωμάτωση οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών στόχων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Έχοντας αναλύσει την επίδοση της εταιρείας σφαιρικά σε τέσσερις βασικούς πυλώνες Εταιρικής Υπευθυνότητας, η *Piscines Ideales* θέτει τους εξής βασικούς στόχους:

- *Εργαζόμενοι:* να προσφέρει ένα ειλικρινές, δίκαιο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον που να αναγνωρίζει τη συνεισφορά του καθενός. Να δημιουργεί καλύτερους Ανθρώπους και καλύτερους επαγγελματίες, που να έχουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνα στάση σε όλες τις πτυχές της ζωής τους. Να φροντίζει για καλύτερη κατανομή του πλούτου που από κοινού με αυτούς δημιουργεί.
- *Περιβάλλον:* να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αρνητικές επιπτώσεις από τη λειτουργία της, με στόχο τη μέγιστη δυνατή εξοικονόμηση πόρων (ενέργεια, νερό κλπ) και τη μείωση των ρύπων.
- *Κοινωνία:* να εκπαιδεύεται ώστε να σέβεται την κοινωνία και να επιστρέφει σταθερά ένα κομμάτι της ευημερίας της πίσω στην τοπική κοινότητα και την κοινωνία γενικότερα.

- *Αγορά:* να προσφέρει ασφαλή και οικολογικά προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής σχέσης ποιότητας και τιμής και να αναπτύσσεται σε ένα διοικητικό πλαίσιο διαφάνειας, ηθικής και υπεύθυνης συμπεριφοράς στις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις της.

β. Η Κοινωνική Υπευθυνότητα στην οργάνωση της εταιρείας

Για να εντάξει επίσημα την Κοινωνική Υπευθυνότητα στην οργανωτική της δομή, το 2007 η εταιρεία δημιούργησε Τμήμα Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας με τις σχετικές αρμοδιότητες (σχεδιασμός και υλοποίηση των προγραμμάτων κοινωνικών δράσεων, επικοινωνία με τους κοινωνικούς εταίρους, διεξαγωγή της ετήσιας εσωτερικής έρευνας Κοινωνικής Υπευθυνότητας, εσωτερική ανάλυση επικινδυνότητας).

Το Νοέμβριο του 2009 δημιουργήθηκε Επιτροπή Κοινωνικής Υπευθυνότητας για τη συστηματική παρακολούθηση όλων των θεμάτων Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Η Επιτροπή μέσω τριμηνιαίων συνεδριάσεων παρακολουθεί τις επιδόσεις της εταιρείας στα θέματα αυτά, λαμβάνει αποφάσεις σχετικές με την υλοποίηση δράσεων για τη βελτίωση των επιδόσεων της εταιρείας και κοινοποιεί τα πρακτικά στη διεύθυνση και στο σύνολο της εταιρείας. Επιπλέον, διεξάγει την εσωτερική ανάλυση επικινδυνότητας και προτείνει διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες στους αντίστοιχους τομείς.

Το 2008 δημιούργησε το «εισαγωγικό εγχειρίδιο Piscines Ideales, στο οποίο παρουσιάζεται το όραμα και η αποστολή της εταιρείας, η δέσμευσή της για Κοινωνική Υπευθυνότητα και ασφαλώς διακηρύσσονται οι αξίες, αρχές και συμπεριφορές που η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι οφείλουν να ακολουθούν. Η ανανεωμένη του έκδοση παρουσιάστηκε επίσημα στους εργαζόμενους σε ειδική εκδήλωση τον Οκτώβριο του 2009, ενώ στη διαδικασία ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων περιλαμβάνεται και η παραλαβή του εγχειριδίου Piscines Ideales.

Η αποστολή της εταιρείας: η Piscines Ideales να προσφέρει μοναδικές στιγμές υδάτινης απόλαυσης, ευεξίας και χαλάρωσης με διάρκεια και αξιοπιστία.

Οι 7 αξίες και συμπεριφορές:

- Ειλικρίνεια
- Συντροφικότητα
- Αξιοπιστία
- Ποιότητα
- Σεβασμός
- Ήθος
- Φιλοδοξία

Παράλληλα, η εταιρεία έχει αναπτύξει Συστήματα διοίκησης που τη βοηθούν να βελτιώνεται διαρκώς, με στόχο την επιχειρηματική αριστεία, φροντίζοντας παράλληλα για θέματα Εταιρικής Υπευθυνότητας.

Αναλυτικότερα, έχει πιστοποιηθεί με τα ακόλουθα συστήματα διοίκησης:

- Σύστημα Ποιότητας ISO 2001 (2000 έως σήμερα)
- Σύστημα Ποιότητας EFQM- Committed to Excellence (2006)
- Σύστημα Ποιότητας EFQM- Recognized for Excellence (2007 & 2008)

γ. Οι συμμετοχοί

Οι συμμετοχοί της εταιρείας είναι οι ομάδες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τη λειτουργία της. Στην προσπάθειά της να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους και να ακούσει την άποψή τους πάνω σε σημαντικά θέματα που τους αφορούν, αναπτύσσει εργαλεία διαλόγου μαζί τους. Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφονται ποιοι είναι οι συμμετοχοί και ποια τα θέματα που τους αφορούν.

Πίνακας 2 : Οι συμμετοχοί και τα πεδία ενδιαφέροντός τους

ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ	ΤΟΥΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΝ
Πελάτες	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ποιότητα προϊόντος και υπηρεσιών ▪ Ασφαλής χρήση προϊόντων ▪ Εξοικονόμηση νερού και ενέργειας
Εργαζόμενοι	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη και επιβράβευση ▪ Υγεία και ασφάλεια ▪ Ισότητα και σεβασμός ▪ Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
Συνεργάτες	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ποιότητα προϊόντος και υπηρεσιών ▪ Οικονομική ανάπτυξη ▪ Εταιρική διακυβέρνηση
Προμηθευτές	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οικονομική ανάπτυξη ▪ Πολιτική αγορών
Τοπικές κοινωνίες	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Στήριξη τοπικών αναγκών ▪ Περιβαλλοντική προστασία
Επίσημες αρχές	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαφάνεια ▪ Υπεύθυνη διακυβέρνηση
Πολίτες	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Περιβαλλοντική λειτουργία ▪ Χρήση πόρων ▪ Ποιότητα προϊόντων
Μη κυβερνητικές οργανώσεις	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κοινωνική προσφορά ▪ Κοινωνική προσφορά ▪ Νερό- πόροι ▪ Περιβαλλοντική λειτουργία
MME, Μέτοχοι	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Όλα τα παραπάνω

δ. Οι διακρίσεις

Η Piscines Ideales είναι μέλος σε έναν αριθμό από οργανισμούς, προκειμένου διαρκώς να μαθαίνει αλλά και να συμμετέχει στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών δρώμενων αλλά και να προωθεί τις αξίες της επιχειρηματικότητας και της Κοινωνικής Υπευθυνότητας.

Οι οργανισμοί στους οποίους συμμετέχει είναι οι ακόλουθοι:

- Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- Διεθνές Οικουμενικό Σύμφωνο, μια διεθνή πρωτοβουλία του ΟΗΕ για δέσμευση των επιχειρήσεων υπέρ των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας και του περιβάλλοντος και κατά της διαφθοράς
- Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)
- Ελληνοαμερικανικό Επιμελητήριο
- Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος
- Alba Graduate Business School
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών

Οι προσπάθειες της εταιρείας για συνεχή βελτίωση στους τομείς της Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας έχουν αναγνωριστεί μέσα από πολυάριθμες διακρίσεις και βραβεία.

- **2005:** βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον (14η θέση στην Ελλάδα) από το Great Place to Work Institute
- **2006:** κατάκτηση 2ης θέσης στην Ελλάδα ανάμεσα στις 100 καλύτερες εταιρείες στην Ευρώπη (BEST WORKPLACES IN EUROPE), βράβευση του Δ. Συμβούλου ως «Quality Leader of the Year»
- **2007:** 1η θέση στην Ελλάδα (καλύτερος εργοδότης), ανάμεσα στις 10 καλύτερες εταιρείες στην Ευρώπη
- **2008:** 1η θέση στο διαγωνισμό BEST WORKPLACES για τον «καλύτερο εργοδότη στην Ελλάδα» και 4η θέση στην Ευρώπη, ειδικό βραβείο «Σεβασμός» από το «Great Place to Work Institute», ως η ευρωπαϊκή εταιρεία που δείχνει το μεγαλύτερο σεβασμό στους ανθρώπους της, αναγνώριση ως «SUPERBRAND», δηλαδή ως εξέχουσα επωνυμία της αγοράς, βραβείο «EBEN»-Bronze Level για την Επιχειρηματική της Ηθική, βραβείο «Οικολογικού Προϊόντος»
- **2009:** Best Franchise Workplace, διάκριση για τρίτη συνεχόμενη χρονιά της εταιρείας με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, κατάκτηση του τίτλου της εταιρείας με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ευρώπη στην κατηγορία «μικρομεσαίες επιχειρήσεις», ανάμεσα στις 8 εταιρείες που διακρίθηκαν για τις επιδόσεις τους το 2009, στον τομέα της εταιρικής ευθύνης

με το Δείκτη CR Index που αποτελεί Εθνικό Δείκτη και κορυφαίο σημείο αναφοράς στην Ευρώπη για τις επιδόσεις των εταιρειών στον τομέα της ΕΚΕ, βραβείο «EBEN»- Silver Level για την Επιχειρηματική της Ηθικής.

4.8 Ανθρώπινο δυναμικό

«Ευτυχισμένοι εργαζόμενοι, το θεμέλιο της επιτυχίας της Piscines Ideales».

«Οποιοδήποτε προσωπικό θέμα όσο ασήμαντο και αν είναι, έχει προτεραιότητα με οποιοδήποτε εταιρικό θέμα, όσο σημαντικό και αν είναι».

Στόχος της εταιρείας είναι να προσφέρει ένα ειλικρινές, δίκαιο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον που να αναγνωρίζει τη συνεισφορά του καθενός. Να δημιουργεί καλύτερους ανθρώπους και καλύτερους επαγγελματίες, που να έχουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνα στάση σε όλες τις πτυχές της ζωής τους. Να φροντίζει για καλύτερη κατανομή του πλούτου που από κοινού με τους εργαζόμενους δημιουργεί.

4.8.1 Οι άνθρωποι της Piscines Ideales

Στα κεντρικά της εταιρείας απασχολούνται 71 εργαζόμενοι, ενώ μαζί με τους franchisees της (23 καταστήματα), ο συνολικός αριθμός που απασχολούνται άμεσα και έμμεσα φτάνει τους 220 εργαζόμενους σε όλη την Ελλάδα.

Ως πελατοκεντρική εταιρεία, δίνει τεράστια σημασία έτσι ώστε τόσο η οργάνωση και η λειτουργία της αλλά και οι πρακτικές της να αποσκοπούν πάνω από όλα όχι απλώς στην κάλυψη, αλλά στην υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών.

Τα τελευταία δύο χρόνια, η Piscines Ideales δοκιμάστηκε και δοκιμάζεται από το γεγονός ότι απομάκρυνε ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, λόγω αλλαγής φιλοσοφίας στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού που επέβαλε η ανάγκη για ανταπόκριση σε υψηλότερες πλέον απαιτήσεις.

Η ύφεση που επικρατεί στην αγορά, σε συνδυασμό με την ανάγκη δημιουργίας ενός ακόμη πιο απαιτητικού περιβάλλοντος, με περισσότερο εξειδικευμένη γνώση και ακόμη πιο έτοιμους επαγγελματίες, δεν άφησε το περιθώριο για «ανοχή». Ταυτόχρονα, η κουλτούρα και φιλοσοφία της εταιρείας, που προτρέπει όλους να είναι ηγέτες και επιχειρηματίες, ενισχύεται καθημερινά και αποκτά περισσότερους οπαδούς και άριστους πρεσβευτές της ιδέας.

4.8.2 Υγεία και ασφάλεια των ανθρώπων της εταιρείας

Η ασφάλεια, η υγεία και η άνεση των εργαζομένων στους χώρους εργασίας αποτελεί για την Piscines Ideales αδιαπραγμάτευτη αξία και για το λόγο αυτό δεν περιορίζεται απλά στην αυστηρή εφαρμογή της υπάρχουσας νομοθεσίας. Φροντίζει και επενδύει για την υγεία και τη φυσική κατάσταση των εργαζομένων της:

- Παρέχει ετήσιο check-up και ιατροφαρμακευτική ασφάλιση στο σύνολο των εργαζομένων
- Εισήγαγε και ενίσχυσε το πρόγραμμα «ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ FITNESS ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ»
- Παρέχει κίνητρα για βελτίωση της ζωής των εργαζομένων της
- Ενημερώνει και εκπαιδεύει συνεχώς τους ανθρώπους της
- Παρακολουθεί και μετρά συστηματικά τα ατυχήματα και τις ημέρες απουσίας λόγω ατυχημάτων

4.8.3 Δίκαιη και ίση εργασία

Στην Piscines Ideales διασφαλίζονται εξαιρετικές συνθήκες εργασίας, που εγγυώνται ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για όλους, εφαρμόζοντας ένα καθ' όλα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης και ανταποδοτικότητας το οποίο αναγνωρίζεται και από τους εργαζόμενους. Ταυτόχρονα συστηματικά επιδιώκεται η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής.

- Δέσμευση για την αξιοκρατία στις ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης
- Δέσμευση για αξιοκρατία στις αμοιβές
- Ενίσχυση των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρώπινων Δικαιωμάτων

4.8.4 Δια βίου μάθηση και ανάπτυξη

- Στήριξη της εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και συμμετοχής των εργαζομένων
- Αξιολόγηση και καθοδήγηση των ανθρώπων

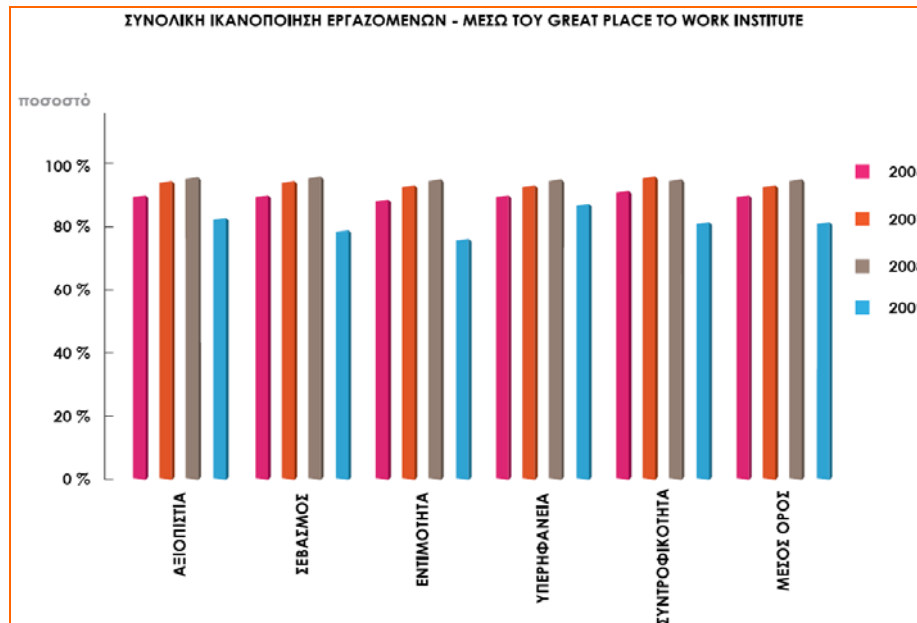
4.8.5 Αναγνώριση και επιβράβευση των ανθρώπων

- Βράβευση των καλύτερων- Άνθρωπος της Χρονιάς, Franchisee της Χρονιάς
- Βράβευση των καλύτερων ιδεών
- Βράβευση πολύχρονης παρουσίας

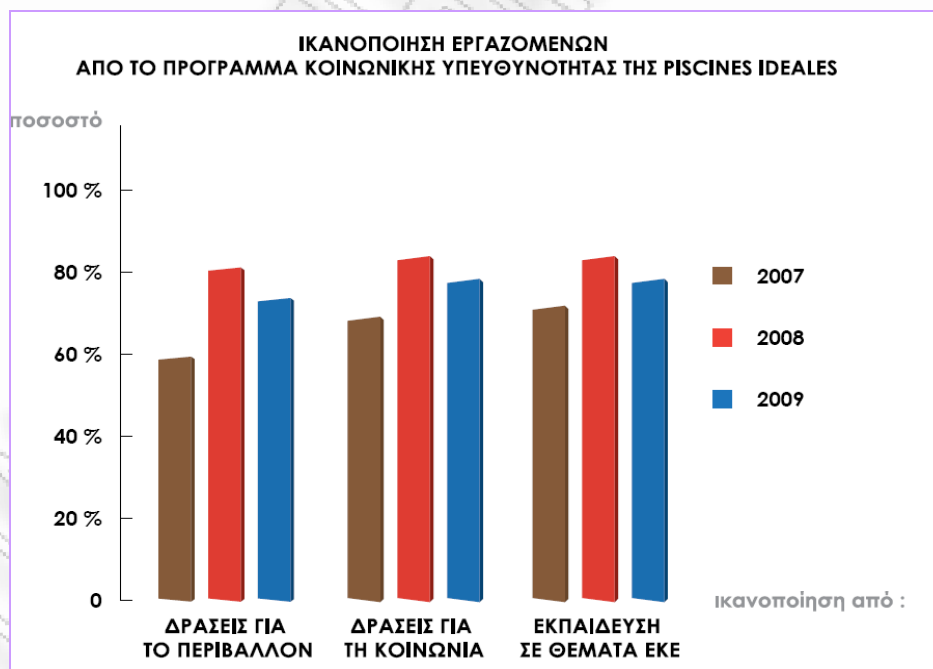
4.8.6 Στόχος η ικανοποίηση των ανθρώπων της εταιρείας

Στο παρακάτω σχήμα 5 απεικονίζεται η συνολική ποσοστιαία ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας για τα έτη 2006 έως 2009. Μέσω των αξιών-μεταβλητών της αξιοπιστίας, του σεβασμού, της εντιμότητας, της υπερηφάνειας και της συντροφικότητας προκύπτει ο μέσος όρος για καθεμιά από αυτές και τελικά η συνολική ικανοποίηση. Για παράδειγμα, για το έτος 2006, η ικανοποίηση έφτασε το

85%, το 2007 βρέθηκε στο 90%, όταν το 2008 ήταν σχεδόν στο 95% σχεδόν και το 2009 παρουσίασε πτώση που άγγιξε το 78%.



Σχήμα 5: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων



Σχήμα 6: Ικανοποίηση εργαζομένων από το Πρόγραμμα Κοινωνικής Υπευθυνότητας της Piscines Ideales

Στο παραπάνω σχήμα 6 παρουσιάζεται το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων της εταιρείας που προκύπτει από τις δράσεις για το περιβάλλον, την κοινωνία και την εκπαίδευση σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, σύμφωνα με το Πρόγραμμα Κοινωνικής Υπευθυνότητας της Piscines Ideales, για τα έτη 2007, 2008 και 2009.

4.9 Περιβάλλον

Συνεχής ανάπτυξη σε αρμονία με το περιβάλλον:

Προτεραιότητα της εταιρείας είναι η απόλαυση και υγεία των Πελατών της. Η επίτευξη αυτού του στόχου με σεβασμό προς το περιβάλλον, την κάνει εξαιρετικά υπερήφανη.

Στην Piscines Ideales κατανοείται πλήρως η ανάγκη δράσης για το περιβάλλον και θεωρείται πρωταρχική υποχρέωση όλων να ευαισθητοποιήσουν, να εκπαιδεύσουν και να αναλάβουν δράσεις με στόχο την εξοικονόμηση πολύτιμων πόρων και την προστασία του περιβάλλοντος. Επιδιώκουν οι δύο σημαντικότεροι παράγοντες της επιτυχίας της εταιρείας – δηλαδή το προϊόν και οι Άνθρωποί της – να είναι εναρμονισμένοι με τις αρχές της Κοινωνικής Υπευθυνότητας ως προς το περιβάλλον.

Έτσι προσπαθούν καθημερινά μέσω συστηματικών δράσεων (ανακύκλωση, επαναχρησιμοποίηση υλικών, εκπαίδευση, εθελοντισμό) να φροντίζουν για ένα καλύτερο αύριο ... ΣΗΜΕΡΑ!

ΣΤΟΧΟΣ: «Να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τις αρνητικές επιπτώσεις από την λειτουργία μας, με στόχο την μέγιστη δυνατή εξοικονόμηση πόρων (ενέργεια, νερό κλπ) και την μείωση των ρύπων.»

4.9.1 Περιβαλλοντικές επιπτώσεις από το προϊόν της εταιρείας

- A) Ανάλυση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της Eco Pool
- B) Καταγραφή της εξοικονόμησης ενέργειας σε σχέση με τις συμβατικές πισίνες

4.9.2 Κλιματική αλλαγή και ενέργεια

- A) Παρακολούθηση της κατανάλωσης ενέργειας και πετρελαίου στα γραφεία της εταιρείας
- B) Μέτρηση των εκπομπών Διοξειδίου του Άνθρακα

4.9.3 Ενημέρωση κοινού

A) Εκπαίδευση των πελατών σε θέματα διαχείρισης νερού

B) Ευαισθητοποίηση μέσω του «μηνύματος του μήνα»

4.10 Ανταγωνισμός, μερίδιο αγοράς, εκτίμηση δυνάμεων και αδυναμιών

Ο ανταγωνισμός

Η εξελεγκτική διαδικασία τόσο της αγοράς όσο και της τεχνολογίας διαμόρφωσαν τον σημερινό ανταγωνισμό ο οποίος αποτελείται από δυο μεγάλες ομάδες:

- Τον “επώνυμο” που αποτελείται από περίπου 15 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο
- Έναν πολύ μεγάλο αριθμό τεχνικών/τεχνίτων οι οποίο κατασκευάζουν μέρος ή το σύνολο του έργου που λέγεται πισίνα
- Στην πρώτη ομάδα, η οποία αποτελείται από 15 εταιρείες, μπορούμε να διακρίνουμε:
- Τον “έμμεσο” ανταγωνισμό (κατασκευές συμβατικής) που περιλαμβάνει περίπου δέκα εταιρείες
- Τον “άμεσο” ανταγωνισμό, έξι εταιρείες νέας τεχνολογίας (τρεις εταιρείες έχουν στο προϊόντικό τους χαρτοφυλάκιο και τους δυο τύπους πισίνας)

Στους πίνακες παρουσιάζεται το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών για την κάθε εταιρεία ξεχωριστά, καθώς και το δίκτυό τους. Με βάση το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (επομένως της δυναμικής που παρουσιάζουν στο δίκτυο για να δημιουργήσει έσοδα) έχουμε τις εταιρείες: ΦΙΛΙΠΠΟ, AZUL, OSMO, CRYSTAL, MAGILINE, INTELWATER. Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι η συμβατική πισίνα (με εξαίρεση την AZUL). Οι εταιρείες INTELWATER και MAGILINE παρουσιάζουν δυναμική στη Βόρειο Ελλάδα.

Ο άμεσος ανταγωνισμός αποτελείται από τις εταιρείες WATERAIR, AEGEAN, POSEIDON, COMPASS, MAGILINE, και SMARKS.

Φαίνεται ότι τόσο σε επίπεδο προσφοράς όσο και σε επίπεδο δικτύου η Piscines Ideales έχει πλεονεκτική θέση την οποία πρέπει να βελτιώσει ακόμα περισσότερο.

Πίνακας 3 : Ανταγωνισμός: Προσφερόμενα προϊόντα – υπηρεσίες

Ανταγωνισμός/ Επωνυμίες εταιριών	Προϊόντα – Υπηρεσίες						
	Είδος Πισίνας	Υδρομασάζ -spa	Συντήρηση	Επεξεργασία νερού	Accessories	Μηχανολογικός εξοπλισμός	Landscaping
Φιλ-Προ Ανθόπουλος	Σ	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Όχι
Piscina Azul	Σ+Π	Ναι + Μπανιέρες –Καμπίνες	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι	Όχι
Osmo	Σ	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Όχι
Crystal pools	Σ	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι	Όχι
Act	Σ	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι
Piscines Wtaerair	Π12 μοντέλα	Όχι	Όχι	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι
Piscines Magiline – Econord	Π	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Όχι
Aegean pools	Π	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι	Ναι	Όχι
Poseidon pools	Π	Ναι	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι	Ναι
Υδροκοσμοτεχνική	Σ+Π	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι	Ναι	Όχι
Compass pools & Spa Ltd.Τσοπαν Smarks	Π6 μοντέλα	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι	Ναι	Όχι
	Σ+Υ+Π16 μοντέλα	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι
K&L Piscines	Σ	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι	Όχι
Τεχνική πρόταση	Σ	Όχι	Όχι	Όχι	Ναι	Ναι	Όχι
Intel Water	Σ	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι

Πίνακας 4 : Ανταγωνισμός: Δίκτυο διανομής

Ανταγωνισμός/ Επωνυμίες εταιριών	Δίκτυο διανομής	
	Αριθμός αντιπροσώπων	Περιοχές
Φιλ-Προ Ανθόπουλος	?	?
Piscina Azul	2	Θεσσαλία, Αλεξανδρούπολη
Osmo	N/A	N/A
Crystal pools	N/A	N/A
Act	8	N/A
Piscines Wtaerair	N/A	N/A
Piscines Magiline – Econord	N/A	N/A
Aegean pools	8	Αργολίδα, Ηλεία, Ηράκλειο, Θεσσαλονική, Κόρινθος, Κυκλάδες, Λακωνία, Χανιά
Poseidon pools	1	Θεσσαλονική
Υδροκοσμοτεχνική	N/A	N/A
Compass pools & Spa Ltd.Τσοπαν Smarks	N/A	N/A
K&L Piscines	N/A	N/A
Τεχνική πρόταση	N/A	N/A
Intel Water	N/A	Αττική

Εκτίμηση δυνάμεων και αδυναμιών

Δυνάμεις:

- Νέα άποψη, νέα τεχνολογία με αξιόπιστα και εγγυημένα προϊόντα που καλύπτουν ανάγκες με διαφορετικό τρόπο (πρωτοπορία)
- Υψηλού επιπέδου παρεχόμενες υπηρεσίες, συσσωρευμένη εμπειρία, αξιοπιστία
- Προτάσεις που δίνουν ολοκληρωμένες λύσεις (η έννοια του one stop shop), κομμένες στα μέτρα μου, με ολοκληρωμένη εικόνα κόστους αποτελέσματος από τα αρχικά στάδια
- Παίρνω την αξία του κάθε ευρώ που πληρώνω στο 100%
- Εκτεταμένο δίκτυο, άνθρωπος της Piscines Ideales είναι δίπλα μου σχεδόν σε κάθε γωνιά της Ελλάδας
- Βασική πελατοκεντρική “φιλοσοφία”, ο Πελάτης είναι η περιουσία μας
- Υψηλός βαθμός ευχαριστημένων Πελατών
- Γνωστή βραβευμένη εταιρεία με δυνατή ηγετική ομάδα και δυναμική ανάπτυξης
- Οι εγκαταστημένες πισίνες (7000-8000) αποτελούν μια δυνατή περιουσιακή βάση για δημιουργία επιπλέον εσόδων από πώληση πρόσθετων υπηρεσιών και προϊόντων

Αδυναμίες:

- Τα προϊόντα δεν καλύπτουν κάποιες εξειδικευμένες ανάγκες αισθητικής (υπερχείλιση) με βάση το κλασικό μοντέλο πισίνας, αφήνοντας έξω από τη στόχευση το τμήμα luxury
- Το δίκτυο παρουσιάζει διαφορετικό βηματισμό σε θέματα τεχνικά, τεχνικής και προσέγγισης πωλήσεων, branding
- Η μεθοδολογία/προσέγγιση της πώλησης μάλλον παθητική παρά επιθετική
- Η σχέση με τον πελάτη μάλλον αδύναμη, δεν φροντίζει να τη συντηρήσει, να τη διατηρήσει
- Η πελατοκεντρικότητα από φιλοσοφία δεν μεταφράζεται σε συμπεριφορά

Απειλές:

- Μακροοικονομικό περιβάλλον και οι επιπτώσεις του σε άμεσο (επόμενα δύο χρόνια) και μακροχρόνιο (επόμενα 3-5 χρόνια) επίπεδο
- Αύξηση της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού στη νέας τεχνολογίας πισίνα, νέοι παίκτες με ίδια ή παρεμφερή τεχνολογία
- Οι επιπτώσεις και οι παρενέργειες από την αξιολόγηση του δικτύου.

- Ο τρόπος, ο χρόνος και η ομάδα που θα υλοποιήσει το έργο, είναι καθοριστικής σημασίας

Ευκαιρίες:

- Γενικότερο μακροοικονομικό περιβάλλον και οι συνέπειες του σε:
 1. Σε επίπεδο αγοράς και σε συγκεκριμένα segments, οι προτάσεις που καλύπτουν στον καλύτερο δυνατό βαθμό το concept Value For Money (VFM), θα έχουν καλύτερες δυνατότητες για να κερδίσουν πωλήσεις και μερίδιο. Το ζητούμενο από την Piscines Ideales είναι να προβάλλει με ολοκληρωμένη στρατηγική marketing της μάρκας και να ενισχύσει τη θέση της
 2. Ευκαιρία για επαναξιολόγηση του δικτύου με σειρά κριτηρίων για να επιλεγούν οι καταλληλότεροι
- Η αποτυπωμένη εικόνα της αναγνωρίσιμης, δυναμικής, βραβευμένης εταιρείας δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα για την αντιμετώπιση κυρίως του άμεσου ανταγωνισμού
- Διαμόρφωση ευνοϊκών συνθηκών για την προώθηση προϊόντων που καλύπτουν ανάγκες με χαμηλότερο κόστος
- Άμεση εκμετάλλευση του αριθμού των εγκαταστημένων Piscines Ideales πισίνων και δημιουργία “πακέτου υπηρεσιών” βελτίωσης/συντήρησης με στόχο επιπλέον έσοδα αλλά και:
- Εφαρμογή της πελατοκεντρικής προσέγγισης και μετατροπή της από “φιλοσοφία” σε καθημερινή πρακτική
- Δημιουργία και εφαρμογή “επιθετικής” προσέγγισης στην πώληση με τη δημιουργία customized προσέγγισης για κάθε segment της αγοράς με βάση τις τυπολογίες των αγοραστών
- Επιλεκτική γεωγραφική επέκταση σε περιοχές με χαρακτηριστικά που εγγυώνται ανάπτυξη

4.11 Επίπεδα πωλήσεων- market segmentation για quality διαχρονικά

Πίνακας 5 : Σύνολο εξέλιξης πωλήσεων*

	2006	2007	2008
Τεμάχια	758	1.282	1.337
Δείκτης	100	135	129

*Δεν συμπεριλαμβάνονται οι πωλήσεις του Pool Boy της Πεύκης

Πίνακας 6: Σύνολο πωλήσεων ανά έτη και προϊόν: volume*

	2006	2007	2008
Πισίνα	641	886	867
Ideales SPA	48	134	137
Pool boy	69	262	333
Σύνολο	758	1.282	1.337
Δείκτης	100	169	176

*Δεν συμπεριλαμβάνονται οι πωλήσεις του Pool Boy της Πεύκης

Πίνακας 7 : Πισίνες- εξέλιξη πωλήσεων*

		2006	2007	2008
		Volume	Volume	Volume
ΠΕΥΚΗ	Πλήρης	189	153	106
	Ολοκλήρωση	91	71	73
	Σύνολο	280	224	179
ΔΙΚΤΥΟ	Πλήρης	218	397	351
	Ολοκλήρωση	143	265	337
	Σύνολο	361	662	688
ΣΥΝΟΛΟ	Πλήρης	407	550	457
	Ολοκλήρωση	234	336	410
	Σύνολο	641	886	867

* Η αξία των πωλήσεων από το 2006 έως το 2009 παρουσιάζει αύξηση 29%

- Η πισίνα παραμένει ο βασικός μοχλός των πωλήσεων, αύξηση τριετίας 35%, παρόλο που η συμμετοχή της στο μίγμα των πωλήσεων μικραίνει (από 89% το 2006 σε 65% το 2008)
- Το spa την ίδια περίοδο παρουσιάζει τριπλασιασμό της αξίας των πωλήσεων (μεγάλο μέρος το 2007 οφείλεται στην τοποθέτηση στο Δίκτυο) με τη συμμετοχή του στο μίγμα να αυξάνεται από 4% σε 9%.

Πίνακας 8 : Ideales Spa- εξέλιξη πωλήσεων

	2006	2007	2008
	Volume	Volume	Volume
ΠΕΥΚΗ	10	41	19
	Volume	Volume	Volume
ΔΙΚΤΥΟ	38	93	118
	Volume	Volume	Volume
ΣΥΝΟΛΟ	48	134	137

Market Segmentation

Τυπολογίες αγοραστών: Ιδιώτες

1. Αγοραστής χαμηλού κόστους:

Βασική ανάγκη, η ενίσχυση της κοινωνικότητας
Επιλογή, με κριτήριο το χαμηλό κόστος
Αιτιολογία, ασήμαντες προϊόντικές διαφοροποιήσεις
Απαιτήσεις, προσαρμογή στις δυνατότητες μου (οικόπεδο)
Προϊόν, μικρή παραλληλόγραμμη μη συμβατική πισίνα

2. Αγοραστής value for money:

Βασική ανάγκη, η ενίσχυση του “εγώ”, νιώθω “καλά”
Επιλογή, σχέση ποιότητας (ταχύτητα κατασκευαστική και προϊόντική αξιοπιστία)
και τιμής (κάπου στη μέση)
Αιτιολογία, γιατί το αξίζω
Απαιτήσεις, η καλύτερη λύση στη σωστότερη τιμή
Προϊόν, μεγάλου μεγέθους παραλληλόγραμμη πισίνα

3. Αγοραστής πολυτελείας:

Βασική ανάγκη, η προβολή, με την πισίνα χαρακτηρίζομαι
Επιλογή, επικρατούν “αισθητικά” κριτήρια
Αιτιολογία, εκείνο που μετράει είναι η αισθητική
Απαιτήσεις, ειδικές κατασκευές που αναβαθμίζουν και ενισχύουν την αισθητική
Προϊόν, μη συμβατική και συμβατική πισίνα, customization

Τυπολογίες αγοραστών: Επαγγελματίες

1. Βασικός αγοραστής:

Βασική ανάγκη, απλά να υπάρχει, γιατί η ύπαρξή της προσθέτει επενδυτική αξία
Επιλογή, για εξοχικές κατοικίες, κατασκευές χαμηλού κόστους, ξενοδοχεία μεσαίας κατηγορίας
Απαιτήσεις, να κάνω απλά τη δουλειά μου, να κάνω μια γρήγορη δουλειά
Προϊόν, νέας τεχνολογίας πισίνα

2. Επενδυτικός αγοραστής:

Βασική ανάγκη, η πισίνα να εξασφαλίζει την πώληση του ακίνητου
Επιλογή, για εξοχικές κατοικίες, ενοικιαζόμενες κατοικίες, μεσαίου κόστους κατασκευές
Απαιτήσεις, να προσθέσω αξία στην επένδυση, να μην εκτεθώ
Προϊόν, νέας τεχνολογίας πισίνα

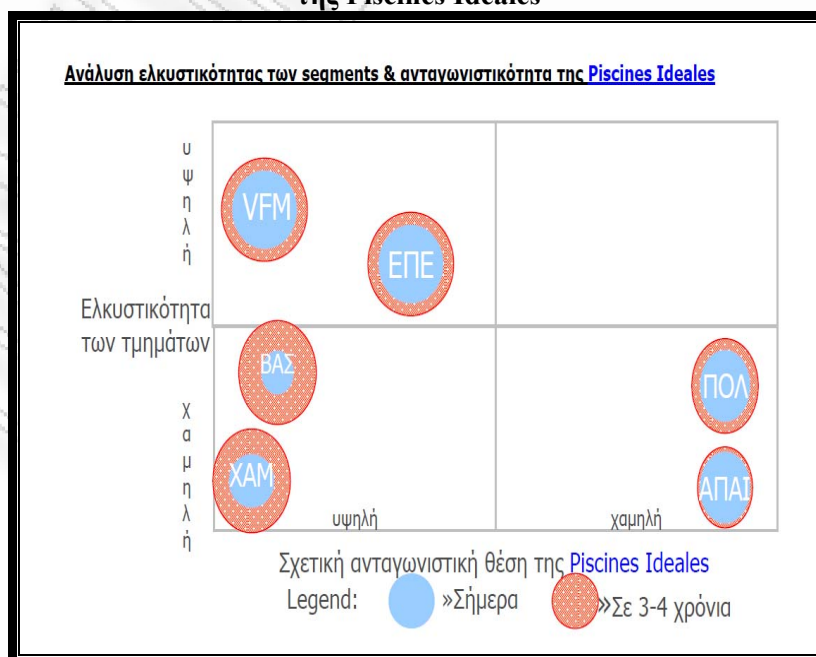
3. Απαιτητικός αγοραστής:

Βασική ανάγκη, η πισίνα αναδεικνύει τον τρόπο ζωής μου
Επιλογή, εξοχική ή κύρια κατοικία, συγκροτήματα πολυτελών κατασκευών (€450.000 +)
Απαιτήσεις, να ικανοποιήσω τον πελάτη, η κατασκευή μου να ξεχωρίζει
Προϊόν, νέας τεχνολογίας και συμβατική πισίνα

4. Αγοραστής ειδικής ανάγκης:

Βασική ανάγκη, να καλυφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης και των πελατών της, ασθενών, ΑΜΕΑ, αθλούμενων με έμφαση στη λειτουργικότητα
Επιλογή, μεμονωμένες και ειδικές κατασκευές
Απαιτήσεις, φήμη ειδικού στο χώρο
Προϊόν, συμβατική πισίνα

Πίνακας 9 : Ανάλυση ελκυστικότητας των τμημάτων και ανταγωνιστικότητα της Piscines Ideales



Παρόλο που τα επόμενα χρόνια η αγορά της πισίνας, στο σύνολο της, θα βιώσει, λόγω της γενικότερης οικονομικής κατάστασης, μια πτωτική πορεία, η νέας τεχνολογίας πισίνα Ideales και για συγκεκριμένα segments (π.χ. επενδυτική, value for money) της αγοράς μπορεί να αποτελέσει την εναλλακτική αξιόπιστη λύση.

4.12 Συγκριτικό πλεονέκτημα (μοναδικότητα), σκέψεις για το μετά

Συγκριτικό πλεονέκτημα:

Με βασικό το όπλο της πρωτοπορίας και του ονόματός της, η εταιρεία Piscines Ideales σε συνδυασμό με μία σειρά άλλων παραγόντων απολαμβάνει τη θέση της στην αγορά. Με γνώμονα την εμπειρία, αλλά και την ποιότητα στο κεφάλαιο της κατασκευής είναι σε θέση να προχωρά.

Η ολοκληρωμένη πώληση σε συνάρτηση με την αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών, οδηγούν την εταιρεία στην αποδοχή μεγάλης αναγνωρισιμότητας, η οποία (αναγνωρισιμότητα) αναμφίβολα αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα.

Σκέψεις για το μετά- στόχοι:

Με απώτερο σκοπό την ευημερία της και τη διατήρησή της μέσω της συνεχούς βελτίωσής, η εταιρεία προχωρά σε μακροπρόθεσμη ποιοτική και ποσοτική στοχοθέτηση.

Ένα εργαλείο που θα ενθαρρύνει την ενεργό παρουσία της στο χώρο είναι οι Web καινοτομίες και Web λύσεις, από τεχνολογικής πλευράς.

Ενισχύοντας την «κοινωνικοποίησή» της και την υποστήριξη και αύξηση των πωλήσεων σε συνδυασμό με την απόκτηση περισσότερων πελατών, μα και διατήρηση των ήδη υπαρχόντων θα οδεύει σε συνεχή πρόοδο.

Ένας ακόμη στόχος που θέτει η εταιρεία είναι να ελαχιστοποιείται το κόστος του μάρκετινγκ μέσω του Διαδικτύου από την αξιοποίηση της «οικονομίας» του. Η διάδραση με τους πελάτες σε συνδυασμό με την αύξηση της εμπιστοσύνης τους και η δημιουργία προσφορών αποτελούν επιπλέον βασικές μελλοντικές τοποθετήσεις της εταιρείας.

Τέλος, η αύξηση της εισόδου σε μία παγκοσμιοποιημένη αγορά που προϋποθέτει τη διαχείριση της φήμης της εταιρείας πριν και κατά τη διάρκεια της εισόδου σε αυτού του τύπου αγορά, αποτελούν βασικές τοποθετήσεις του ενδιαφέροντος για μελλοντική πολιτική και στρατηγική της εταιρείας αυτής.

4.13 Επίλογος

Από την παρουσίαση της εταιρείας Piscines Ideales που πραγματοποιήθηκε, προκύπτει ότι η εταιρεία αυτή δίνει μεγάλη βαρύτητα και προτεραιότητα στον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον μέσω της Κοινωνικής Υπευθυνότητας που

αναπτύσσει. Η Κοινωνική Υπευθυνότητα πηγάζει από την ατομική Κοινωνική Υπευθυνότητα, δηλαδή από το ενδιαφέρον της εταιρείας για τους ανθρώπους της και το διαρκή κύκλο που δημιουργείται μεταξύ τους.¹⁵³

Φροντίζει για την αρμονική συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους, ενώ παράλληλα θέτει ως στόχο τη συνεχή μείωση των αρνητικών επιπτώσεων από τη λειτουργία της, διασφαλίζοντας έτσι τη συνεχή ανάπτυξη και ευημερία της. Από την προσπάθειά της για συνεχή βελτίωση σε όρους Κοινωνικής Υπευθυνότητας και Ποιότητας έχουν προκύψει Πιστοποιήσεις και μέσω αυτών έχει διακριθεί και βραβευτεί από πολλούς φορείς ως «ανταμοιβή» για το έργο και την προσφορά της στον επιχειρηματικό στίβο.

Με γνώμονα την ικανοποίηση του ατόμου που εργάζεται για εκείνη, κατ'επέκταση και του πελάτη που αγοράζει από εκείνη, θέτει διαρκώς στόχους στραμμένους στη συνεχή βελτίωσή της προάγοντας πάντα τις αξίες της υγιούς επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας.

153 Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D., (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance *Socio-Economic Review*, Vol.10, pp.3-28.

Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Από την εργασία αυτή, διαπιστώθηκε ότι οι σημερινές επιχειρήσεις, επηρεαζόμενες από τις συνεχείς προκλήσεις και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, από την αλματώδη τεχνολογική πρόοδο και από το διαρκή ανταγωνισμό, συνεχώς επιζητούν νέες μεθόδους βελτίωσης των προϊόντων τους και αύξησης της ικανοποίησης των πελατών τους, ώστε να έχουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και περισσότερα κέρδη.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός οργανισμού και την εξασφάλιση της κερδοφορίας και της μακροζωίας του είναι η κατανόηση του βασικού στοιχείου του, που δεν είναι άλλο από τον άνθρωπο. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτέλεσε, αποτελεί και θα αποτελεί καθοριστικό στοιχείο στην εξέλιξη μίας επιχείρησης. Είναι ο παράγοντας εκείνος στον οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση, καθώς συνιστά ουσιαστικά, και την απαρχή δημιουργίας των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν κατόπιν ανθρώπινων αναγκών, σε συνάρτηση πάντα με τις προσαγές της εποχής και πλήθος άλλων παραγόντων.

Εφόσον εκτιμήθηκε η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα από τις επιχειρήσεις διαχρονικά, προσεγγίζεται το σημείο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία περικλείει μία σειρά από επιμέρους έννοιες. Οι έννοιες αυτές, όταν εφαρμόζονται ορθά, προάγουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ'επέκταση οδηγούν, σε συνδυασμό με τους άλλους πόρους μίας επιχείρησης, στην ολοένα και πιο έντονα επιτυχή πορεία της.

Ο σωστός προγραμματισμός, η αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, τα κατάλληλα κίνητρα και οι αντίστοιχες αμοιβές, η δημιουργία αρμονικών ομάδων εργασίας που μέσω της ομαλής συνεργασίας τους αναδεικνύεται μία υγιής επιχείρηση, αποτελούν ορισμένους από τους βασικούς παράγοντες που υπάγονται στην ευρύτερη έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε προηγούμενο Κεφάλαιο έγινε αρχικά αναφορά στη σύνδεση της ιστορίας των επιχειρήσεων με τη βιομηχανική επανάσταση και ακολούθησε μία παρουσίαση της εξέλιξης της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψιν παράγοντες που συνετέλεσαν στην πορεία αυτή, όπως για παράδειγμα, η γνώση, η μάθηση, η τεχνολογία ώστε μετέπειτα να εξεταστούν τα δομικά στοιχεία των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, αναλύθηκε η θέση του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση, ο οποίος πλαισιώνει τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων ενώ δόθηκε έκταση στην παρουσίαση των αρμοδιοτήτων του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Η προηγηθείσα ανάλυση απέδειξε πως η πλαισίωση μιας εταιρείας από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συνιστά το συγκριτικό πλεονέκτημά της μέσα σε ένα ολοένα ανταγωνιστικό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Τέλος, σε επόμενο, από τα αναφερθέντα, κεφάλαιο παρουσιάστηκε η εταιρεία Piscines Ideales και ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε στοιχεία που αφορούν τον άνθρωπο

σε γενικότερο επίπεδο, την κοινωνική υπευθυνότητα, τη δια βίου μάθηση και ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων της εταιρείας, σε πιο ειδικό επίπεδο.

Η σημερινή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα περιέχει τα τρία βασικά στοιχεία της ωφέλειας του ατόμου, της επιχείρησης, της κοινωνίας, τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τα δομικά στοιχεία της σύνδεσής της με τους στόχους της επιχείρησης. Ο συγκερασμός των στοιχείων των προαναφερθέντων στόχων της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα και της ανάδειξης αυτού, μαζί με τα ευρήματα των στοιχείων της μελέτης περίπτωσης της εταιρείας Piscines Ideales αποδεικνύει την τεράστια συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η υπό μελέτη εταιρεία, Piscines Ideales, αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στους ανθρώπους της, καθώς θέτει ως βασική προϋπόθεση της ικανοποίησης των πελατών της, την ευημερία των ίδιων της των εργαζομένων. Κάνοντας μία σύντομη ανασκόπηση στο προφίλ της εταιρείας, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης αυτής, μπορεί κανείς να παρατηρήσει την πλήρη και διαχρονική ταύτισή της με τους ανθρώπους της. Επίσης, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η προστασία τους σε συνδυασμό με την υγιεινή και ασφάλειά τους, οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν περιοχές των αρμοδιοτήτων του τμήματος ανθρώπινων πόρων, που η εταιρεία καλύπτει επιτυχώς.

Οι επιδόσεις των εργαζομένων, η κερδοφορία της επιχείρησης, η ικανοποίηση των ανθρώπων εντός και εκτός ενός οργανισμού και το όφελος για την κοινωνία, αποτελούν στόχους που επιτυγχάνονται μέσω της σωστής διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα-δυναμικού. Από την εξέταση του ανθρώπινου παράγοντα, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι αυτός επιτάσσεται να είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τις μεθόδους διοίκησης των εργαζομένων, εάν θέλει ένας οργανισμός να εστιάσει στην ικανοποίηση του πελάτη τελικά και στη συνεχή βελτίωση με την εμπλοκή όλων των εργαζομένων, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο.

Οι μέθοδοι διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού διαρκώς επηρεάζονται από το επιχειρησιακό περιβάλλον και τις εξελίξεις, από το διεθνή ανταγωνισμό και την εξέλιξη της τεχνολογίας πληροφόρησης. Συνεκδοχικά, η επιτυχημένη επιχείρηση πρέπει να παρέχει προτεραιότητα στην ανταπόκριση και στην κατανόηση των προσωρινών αλλά και μελλοντικών αναγκών των πελατών της και να προσπαθεί να ξεπεράσει τις προσδοκίες της, πετυχαίνοντας παράλληλα να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους.

Η επιχείρηση προκειμένου να φανεί ανταγωνιστική θα πρέπει να μεριμνήσει για την ικανοποίηση και του εργαζόμενου και του πελάτη της.

Πιο συγκεκριμένα, θα λέγαμε πως ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι εκείνος στον οποίο παρέχονται κίνητρα ανάπτυξης καριέρας, συμμετοχής στις αποφάσεις και στο όραμα της επιχείρησης, ίσες ευκαιρίες και εκπαίδευση όταν απαιτείται, ώστε να βελτιστοποιείται η απόδοσή του.

Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται με διαστάσεις, όπως είναι η επίδοση προϊόντος, η αξιοπιστία της επιχείρησης, η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, η διαχρονικότητα, η διάρκεια στο χρόνο, η εξυπηρέτηση, η αισθητική αλλά και με επιμέρους δευτερευούσης σημασίας χαρακτηριστικά συνδυαζόμενα με τον ευρύτερο τρόπο αντίληψης της ποιότητας σε σχέση με τον πελάτη.

Διαφαίνεται, πως απαιτείται η «ταυτόχρονη» ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, καθώς η λογική των συγκοινωνούντων δοχείων εμφανίζεται πιο επίκαιρη από ποτέ. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα δημιουργήσουν ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους θα αντιμετωπίζουν αναλόγως και τους υπαλλήλους με τους οποίους θα έρχονται σε επαφή.

Ωστόσο, η ποικιλία και η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν νέες ανάγκες, αλλά και προσδοκίες στους εργαζόμενους για το περιβάλλον εργασίας τους στο μέλλον.

Μία ομάδα πιστών, παραγωγικών εργαζομένων αποτελεί το πιο αποτελεσματικό ανταγωνιστικό όπλο ενός οργανισμού. Πρέπει να δοθεί το μήνυμα τόσο στον Πρόεδρο όσο και στον πιο χαμηλής βαθμίδας εργαζόμενο (εσωτερικό πελάτη) ή εξωτερικό πελάτη, ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι «πελάτης» του Διευθυντή του, του Προέδρου, του Γενικού Διευθυντή και πρέπει να ικανοποιεί, κατά το δυνατόν, όλες τις ανάγκες αλλά και τις προσδοκίες τους, αλλά και αντιστρόφως.

Ο Πρόεδρος, ο Γενικός Διευθυντής και οι Προϊστάμενοι των εργαζομένων, αλλά και οι εξωτερικοί αγοραστές των προϊόντων/ υπηρεσιών είναι «πελάτες» του κάθε εργαζόμενου, που πρέπει να προσπαθούν να επιτύχουν την ολική ικανοποίησή τους. Οι διαφορές είναι τεράστιες ανάμεσα σε έναν καλό εργαζόμενο και έναν ανώτερο. Η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μπορεί εν τούτοις να είναι περιορισμένη, ανεξάρτητα από το αν έχουν ή όχι δεξιότητες, στην περίπτωση που αυτοί δεν υποκινούνται να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους με αποδοτικό τρόπο.

Σε μία εποχή όμως, που οι πόροι συνεχώς ελαττώνονται, η αποτελεσματικότητα ενός υψηλά υποκινούμενου εργατικού δυναμικού καθορίζει θεμελιωδώς την επιβίωση της επιχείρησης. Ο σωστός λοιπόν προγραμματισμός και η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μπορούν να ενεργήσουν ως ένας καταλύτης και ως λειτουργικοί μηχανισμοί που θα επιταχύνουν την οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού και ισχυρού εργατικού δυναμικού. Κατά συνέπεια η επιχείρηση και ο ανθρώπινος παράγοντας συνιστούν έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες εκ των προτέρων και ακόμη πιο έντονα ταυτισμένες όταν πραγματοποιείται ουσιαστική «τήρηση» των διαδικασιών εκείνων που συνδέονται με τον ανθρώπινο παράγοντα προκειμένου η επιχείρηση να εξελιχθεί και να «παράγει» ικανοποιημένους εργαζόμενους και πελάτες.

Κατ' επέκταση το συμπέρασμα που προκύπτει αποτελείται από δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος σχετίζεται με τον βαθμό όπου λειτούργησε θετικά και αναπτυξιακά για την εξετασθείσα εταιρεία Piscines Ideales η αποδοχή του μηνύματος για επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μέσα από την παροχή στους εργαζόμενους της ίσων ευκαιριών, εκπαίδευσης, κινήτρων και συμμετοχής στις αποφάσεις, κατατάσσοντας την πρώτη ανάμεσα σε δέκα εταιρείες ως «Best Working Place», γεγονός που οδήγησε και σε αντίστοιχα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Επιπλέον το δεύτερο σκέλος του συμπεράσματος που προκύπτει

σχετίζεται με τις διαστάσεις του προβλήματος που έχει δημιουργηθεί σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες είτε είναι επιφυλακτικές είτε τελείως αρνητικές στην υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, πράγμα το οποίο αποδίδεται στην άγνοια από μέρους τους, των πολλαπλών ωφελειών που θα είχαν.

Προτείνεται μέσα από την παρούσα μελέτη η διοργάνωση μίας ενημερωτικής εκστρατείας των Α.Ε.Ι- Πανεπιστήμιο Πειραιώς σε συνεργασία με τους Συνδέσμους Βιομηχανιών και Βιοτεχνιών (ΣΕΒ, ΕΒΕΑ), ώστε να ενημερωθούν οι επιχειρήσεις για τα οφέλη που προκύπτουν για αυτές από την εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Προέκταση της παρούσας εργασίας θα μπορούσε να είναι και η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου με στόχο την αποστολή του στα μέλη των παραπάνω Συνδέσμων προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός εφαρμογής των αρχών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από τις επιχειρήσεις αυτές. Θα παρουσίαζε εξαιρετικό ενδιαφέρον η συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων και η ανάλυση αυτών, οπότε και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το θέμα της προέκτασης της παρούσας εργασίας. Θα ήταν σκόπιμο δηλαδή να αποκαλυφθεί μέσα από τη χρήση ποσοτικών μεταβλητών ο βαθμός εφαρμογής των αρχών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Κατ' επέκταση η προαναφερθείσα προτεινόμενη έρευνα θα συνέτεινε ώστε να διερευνηθούν οι λόγοι αποφυγής, ή ενδεχόμενης άρνησης υιοθέτησης των αρχών αυτών, είτε ακόμα θα συνέδραμε ώστε να διαλευκανθούν οι λόγοι άγνοιάς τους. Και τέλος, θα συνέβαλε ώστε να προταθούν μέθοδοι εφαρμογής αυτών, με απώτερο σκοπό την (ακόμη) πιο ομαλή και ανθρωποκεντρικά προσανατολισμένη λειτουργία, πορεία και εξέλιξη της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Γατανάκης, Κ., (1999). *Κοινωνική και Οικονομική Ιστορία της Ευρώπης*, Πάτρα: ΕΑΠ, σελ. 230.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση, (2005). Πολιτική της συνοχής για την ενίσχυση της ανάπτυξης και της απασχόλησης. Στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές της Κοινότητας, 2007-2013, *COM 5.7.2005*.

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, (2005). Μια καινούργια αρχή για τη Στρατηγική της Λισσαβόνας, *COM 24. 2.2.2005*.

Ζουμπουλάκης, Μ., (1995). Η ιστορία της Οικονομικής ως τμήμα της ιστορίας των επιστημών, *Νεύσις*, Τεύχος Νο 3, σ.σ 41-54.

Θανόπουλος Ν. Γ., (2006). *Διεθνής Επιχείρηση- Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Θανόπουλος, Ν. Γ., & Φοιτητές Του, (2010). *Ένας Παγκόσμιος Μάνατζερ, Διαδρομές Αυτογνωσίας*, Αθήνα: Εκδοσεις Interbooks.

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2005). Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2004-2005, *IOBE*.

Κανελλόπουλος Κ. Χ.,(2002). Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη, Αθήνα.

Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας, (2006). Η συμμετοχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013, *ΚΕΔΕ*.

Μανδηλαρά, Α., (2008). Η διπλή ζωή της Οικονομικής Ιστορίας-Θέματα Ευρωπαϊκής Ιστοριογραφίας, Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Μακιαβελι, Ν., (1999). *Ο Ηγεμόνας*, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ., (2010). *Επί σκηνής χωρίς πρόβα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., (1997). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Η πρόκληση του 21ου αι. στο εργασιακό περιβάλλον, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, (2003). Η κατάσταση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, *ΟΚΕ, Γνώμη Ν° 98/25.11.03*.

Παπαβασιλείου, Μ., & Τζεκίνης, Χ., (1988). *Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις: Μπένου.

Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ., (1998). *Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κάπα.

Σπανός Α., (1995). *Ολική Ποιότητα*, Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος.

Συμβούλιο ΕΕ, (2006). Συμπεράσματα Προεδρίας Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Βρυξελλών, *Βρυξέλλες, 24.3.2006/7775/6*.

Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Υπουργείο Ανάπτυξης, (2003), 2^ο FORUM για την Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, *Πρακτικά*.

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, (2005). Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013 Στρατηγικό Μέρος 1^ο, *Διαχειριστική Αρχή ΚΠΣ*.

Φαναριώτης, Π., (2010). Επιχειρησιακή Επικοινωνία-Εισαγωγή στη Θεωρία και τεχνικές της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας. Αθήνα: Εκδόσεις, Σταμούλη

Χυτήρης Σ. Α., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Alchian, A., & Demsetz, H.,(1973), The Property Rights Paradigm, *Journal of Economic History*, Vol. 33, pp. 16-27.

Ashton, T. S., (1975), The Standard of Life of the Workers in England, 1790-1830. In Taylor, A. J.,(1975), The Standard of Living in Britain in the Industrial Revolution pp. 36-57.

Backhouse, R. E. (1992) "How should we approach the History of Economic Thought. Fact, fiction or moral tale?", *Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 14, pp. 18-35.

Bain, J. S., (1968), Industrial Organization. In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V., (2009), Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional,

tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1, pp.1-29.

Banks C., & Roberson L., (1985), Performance Appraisers as Test Developers, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 128-142.

Barney, J. B., (1997), Gaining and Sustaining Competitive Advantage. In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V., (2009), Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1, pp.1-29.

Berg, M., & Hudson, P., (1992), Rehabilitating the Industrial Revolution, *Economic History Review*, Vol, XLV, pp. 24-50.

Berg, M., (2002), From Imitation to Invention: Creating Commodities in Eighteenth Century Britain, *Economic History Review*, Vol. LV, No.1 pp.1-30.

Berg, M., (2004). In Pursuit of Luxury: Global History and British Consumer Goods in the Eighteenth Century, *Past and Present*, No, pp. 85-142.

Bertoncelj, A., Kovac, D., & Bertoncel, R., (2009), Success factors and competencies in organizational evolution, *Emerald Group Publishing Limited* Vol.38, No.9, pp.1508-1517.

Blaug, M., (1990), The Historiography of Economics, *Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 12, pp. 27-37.

Bolman G. L., & Deal E. T., (1997). *Reframing Organizations, Artistry, Choice, and Leadership*, 2nd edition, San Francisco, California: Jossey-Bass.

Boyce, G., & Ville, S., (2006). *Η Εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων*, Αθήνα : Εκδόσεις: Αλεξάνδρεια.

Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D., (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance *Socio-Economic Review*, Vol.10, pp.3-28.

Butera, F., (2000), Adapting the Pattern of University Organization to the Needs of the Knowledge Economy. *European Journal of Education*. Vol. 35, No.4, Blackwell Publishing

Church, R., (2005). Επιχειρηματική δράση και διοίκηση επιχειρήσεων στο συλλογικό έργο των Derek, A., & Ville, S., (2005) *Η Ευρωπαϊκή Οικονομία 1750-1914 Θεματική προσέγγιση*, μτφρ. Σταματάκης Ν., Αθήνα: Εκδόσεις Αλεξάνδρεια.

Clapham, J. H., (1971), The Study of Economic History. In Harte, N. B., (1971) *The Study of Economic History*, pp. 55-70.

Colin, J., Coulson, T., (1998), Careers, development and the future of the organization, *Career Development International*, pp. 13-17.

Davis K., & Werther W., (1996), *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Ed., London: McGraw-Hill, Inc.

DeNisi A., & Griffin R., (2005). *Human Resource Management*, , New York, U.S.A. Houghton Mifflin Company 2005.

Dessler G., (2009). *Framework for Human Resource Management*, Fifth Edition, Upper Saddle River Pearson: Prentice Hall.

Durand, R., (2002). Competitive advantages exist: a critique of Powell. In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V., (2009), Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1, pp.1-29.

Grant, R., (1998), Contemporary Strategy Analysis, In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V.,(2009), Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1, pp.1-29.

Greiner, L. E., (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow, *President & Fellows of Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4.

Hitiris, L., (1996), Organizational Behavior, In Lykogianni V., & Pekka- Economou, (2007). The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

Hodgson, G. M., (1998). The approach of Institutional Economics, *Journal of Economic Literature*, Vol.36, No. 1, pp. 166-192.

Industrial Engineering (1991), Competition in Manufacturing Leads to MRP II." *Industrial Engineering*, Vol. 23, No. 7, pp. 10-13.

Kapur, V., Ferris, J., Juliano, J., & Berman, S. J., (2005) How successful companies challenge conventional wisdom about the limits to growth, *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 33, No. 6, pp. 5-12.

Khalil, E., (1995). Has Economics progressed? Rectilinear, Historicist, Universalist and Evolutionary Historiographies, *History of Political Economy*, Vol. 27, pp. 43-87.

Lievens F., Karen, V.D., & Anderson N., (2002), Recent trends and challenges in personnel selection, *Personnel Review*, Vol. 31 No. 5 pp.580-601.

Lykogianni, V., & Pekka- Economou, (2007), The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

Mehra S., Hoffman, J. & Sirias, D. (2001), TQM as a management strategy for the next millennia, In Lykogianni, V., & Pekka- Economou, (2007), The Human Factor

as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

Montana, P., & Charnov, B., (1993), Management, In Lykogianni, V., & Pekka-Economou, (2007), The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

Mwita, J. I., (2000). Performance management model, A systems-based approach to public service quality, In Lykogianni, V., & Pekka- Economou, (2007). The Human Factor as a source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets, *University of Piraeus & Panteion University*, pp.1-22.

Pitelis, C., (1998) Transaction costs and the historical evolution of the capitalist firm, *Journal of Economic Issues*, Vol. 32, No 4, pp. 999-1017.

Porter, M. E., (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. In Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V.,(2009), Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1, pp.1-29.

Sigalas, C., & Pekka-Oikonomou, V., (2009), Revisiting the concept of competitive advantage: the definitional, tautological and dependent variable problems in strategic management", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol 4. No 1,pp.1-29.

Towers Brian, (1996). *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, U.K.: Blackwell Publishers Ltd.

Torrington D., Hall, L., & Taylor, S., (2005), *Human Resource Management*, 6th Edition, Prentice Hall: Financial Times.

Vloeberghs, D., (1998), Management development in a context of drastic changes, *Journal of Management Development*, Vol. 17 No. 9, pp. 644-661.

Watkins, K. E., Golembiewski, R. T., (1995), Rethinking organization development for the learning organization, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 1, pp. 86-101.

Internet Sites

Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, (2002), Διαθέσιμο στη: <<http://www.fgi.org.gr/what-new/wn-010724.htm>>[Πρόσβαση 7 Δεκεμβρίου 2011].

Βαταβάλης, Κ., (2006), Διαχείριση Έργων Διαθέσιμο στη: <<http://eld.teipir.gr/diaxisiergou.html>>[Πρόσβαση 7 Αύγουστου 2011].

РАНЕЕЗНАМО ТЕРПАА