



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (ΠΜΣ.ΔΕ.Σ)
(E-MBA)**

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΠΗΓΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Άγγελος Π. Κουλούρης

Πειραιάς, Απρίλιος 2012

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη: E-MBA, με τίτλο «Στρατηγικό Μάνατζμεντ και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως Πηγή Θεμελίωσης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος», έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανάτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης, αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Άγγελος Κουλούρης

Πειραιάς, 30 Μαρτίου 2012

Αφιερώνεται,

*Στη Μαρία, στον Πελοπίδα και στη Δωροθέα,
που με βοήθησαν και με ανέχτηκαν αυτά τα δύο χρόνια.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά,

Την Καθηγήτρια Κα Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου, για την πολύτιμη και καθοριστική της βοήθεια στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τους καθηγητές του ΠΜΣ Ε-ΜΒΑ, για τις γνώσεις που μας έδωσαν αλλά και τις εμπειρίες που μοιράστηκαν μαζί μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	II

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	1
1.1.1 Στρατηγική Ανάλυση.....	2
1.1.2 Στρατηγική Επιλογή.....	3
1.1.3 Στρατηγική Εφαρμογή.....	4
1.2 Στρατηγική.....	4
1.2.1 Προγραμματισμένες και Αναδυόμενες Στρατηγικές..	5
1.2.2 Η Στρατηγική ως Προϋπόθεση Επιτυχίας.....	6
1.3 Το Περιβάλλον των Επιχειρήσεων.....	7
1.4 Εξωτερικό Περιβάλλον.....	8
1.4.1 Γενικευμένο περιβάλλον ή Μακρο-περιβάλλον.....	8
1.4.2 Μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό.....	9
1.5 Η προσέγγιση του Porter.....	10
1.6 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	12
1.6.1 Παράγοντες που Συνθέτουν το Εσωτερικό Περιβάλλον.....	13
1.6.2 Αλυσίδα Αξίας.....	15
1.7 Ανάλυση κατάστασης: SWOT Analysis.....	18
1.7.1 Αξία και Πλεονεκτήματα.....	19
1.7.2 Μειονεκτήματα.....	20

1.7.3 Τρόπος Εφαρμογής.....	20
1.8 Μέτρηση της ανταγωνιστικής θέσης.....	21
1.9 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Στρατηγικά Προγράμματα.....	23
Επίλογος – Συμπεράσματα.....	25
Βιβλιογραφία.....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Εισαγωγή.....	28
2.1 Ορισμός.....	29
2.2 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτηματα.....	29
2.2.1 Θεωρητική Προσέγγιση.....	30
2.2.2 Εμπειρικές Μελέτες.....	32
2.3 Μοντέλο Τοποθέτησης ή Περιβάλλοντος.....	34
2.3.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.....	35
2.3.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	36
Επίλογος – Συμπεράσματα.....	36
Βιβλιογραφία.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Εισαγωγή.....	40
3.1 Ορισμός.....	40
3.2 Οργανωσιακές Αλλαγές.....	41
3.3 Μορφές Αλλαγής.....	42
3.4 Αντιστάσεις στην Εφαρμογή των Αλλαγών.....	43

3.4.1 Μέθοδοι αντιμετώπισης.....	44
3.5 Η τέχνη της ισορροπίας.....	45
3.6 Οι οκτώ φάσεις για την αλλαγή.....	46
3.7 Παράγοντες Επιτυχίας.....	49
3.8 Ανάπτυξη Ικανότητας Αλλαγών.....	50
Επίλογος – Συμπεράσματα.....	51
Βιβλιογραφία.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Εισαγωγή.....	53
4.1 Πρώτα οι Άνθρωποι.....	54
4.2 Η Στρατηγική Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων.....	56
Επίλογος – Συμπεράσματα.....	58
Βιβλιογραφία.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Εισαγωγή.....	60
5.1 Λειτουργίες της ΔΑΠ.....	61
5.2 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ).....	66
5.3 Οι Ρόλοι της ΔΑΠ.....	68
5.4 Λειτουργίες ΔΑΠ και Ανταγωνιστικότητα.....	69
5.5 ΔΑΠ και Διοίκηση Αλλαγών.....	69
Επίλογος – Συμπεράσματα.....	71
Βιβλιογραφία.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΔΑΠ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Εισαγωγή.....	75
6.1 Ανθρώπινοι Πόροι και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα...	75
6.2 Ανάλυση – Περιγραφή – Αξιολόγηση Εργασίας.....	76
6.3 Η επίδραση της Πρόσληψης και της Επιλογής Εργαζομένων στην Εργασιακή Απόδοση.....	78
6.3.1 Πρόσληψη.....	78
6.3.2 Επιλογή.....	79
6.4 Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	82
6.5 Σχεδιασμός της Εργασίας.....	85
6.6 Εργασιακές Σχέσεις.....	88
6.7 Κατάρτιση Εργαζομένων.....	89
6.8 Σύνθεση του Ανθρώπινου Δυναμικού και Πρακτικές ΔΑΠ.....	92
Επίλογος - Συμπεράσματα.....	95
Βιβλιογραφία.....	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Εισαγωγή.....	97
7.1 Η Περίπτωση της Delta Airlines.....	97
7.1.1 Ανάπτυξη Πολύτιμων Δεξιοτήτων και Πόρων.....	98
7.1.2 Δεξιότητες που δεν Αντιγράφονται.....	100
7.1.3 Η Έλλειψη Στενών Υποκατάστατων.....	101
7.2 Η εξέλιξη του Ρόλου της ΔΑΠ στην Κίνα	103
7.3 Η Περίπτωση της Hewlett-Packard	104
Επίλογος – Συμπεράσματα.....	105

Βιβλιογραφία.....	106
Σύνοψη.....	108

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛΙΔΑ
2.1	Στάδια της στρατηγικής	28
2.2	Σχολές σκέψης για το διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	31
2.3	Εννοιολογικό Πλαίσιο Ανταγωνιστικής Στρατηγικής	33
4.1	Η εξέλιξη του ρόλου των ανθρώπινων πόρων	57
6.1	Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ	83
6.2	Σύνοψη αποτελεσμάτων από τις προσεγγίσεις του σχεδιασμού της εργασίας	87
6.3	Βασικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης	91
6.4	Πως η διαχείριση της πολιτισμικής πολυμορφίας μπορεί να παράσχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	94

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛΙΔΑ
1.1	Περιεχόμενα Στρατηγικής Ανάλυσης	3
1.2	Μεταβλητές του Περιβάλλοντος	7
1.3	Υπόδειγμα του Porter	11
1.4	Βασικές οργανωτικές δομές επιχείρησης	14
1.5	Μήτρα SWOT Ανάλυσης	21
1.6	Διαδικασία πρόβλεψης μελλοντικών τάσεων	24
1.7	Τα πληροφοριακά συστήματα και ο προγραμματισμός	25
3.1	Στάσεις ως προς τις αλλαγές	43
3.2	Η διαδικασία των οκτώ φάσεων για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών	48
5.1	Το περιεχόμενο της ΔΑΠ	61
5.2	Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων	63
5.3	Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης	64
5.4	Οι ρόλοι της ΔΑΠ	68
6.1	Βήματα στη διαδικασία επιλογής	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Εισαγωγή

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός: στο πως μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Αφορά σε ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής.

Η στρατηγική ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, αποτελεί το σχέδιο με το οποίο ο οργανισμός θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς του και θα φτάσει στην πραγμάτωση του οράματος που έχει ορίσει. Είναι ένα σχέδιο για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης, που αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης και τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε πως μέσα σε ένα ασταθές και πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως είναι αυτό στο οποίο λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, τα στρατηγικό μάνατζμεντ επηρεάζει την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης τόσο από την επιλογή των κατάλληλων στόχων όσο και από το σχεδιασμό και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή τους.

1.1 Σκοπός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Είναι σχετικά εύκολο για πολλές επιχειρήσεις να φτάσουν σε υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής επίδοσης για ένα πεπερασμένο χρονικό διάστημα, όμως είναι λίγες αυτές που τη διατηρούν στη μακροχρόνια περίοδο. Για να το πετύχουν αυτό, σχεδιάζουν και υλοποιούν την ανάπτυξή τους ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των αγορών που δραστηριοποιούνται ενώ μπορούν και αλλάζουν αυτές τις δραστηριότητες και τις προσαρμόζουν αναλόγως στις νέες αγορές στις οποίες επιθυμούν να εισέλθουν.

Έρευνα που διεξήχθη σε πενήντα περίπου μεγάλες επιχειρήσεις, σε διάφορες χώρες και αγορές, κατέδειξε τα τρία πιο σημαντικά οφέλη του στρατηγικού μάντζμεντ¹:

- Παρέχει σαφή εικόνα του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης.
- Εστιάζει ακριβώς σε ότι είναι στρατηγικά σπουδαίο για την επιχείρηση.
- Συνεισφέρει στην κατανόηση των αλλαγών του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το στρατηγικό μάντζμεντ περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαδικασίες²:

- *Στρατηγική Ανάλυση*, κατά την οποία οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής προσπαθούν να κατανοήσουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης.
- *Στρατηγική Επιλογή*, κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις, εκτιμώνται και επιλέγονται οι πλέον αρμόζουσες στρατηγικές αποφάσεις.
- *Στρατηγική Εφαρμογή ή Υλοποίηση*, κατά την οποία η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη.

1.1.1 Στρατηγική Ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση αφορά στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης. Ποιες αλλαγές επέρχονται στο περιβάλλον και πως θα επηρεάσουν την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της (ευκαιρίες και απειλές); Ποιοι είναι οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές (δυνάμεις και αδυναμίες); Τι είναι αυτό που τα άτομα ή οι ομάδες που σχετίζονται με την επιχείρηση, προσδοκούν από αυτήν και πως αυτές οι προσδοκίες επηρεάζουν την παρούσα αλλά και την μελλοντική της θέση³;

1. Wheelen T., Hunger J. D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, σελ.54, 2010.

2. Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάντζμεντ*, 2006.

3. Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, 2007.

Σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης είναι να διαμορφωθεί μια σαφής άποψη των βασικών παραγόντων, που επηρεάζουν την παρούσα και μελλοντική δράση της επιχείρησης και κατά συνέπεια την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής (Διάγραμμα 1.1).



Διάγραμμα 1.1: Περιεχόμενα Στρατηγικής Ανάλυσης
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ (2006)

1.1.2 Στρατηγική Επιλογή

Για να διαμορφωθεί και να επιλεγεί η καλύτερη για την επιχείρηση στρατηγική, πρέπει να ορισθούν εκ των προτέρων: η αποστολή της επιχείρησης, οι σκοποί της, οι εναλλακτικές στρατηγικές της και οι πολιτικές που θα ακολουθήσει. Η στρατηγική διαμορφώνει ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο που περιέχει το πώς η επιχείρηση θα οδηγηθεί στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων που έχει θέσει.

Αφού διαμορφωθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές και εκτιμηθούν – αξιολογηθούν με βάση καθορισμένα κριτήρια, επιλέγεται η καλύτερη στρατηγική, αυτή δηλαδή που θα συνδυάζει τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού.

1.1.3 Στρατηγική Εφαρμογή

Στρατηγική εφαρμογή είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιεί τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και συγκεκριμένων διαδικασιών.

➤ Στρατηγικές αποφάσεις

Η ευθύνη για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ανήκει στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, η οποία εν δυνάμει διαθέτει την πλήρη και σαφή εικόνα του συνόλου των στρατηγικών παραμέτρων που αφορούν στο παρόν και στο μέλλον της επιχείρησης. Ταυτόχρονα τα ανώτατα στελέχη είναι υπεύθυνα για την οργανωτική δομή της επιχείρησης, η οποία καθορίζει σημαντικά τη διαμόρφωση στρατηγικών για την ανάπτυξη και τον ανταγωνισμό, κάνοντας την καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των γνώσεων, των εμπειριών και φυσικά των ιδεών του συνόλου των εργαζομένων.

Υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις στρατηγικές αποφάσεις από άλλες επιχειρησιακές εκτιμήσεις:

1. Είναι ασυνήθιστες και δεν έχουν καμία σχέση με το παρελθόν.
2. Δεσμεύουν σημαντικούς πόρους της επιχείρησης για την υλοποίησή τους και συνεπώς δεσμεύουν το προσωπικό, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
3. Έχουν τη μορφή οδηγίας ή «εντολής», καθώς θέτουν τους κανόνες για λιγότερες αποφάσεις και μελλοντικές δράσεις σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης⁴.

1.2 Στρατηγική

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική κατεύθυνση που ακολουθεί μια επιχείρηση, προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή και τους σκοπούς της. Ο Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως «τις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν

4. Wheelen T., Hunger J. D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, σελ.73, 2010.

στην άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της»⁵.

Η στρατηγική αποτελεί το σπουδαιότερο παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης, χωρίς όμως και να την εξασφαλίζει. Θεωρείται όμως απαραίτητη γιατί τη βοηθά να κατανοήσει τη θέση της μέσα στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, να προσαρμοστεί σε αυτό και να επιλέξει τις ενέργειες εκείνες οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών που η επιχείρηση έχει θέσει στα πλαίσια της αποστολής της. Για να επιτευχθούν όμως οι σκοποί αυτοί και η επιχείρηση να οδηγηθεί σε τροχιά μακροχρόνιας ανάπτυξης θα πρέπει, μεταξύ των άλλων, να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.2.1 Προγραμματισμένες και Αναδυόμενες Στρατηγικές

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι προγραμματισμένες. Οι προγραμματισμένες στρατηγικές προκύπτουν κατόπιν εξορθολογισμού των δεδομένων του περιβάλλοντος της επιχείρησης και εν συνεχεία της λήψης αποφάσεων που λαμβάνουν τα ανώτατα στελέχη, κατά την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου.

Οι αναδυόμενες στρατηγικές δημιουργούνται στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να μεταβάλλουν τις προγραμματισμένες στρατηγικές και να υιοθετήσουν εκείνες που ελάχιστη μόνον σχέση έχουν με την αρχικά σχεδιασμένη στρατηγική. Οι αναδυόμενες στρατηγικές αφορούν σε ότι πραγματικά υλοποιεί η επιχείρηση και όχι σε ότι προγραμματίζει να υλοποιήσει. Αυτό σημαίνει ότι καθορίζονται από τις συνθήκες της αγοράς, στις οποίες προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι γνωρίζουν νέες αγορές, προτείνουν νέα προϊόντα και εισηγούνται νέες στρατηγικές. Πρόκειται δηλαδή για μια μορφή μη προγραμματισμένων ή προμελετημένων στρατηγικών, οι οποίες όμως αποδεικνύονται επιτυχημένες. Σε αυτό το σημείο αναλαμβάνει πρωτοβουλίες η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης, προκειμένου οι αναδυόμενες στρατηγικές μέσω των κατάλληλων μορφών επικοινωνίας, να

5. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, σελ.40, 2005.

φτάσουν στο σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης, προκειμένου να υιοθετηθούν και να εκτελεστούν με επιτυχία.

1.2.2 Η Στρατηγική ως Προϋπόθεση Επιτυχίας

Για να επιτύχει μια επιχείρηση, απαιτείται η χάραξη και φυσικά η υλοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών. Αποτελεί κρίσιμο χαρακτηριστικό για τη μακροχρόνια πορεία και επίδοσή της, η ικανότητά της να διαθέτει και να εφαρμόζει τη σωστή στρατηγική, με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τέσσερα κύρια ζητήματα:

- Τους μακροπρόθεσμους στόχους
 - Το εύρος δραστηριοτήτων
 - Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
 - Τη λογική
- *Μακροπρόθεσμοι στόχοι* είναι τα αποτελέσματα που επιθυμεί να πετύχει η επιχείρηση στη μακροχρόνια περίοδο (μερίδιο αγοράς, πλούτος μετόχων, κερδοφορία, ανάπτυξη κ.ά)
- *Εύρος δραστηριοτήτων* είναι το είδος των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει σε σχέση με τη γεωγραφική περιοχή που αναπτύσσεται, τα προϊόντα-υπηρεσίες που προσφέρει σε ξεχωριστές ομάδες της αγοράς και το επίπεδο της κάθετης ολοκλήρωσης που χρησιμοποιεί για την παραγωγή και την εξυπηρέτηση των πελατών της.
- *Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα* είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση, για τα οποία οι πελάτες ξεχωρίζουν τα συγκεκριμένα προϊόντα και τα προτιμούν από τα υπόλοιπα παρόμοια της αγοράς.

1.3 Το Περιβάλλον των Επιχειρήσεων

Κατά τον Martinet (1976)⁶ το περιβάλλον μπορεί να οριστεί ως ακολούθως:

6. Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 2006

Κλασικός ορισμός: Περιβάλλον είναι το σύνολο των φαινομένων που επιδρούν κυρίως πάνω στην αγορά των προϊόντων της επιχείρησης.

Συστημικός ορισμός: Περιβάλλον είναι το σύνολο των εξωτερικών φαινομένων πάνω στα οποία η επιχείρηση έχει μικρή επίδραση.

Στρατηγικός ορισμός: Περιβάλλον είναι το σύνολο των φαινομένων που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης.

Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική (business) στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση, έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της ή με άλλα λόγια εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόσουν την ανταγωνιστική τους στρατηγική προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Επομένως οι όποιες αλλαγές του περιβάλλοντος, μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και αυτές με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών.



Διάγραμμα 1.2: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2006

Για το σκοπό αυτό κρίνεται ως επιτακτική η ανάγκη για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, μια επιχείρηση να αναλύει πρώτα το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της (Διάγραμμα 1.2), ώστε αφενός να εκμεταλλευθεί ευκαιρίες και να αποφύγει τις συνέπειες των απειλών και αφετέρου να καθορίσει τι μπορεί να κάνει, αξιοποιώντας τους πόρους (resources) και τις ικανότητες (capabilities) που διαθέτει.

Αυτή η αποτελεσματική ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης γίνεται με την παρακολούθηση, αξιολόγηση και μετάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους “κλειδιά” μέσα στην επιχείρηση.

1.4 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό. Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία, ενώ το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

1.4.1 Γενικευμένο περιβάλλον ή Μακρο-περιβάλλον

Το καλύτερο παγκοσμίως εργαλείο ανάλυσης του μακρο - περιβάλλοντος στο οποίο κινείται η επιχείρηση, είναι η Ανάλυση PEST. Η ονομασία της προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων:

- Political: Πολιτικό - νομικό περιβάλλον
- Economical: Οικονομικό περιβάλλον
- Social: Κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον
- Technological: Τεχνολογικό περιβάλλον

➤ *Πολιτικό - νομικό Περιβάλλον:* Αφορά στη γνώση των νόμων, των διαταγμάτων και υπουργικών αποφάσεων που αφορούν τη χώρα ή τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Την κρατική πολιτική συμβάσεων, το αν υπάρχει ή όχι μονοπωλιακή νομοθεσία, καθώς και τη νομο-

θεσία προστασίας περιβάλλοντος. Κοινοτικές οδηγίες που αφορούν την πολιτική του ανταγωνισμού, καθώς και την πολιτική εξωτερικού εμπορίου. Την εργασιακή νομοθεσία καθώς και το κατά πόσο υπάρχει ή όχι κυβερνητική σταθερότητα, καθώς και κρατικός παρεμβατισμός.

➤ *Οικονομικό Περιβάλλον:* Ποιες είναι και πού κατανέμονται οι δαπάνες της κυβέρνησης; Ποια η σημερινή φάση του οικονομικού κύκλου; Πού βρίσκεται σήμερα το ΑΕΠ; Ποια είναι η πολιτική φορολογίας; Πού κυμαίνονται τα επιτόκια; Τι επηρεάζει σήμερα την προσφορά και τη ζήτηση χρήματος; Σε ποιο επίπεδο κυμαίνονται ο πληθωρισμός και η ανεργία; Ποια είναι σήμερα η διαθεσιμότητα του εισοδήματος; Ποια είναι η διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας;

➤ *Κοινωνικό - πολιτιστικό Περιβάλλον:* Ποιά είναι τα σημερινά ζητήματα που αφορούν στη θρησκεία; Δίδεται βαρύτητα στην παράδοση, τα ήθη και τα έθιμα; Ποιες είναι οι τάσεις της μόδας; Ποιες είναι οι δημογραφικές τάσεις; Ποιά η κατανομή του εισοδήματος; Ποιες είναι οι νέες αλλαγές του τρόπου ζωής; Ποιά είναι η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο; Σε ποιά επίπεδα βρίσκεται ο καταναλωτισμός; Ποιό είναι το επίπεδο εκπαίδευσης;

➤ *Τεχνολογικό Περιβάλλον:* Ποιά τεχνολογία είναι διαθέσιμη σήμερα; Ποιές είναι οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις σε έρευνα; Υπάρχει ενδιαφέρον από την κυβέρνηση για υιοθέτηση νέων τεχνολογιών; Γίνονται νέες ανακαλύψεις και σε ποιους τομείς; Ποιά είναι η ταχύτητα και οι διαδικασίες μεταφοράς γνώσης; Πόσο γρήγοροι είναι οι ρυθμοί απαξίωσης; Ποιά είναι η σημερινή χρήση του Διαδικτύου; Ποιές δυνατότητες προσφέρουν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών⁷;

1.4.2 Μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό

Το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση και μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Μερικές από τις ομάδες που περικλείει είναι οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι εργατικές ενώσεις.

7. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2006

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση, σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η ελκυστικότητα του κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο.

1.5 Η προσέγγιση του Porter

Ο Michael Porter, καθηγητής στρατηγικής ανταγωνισμού στο Πανεπιστήμιο Harvard των ΗΠΑ, υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ασχολείται πολύ με την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο που αυτή ανταγωνίζεται. Το επίπεδο αυτής της έντασης καθορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (διάγραμμα 1.3).

Ο Porter προσδιορίζει πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης:

- την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- τον ανταγωνισμό μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

➤ *Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων*

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου και την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων. Εμπόδια εισόδου μπορεί να αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, η κυβερνητική πολιτική κ.ά.

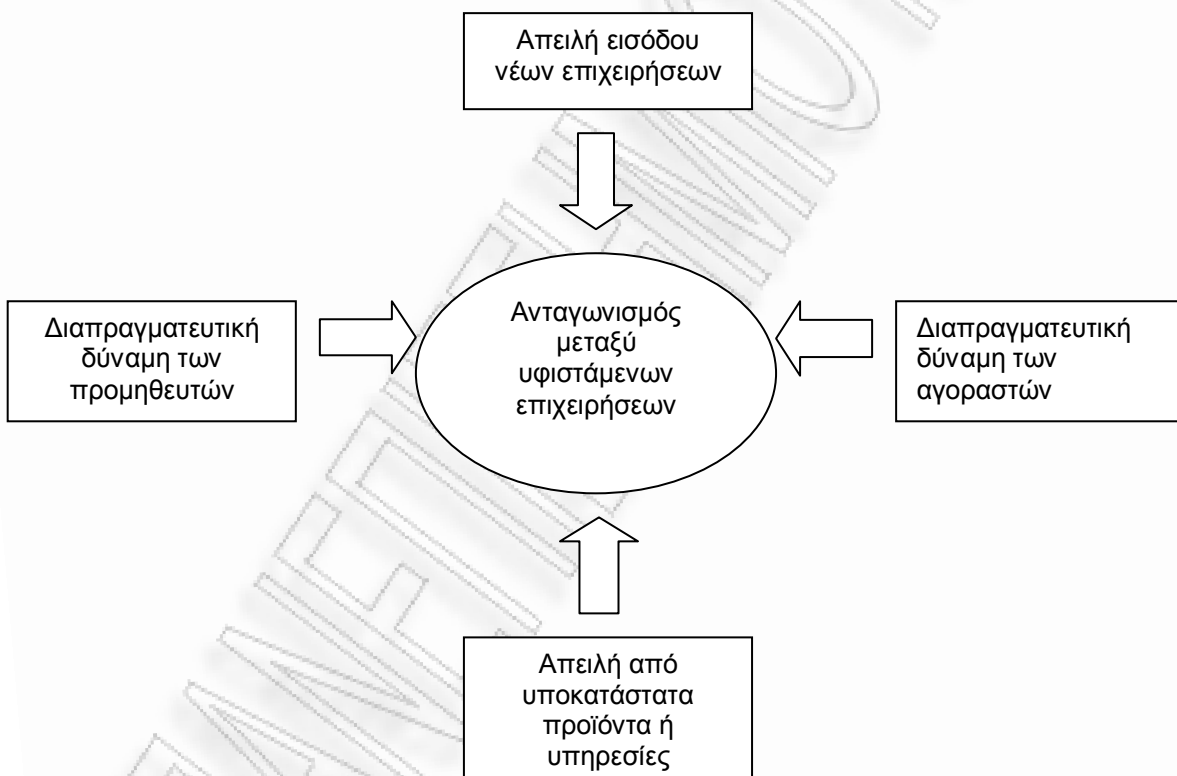
➤ *Ανταγωνισμός Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων*

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού σχετίζεται άμεσα με ορισμένους παράγοντες, όπως:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών
- Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Το σταθερό κόστος των επιχειρήσεων
- Η παραγωγική δυναμικότητα
- Τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο
- Η ποικιλία των ανταγωνιστών

Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα του Porter

Δυνάμεις που περιγράφουν τον ανταγωνισμό ενός κλάδου



Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα του Porter

Πηγή: Porter M., "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Ιανουάριος 2008

➤ *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα*

Σύμφωνα με τον Porter τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τα κέρδη των επιχειρήσεων καθώς θέτουν οροφή στις τιμές των προϊόντων τους. Έτσι εάν ένα προϊόν ξεπεράσει αυτή την τιμή, οι καταναλωτές θα στραφούν στο υποκατάστατο που είναι σε χαμηλότερη τιμή και από το οποίο αντλούν την ίδια ή περίπου ίδια χρησιμότητα - ωφέλεια.

➤ *Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να επιζητούν διαρκώς υψηλότερη ποιότητα και να ενθαρρύνουν έτσι τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.

➤ *Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών. Συνεπώς εάν η επιχείρηση δεν μπορέσει να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλησης του κόστους στους αγοραστές, η κερδοφορία της θα μειωθεί.

Μια ακόμα δύναμη που επηρεάζει τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο, ήρθε να προστεθεί στις πέντε δυνάμεις του Porter και είναι όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες που δεν λαμβάνει υπόψη το υπόδειγμά του: κυβερνήσεις, εργατικά σωματεία, πιστωτές, μέτοχοι, τοπικές κοινωνίες κλπ.

1.6 Εσωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Δηλαδή αποσκοπεί στον καθορισμό εκείνων των δραστηριοτήτων που μπορούν να υλοποιηθούν καλύτερα ή οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές της.

Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί η έννοια του μοναδικής ικανότητας που διαθέτει η επιχείρηση και αποτελεί ανταγωνιστικά ανώτερη πηγή δύναμης⁸. Συνεπώς ως δύναμη,

8. Wheelen T., Hunger J. D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 2010.

χαρακτηρίζεται μια μεταβλητή όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών απαιτεί τα στελέχη της επιχείρησης να κατανοήσουν, πως οι δυνάμεις και οι αδυναμίες κάθε επιχείρησης διαφέρουν από αυτές των ανταγωνιστών. Οι διαφορές αυτές θέτουν τα θεμέλια πάνω στα οποία κάθε επιχείρηση βασίζει τη στρατηγική της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

1.6.1. Παράγοντες που Συνθέτουν το Εσωτερικό Περιβάλλον

Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του σύγχρονου περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, έχει αναγκάσει τα στελέχη να στραφούν και να εστιάζουν ταυτόχρονα στην αριστοποίηση διαφόρων λειτουργιών (μάρκετινγκ, έρευνα & ανάπτυξη κλπ.), προκειμένου να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

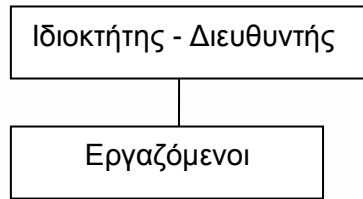
Για να γίνουν εφικτοί οι στόχοι που θέτουν, πρέπει να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές οι οποίες θα προέλθουν μέσα από την ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι:

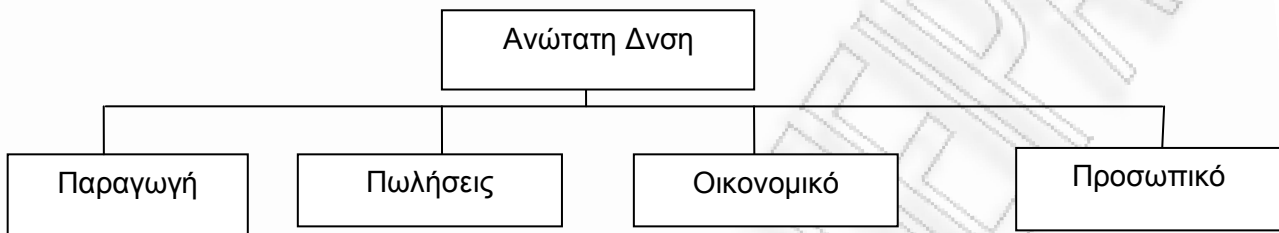
- Δομή
- Κουλτούρα
- Πόροι

➤ *Δομή* μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Υπάρχουν τρεις βασικές οργανωτικές δομές (διάγραμμα 1.4): η απλή (simple), η λειτουργική (functional) και η τμηματική (divisional). Η απλή δομή είναι κατάλληλη για μια μικρή επιχείρηση που διευθύνεται από τον ιδιοκτήτη της και λειτουργεί σε μικρό τμήμα της αγοράς. Η λειτουργική δομή είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με διάφορες γραμμές παραγωγής, ενώ η τμηματική δομή είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής σε διάφορους κλάδους της αγοράς.

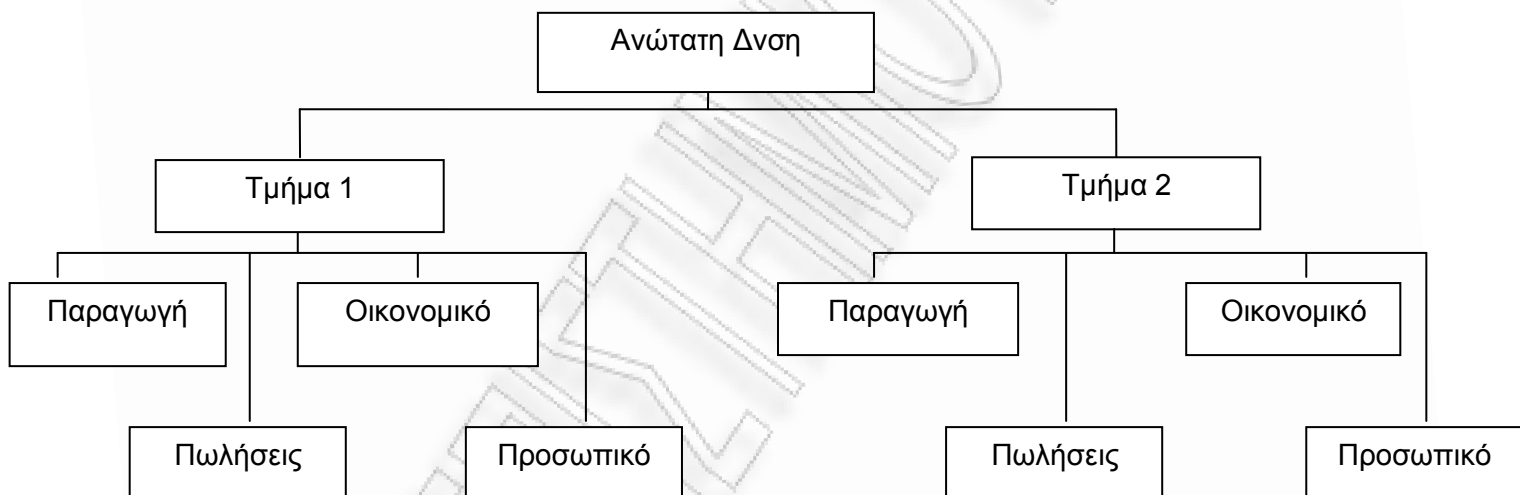
I. Απλή δομή



II. Λειτουργική δομή



III. Τμηματική δομή



Διάγραμμα 1.4: Βασικές οργανωτικές δομές επιχείρησης
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 2006

➤ **Επιχειρηματική κουλτούρα** είναι το μοναδικό εκείνο στοιχείο που διαθέτει η επιχείρηση και την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, προσδοκιών και αξιών που καλλιεργούνται μέσα στην επιχείρηση και αφομοιώνονται από τους εργαζομένους της, ως κώδικας συμπεριφοράς, ως ταυτότητα στο περιβάλλον που ζει και αναπτύσσεται.

Η επιχειρηματική κουλτούρα γενικά αντανακλά τις αξίες των ιδρυτών της επιχείρησης και την αποστολής της. Περικλείει τον κύριο προσανατολισμό καθώς και κάποιες εργασιακές πρακτικές που οι εργαζόμενοι ακολουθούν

πιστά και χωρίς δισταγμούς. Η κουλτούρα δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς, που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών της επιχείρησης, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμη και τον καθορισμό στόχων⁹. Μια αλλαγή στην αποστολή, στους σκοπούς, τις στρατηγικές ή τις πολιτικές είναι πολύ πιθανό να αποτύχει εάν δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της επιχείρησης¹⁰.

➤ *Πόροι* είναι τα μέσα που διαθέτει μια επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Διακρίνονται σε: φυσικούς (πρώτες ύλες, εξοπλισμοί, κτίρια), χρηματοοικονομικούς (κεφάλαια, δανειακές ικανότητες), ανθρώπινους (γνώσεις, δεξιότητες, αξίες, ικανότητες, συμπεριφορά) και άυλους (τεχνογνωσία, ευρεσιτεχνίες, φήμη).

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο μοναδικός παράγοντας που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της. Είναι εκείνοι που βοηθούν στον εντοπισμό και στην αξιοποίηση όλων των υπόλοιπων διαθέσιμων πόρων σε μια επιχείρηση, ώστε να λειτουργήσουν αποδοτικά και αποτελεσματικά. Επομένως πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης, για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της¹¹.

Οι πόροι όμως από μόνοι τους δεν δημιουργούν αξία. Σύμφωνα με τους Hitt, Ireland και Hoskisson, πρέπει να οργανωθούν σε ομάδες προκειμένου να διασφαλίζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Επίσης οι πόροι πρέπει να συνδυάζονται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες, οι οποίες με τη σειρά τους θα μπορέσουν να βοηθήσουν στη θεμελίωση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος¹².

1.6.2 Αλυσίδα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα από τα εργαλεία που επιτρέπουν να εξετασθούν όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης και στη συνέχεια να αναλυθούν συστηματικά οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος. Πρόκειται για μια διαδικασία που προτάθηκε από τον Porter (1985), σύμφωνα

9. Χυτήρης Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, 1996.

10. Wheelen T., Hunger J. D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 2010.

11. Χυτήρης Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, 2001.

12. Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 2006.

με την οποία η τιμή που προτίθενται να πληρώσουν οι πελάτες για ένα προϊόν, προκύπτει από τις διάφορες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται είτε σειριακά είτε παράλληλα από τους προμηθευτές, την επιχείρηση και τα δίκτυα διανομής. Είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που παράγουν την τιμή την οποία οι πελάτες θεωρούν «δίκαιη»¹³.

Ειδικότερα ο Porter θεωρεί ότι μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Περιγράφοντας δε την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Porter αναφέρει χαρακτηριστικά: «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι αυτό που οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών απ'αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή»¹⁴.

Η αλυσίδα της αξίας κάθε επιχείρησης, αποτελείται από εννέα κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων. Το σύνολο των δραστηριοτήτων που ομαδοποιούνται με βάση την τεχνολογία που χρησιμοποιούν ή τη στρατηγική τους σημασία, μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες¹⁵:

- Τις βασικές δραστηριότητες
- Τις υποστηρικτικές δραστηριότητες

1. Βασικές δραστηριότητες

Οι βασικές δραστηριότητες είναι αυτές που προέρχονται από τις βασικές λειτουργίες που αφορούν στην παραγωγή και πώληση του προϊόντος, τη μεταφορά του στον πελάτη και τις υπηρεσίες μετά την πώλησή του. Οι δραστηριότητες αυτές χωρίζονται σε πέντε μεγάλες κατηγορίες:

13. Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, 2007.

14. Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 2006.

15. Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, 2007.

α. *Εσωτερική εφοδιαστική*: περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που αφορούν την παραλαβή, αποθήκευση και την κατανομή των μέσων και πρώτων υλών, που είναι απαραίτητα για την παραγωγή του προϊόντος (διαχείριση, έλεγχος αποθεμάτων, επιστροφή στους προμηθευτές κλπ.).

β. *Παραγωγή*: περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που αφορούν το μετασχηματισμό των μέσων της παραγωγής σε τελικό προϊόν (συντήρηση μηχανημάτων και εγκαταστάσεων, λειτουργία των μηχανών, συσκευασία των προϊόντων κλπ.).

γ. *Εξωτερική εφοδιαστική*: περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που αφορούν στη διανομή των προϊόντων στους πελάτες (αποθήκευση τελικών προϊόντων, επεξεργασία παραγγελιών, λειτουργία των μεταφορικών μέσων που χρησιμοποιούνται για τις παραδόσεις κλπ.).

δ. *Μάρκετινγκ και πωλήσεις*: περιλαμβάνει τις δραστηριότητες (μίγμα του marketing) που επιτρέπουν στους πελάτες να γνωρίσουν το προϊόν και να το αγοράσουν (τα τέσσερα «P» του μάρκετινγκ: product, price, place, promotion).

ε. *Υπηρεσίες μετά την πώληση*: περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που έχουν στόχο τη διατήρηση ή την αύξηση της αξίας του προϊόντος (εγκατάσταση, after sales service, επισκευή κλπ.).

2. Υποστηρικτικές δραστηριότητες

α. *Υποδομή της επιχείρησης*: περιλαμβάνει την ανώτατη διεύθυνση, τον προγραμματισμό (στρατηγικό, τακτικό, λειτουργικό), τη λογιστική, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, τον έλεγχο ποιότητας και τις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον.

β. *Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων*: αφορά στις προσλήψεις, την εκπαίδευση, τις προαγωγές/επαγγελματική εξέλιξη και το μισθολογικό σύστημα.

γ. *Τεχνολογική ανάπτυξη*: περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν ως στόχο τη βελτίωση του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας (βασική και εφαρμοσμένη έρευνα).

δ. *Προμήθειες*: αναφέρεται στη λειτουργία της αγοράς των μέσων που είναι απαραίτητα για την παραγωγή (πρώτες ύλες, κτίρια, εξοπλισμός γραφείων κλπ.).

Η αλυσίδα της αξίας λοιπόν αναλύει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της κάθε λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και τις ικανότητές της με σκοπό να προσδιοριστούν τα σημεία στα οποία η επιχείρηση παρουσιάζει καθυστέρηση ή προηγείται ή έχει αμετάκλητα ξεπεραστεί. Κατά συνέπεια, η αλυσίδα αξίας και οι δραστηριότητες που δημιουργούν αξία συντελούν στον εντοπισμό και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

1.7 Ανάλυση κατάστασης: SWOT Analysis

Η διατύπωση της στρατηγικής συχνά αναφέρεται στο στρατηγικό ή το μακροχρόνιο σχεδιασμό, ενέχει την ανάπτυξη της αποστολής, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης. SWOT είναι το ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις ιδιαίτερες δυνάμεις (**Strengths**), αδυναμίες (**Weaknesses**), ευκαιρίες (**Opportunities**) και απειλές (**Threats**) που είναι στρατηγικοί παράγοντες για κάθε επιχείρηση. Η ανάλυση SWOT δεν καταλήγει μόνο στην αναγνώριση των διακριτών ικανοτήτων, της ιδιαίτερης δυναμικότητας και των πόρων που η επιχείρηση κατέχει και χρησιμοποιεί με έναν αποτελεσματικό τρόπο, αλλά επίσης αναγνωρίζει τις εν δυνάμει ευκαιρίες που δεν έχει καταστεί δυνατό να εκμεταλλευτεί λόγω του γεγονότος ότι στερείται των απαραίτητων πόρων¹⁶.

Μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει καμία απολύτως αξία, παρά μόνον εάν η επιχείρηση διαθέτει εκείνους τους πόρους που θα της δώσουν τη δυνατότητα να την αξιοποιήσει. Γι αυτό εξάλλου και η SWOT ανάλυση δεν είναι από μόνη της πανάκεια.

Η ανάλυση SWOT στηρίζεται στην ιδέα ότι μια καλή στρατηγική σημαίνει διασφάλιση του καλύτερου δυνατού συνδυασμού μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (ευκαιρίες και απειλές) και των εσωτερικών της ικανοτήτων και χαρακτηριστικών (δηλαδή δυνάμεις και αδυναμίες). Είναι μια σχετικά απλή και πολύ διαδεδομένη στην χρήση της μέθοδος που παραθέτει τις δυνάμεις και

αδυναμίες της επιχείρησης (ή ενός τμήματος, ή προϊόντος της) απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Η μέθοδος ανάλυσης SWOT έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι από τις καταστάσεις που προκύπτουν, απορρέουν περισσότερο ή λιγότερο οι πλέον κατάλληλες και αποτελεσματικές στρατηγικές επιλογές για την επιχείρηση, οι οποίες αν και δεν διασφαλίζουν πάντοτε την επιχειρηματική επιτυχία και αριστεία, εντούτοις βοηθούν ουσιαστικά προς την επίτευξή της.

1.7.1 Αξία και Πλεονεκτήματα

Στην ανάλυση SWOT συσχετίζονται, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Στη συνέχεια, η επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευθεί τις δυνάμεις της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και τέλος να προστατευθεί από τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Αυτό που πρέπει να επισημανθεί, είναι ότι η ανάλυση SWOT είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης εάν διαμορφώνεται και εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά δεν μπορεί να βοηθήσει στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια στη δυνατότητα να επιτύχει η επιχείρηση υψηλότερη αποδοτικότητα έναντι των ανταγωνιστών της στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.

Για την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT δεν απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες. Αρκούν οι θεμελιώδεις γνώσεις της αγοράς και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός. Η ανάλυση SWOT επιτρέπει την σύνθεση και ολοκλήρωση - ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών. Προσφέρει την ευκαιρία οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών οι οποίες συνήθως είναι ευρέως γνωστές. Επίσης παρέχει και την δυνατότητα οργάνωσης πολύ πρόσφατων πληροφοριών, κάτι που την ξεχωρίζει και ως μια ευέλικτη μέθοδο

αποτύπωσης των χαρακτηριστικών του εσωτερικού περιβάλλοντος (δυνάμεις - αδυναμίες) με τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες - απειλές).

1.7.2 Μειονεκτήματα

Τα μειονεκτήματα που εντοπίζονται στην εφαρμογή της ανάλυσης SWOT, εστιάζονται κυρίως στα ακόλουθα¹⁷:

- Η έκταση των καταστάσεων των παραγόντων που αναφέρονται στην ανάλυση.
- Δεν υπάρχει ιεράρχηση των παραγόντων που εντοπίζονται, ανάλογα με τη σημασία τους.
- Γίνεται χρήση ασαφών και διφορούμενων λέξεων και φράσεων.
- Μια δύναμη μπορεί να εμφανισθεί και ως αδυναμία.
- Δεν είναι υποχρεωτικό να επιβεβαιωθούν απόψεις με στοιχεία ή ανάλυση.
- Απαιτείται η χρήση ενός μόνο επιπέδου ανάλυσης.
- Δεν υπάρχει κανένας λογικός σύνδεσμος με την εφαρμογή της στρατηγικής.

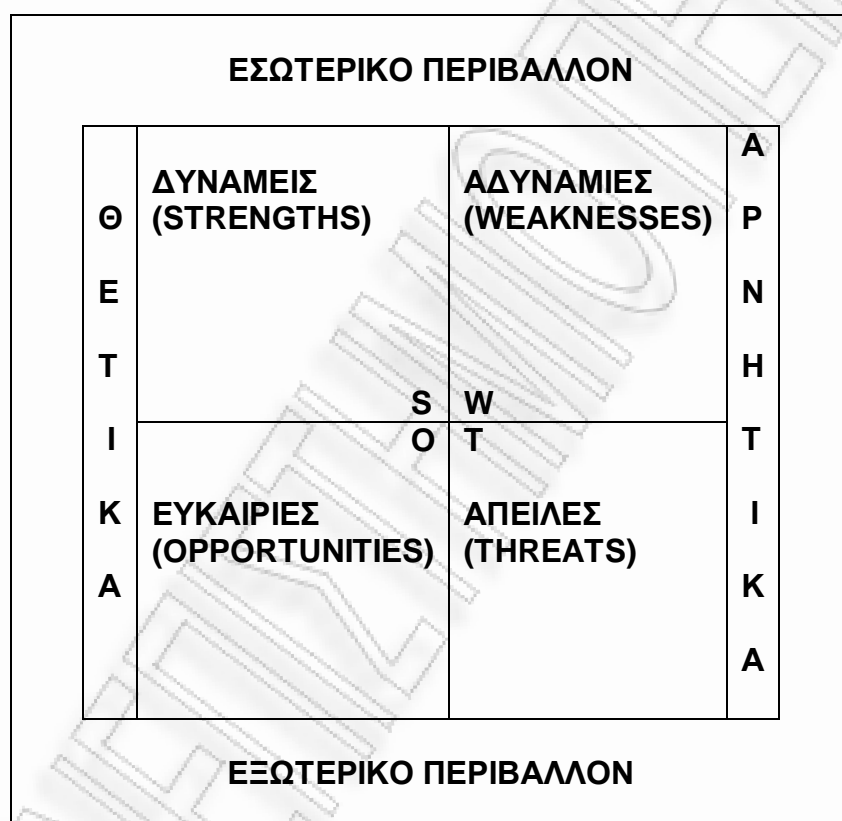
1.7.3 Τρόπος Εφαρμογής

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT κατασκευάζεται μια μήτρα με τέσσερα πλαίσια (Διάγραμμα 1.5).

Για να λαμβάνει η επιχείρηση πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από την ανάλυση, θα πρέπει να γίνεται μια σειρά από επί μέρους αναλύσεις SWOT. Ο αριθμός των ξεχωριστών αναλύσεων SWOT εξαρτάται από την έκταση του σχεδίου που αναπτύσσεται. Αρχικά όμως πρέπει να προηγηθεί η ανάλυση

για ολόκληρη την επιχείρηση και στη συνέχεια να γίνονται ξεχωριστές αναλύσεις SWOT (για τους βασικούς της ανταγωνιστές, για προϊόντα, για τμήματα της αγοράς, γεωγραφικές περιοχές κλπ.), που καλύπτονται στο στρατηγικό σχέδιο.

17. Wheelen T, Hunger J. D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, σελ.224, 2010.



Διάγραμμα 1.5: *Μήτρα SWOT Ανάλυσης*
 Πηγή: www.e-steps.gr

1.8 Μέτρηση της ανταγωνιστικής θέσης

Η ανταγωνιστική θέση είναι το άθροισμα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της επιχείρησης. Η διαδικασία για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

Α΄ στάδιο: Προσδιορισμός των κριτηρίων που είναι «κλειδιά» για την επιτυχία του πεδίου στρατηγικής δραστηριότητας. Τα κριτήρια είναι τα ακόλουθα:

- Θέση στην αγορά.
- Θέση της επιχείρησης όσον αφορά τα κόστη.
- Εικόνα και εξάπλωση της επιχείρησης.
- Τεχνικές ικανότητες και κατοχή της τεχνολογίας.
- Αποδοτικότητα και χρηματοοικονομική ικανότητα.

Β΄ στάδιο: Καθορισμός της βαρύτητας των κριτηρίων.
Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται η στάθμιση καθενός από τα κριτήρια.

Γ΄ στάδιο: Εκτίμηση της αλυσίδας αξίας.
Είναι σημαντικό να συγκριθεί η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης με μια ιδεατή αλυσίδα της αξίας και όταν είναι δυνατό, με αυτές των κυριότερων ανταγωνιστών. Η εκτίμηση των κριτηρίων που είναι κλειδιά για την επιτυχία, γίνεται με την βαθμολόγησή τους με κλίμακα που εκτείνεται από το 0 έως το 5 ή το 10 ή το 100.

Δ΄ στάδιο: Συνολική εκτίμηση
Η συνολική εκτίμηση λαμβάνεται πολλαπλασιάζοντας το βαθμό του κριτηρίου (Γ΄ στάδιο) με την αντίστοιχη στάθμιση (Β΄ στάδιο) και στη συνέχεια αθροίζοντας τα γινόμενα.

Στη συνέχεια γίνεται μια κατάταξη με βάση τη συνολική εκτίμηση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, της ιδεατής επιχείρησης και των κυριότερων ανταγωνιστών. Έτσι μπορεί να δημιουργηθεί η ανταγωνιστική εικόνα της επιχείρησης, που επιτρέπει με τη σειρά της να προσδιοριστούν οι δυνάμεις της (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και οι αδυναμίες της (ανταγωνιστικά μειονεκτήματα), για τις οποίες έχουν καθοριστεί συγκεκριμένα σχέδια ενεργειών.

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης δεν είναι στατική, αλλά μεταβάλλεται στο χρόνο με βάση την εξέλιξη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος όσο και τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τους

ανταγωνιστές και οι οποίες βελτιώνουν ή καταστρέφουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Γι αυτό είναι απαραίτητο η επιχείρηση να παρακολουθεί συνεχώς την εξέλιξη αυτή, ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος ελέγχοντας παράλληλα την πρόοδο που επιτυγχάνει όσον αφορά στους στόχους που έχει θέσει στο μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό της¹⁸.

18. Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., Μιχαλόπουλος Μ., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, 2007.

1.9 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Στρατηγικά Προγράμματα

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η αντίληψη της διοίκησης και οργάνωσης που εκτιμά τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία ενός οργανισμού και λαμβάνει τις αποφάσεις εκείνες που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη απόδοσή του. Τα στρατηγικά προγράμματα αποτελούν οργανικά μέρη μιας αντίληψης στρατηγικού management που βασίζεται σε τεκμηριωμένες πολιτικές και περιλαμβάνει οράματα, σκοπούς, στόχους, τρόπους υλοποίησής τους, μηχανισμούς ελέγχου κ.ά.

Με αυτή την προσέγγιση το στρατηγικό μάνατζμεντ, κυρίως με τη μορφή του στρατηγικού προγραμματισμού, έχει αποδειχθεί από μελέτες ότι αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις εκείνες που επέλεξαν να «χτίσουν» στρατηγικά προγράμματα και να τα εφαρμόσουν με πειθαρχία και συνέπεια προς τον αρχικό τους σχεδιασμό.

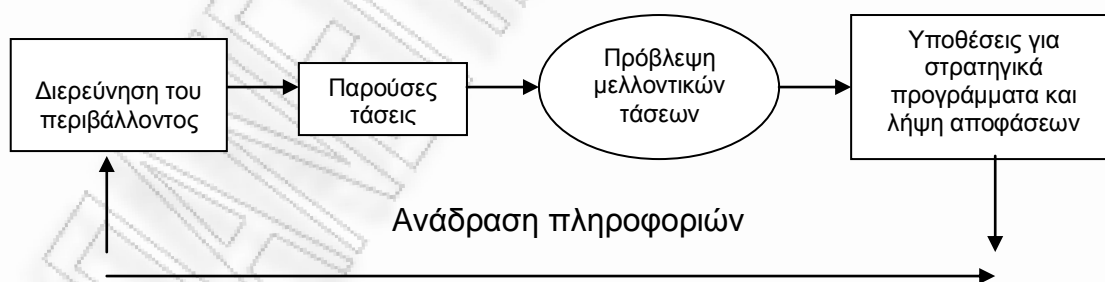
Στο σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αναπτύσσονται σήμερα οι επιχειρήσεις, απαιτείται η σχεδίαση στρατηγικών προγραμμάτων. Τόσο η οργάνωση όσο και ο προγραμματισμός των διάφορων καταστάσεων αλλά και των αλλαγών στο πλαίσιο της δράσης μιας επιχείρησης, απαιτεί πολύ καλή προεργασία και επισταμένη μελέτη. Μικρές αλλά και μεγαλύτερες επιχειρήσεις απαιτείται να έχουν προγράμματα στρατηγικού χαρακτήρα καθώς στην παραγωγική τους διαδικασία χρησιμοποιούν υψηλή τεχνολογία, παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες μεγάλης αξίας και πρέπει να προηγούνται των ανταγωνιστών τους. Πρέπει να προβαίνουν σε έγκαιρο προγραμματισμό των οικονομικών τους υποχρεώσεων, να κάνουν κατά το δυνατόν ακριβείς προβλέψεις για τις

μελλοντικές δαπάνες, να εκτιμούν την ανάγκη δανειοδότησής τους. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς τα αποτελέσματα που προκύπτουν εξαιτίας του, είναι δυνατόν να προσθέτουν αξία και να αποτελούν συντελεστές πολλαπλασιασμού της ισχύος για μια επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια, είναι ο προγραμματισμός αυτός να δημιουργείται πάνω σε γερές βάσεις και φυσικά να υποστηρίζεται από την αρχή έως το τέλος από διαδικασίες που είτε υπάρχουν είτε θεσπίζονται για το σκοπό αυτό.

➤ *Προβλέψεις και πληροφοριακά συστήματα*

Επιδίωξη ενός στρατηγικού προγράμματος είναι η υλοποίηση των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη του τις αλλαγές που συμβαίνουν, τους διαθέσιμους πόρους αλλά και τα νέα δεδομένα που κάνουν την εμφάνισή τους στο περιβάλλον της.

Ο χαρακτήρας του στρατηγικού προγράμματος δεν είναι στατικός αλλά δυναμικός, αφού απαιτεί τη συνεχή ενημέρωση και ανανέωση της επιχείρησης καθώς και το συνδυασμό πολλαπλών ενεργειών ταυτόχρονα σε επίπεδο τακτικών ελέγχων, ανάδρασης πληροφοριών και εφαρμογής των αποφάσεων που λαμβάνονται σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

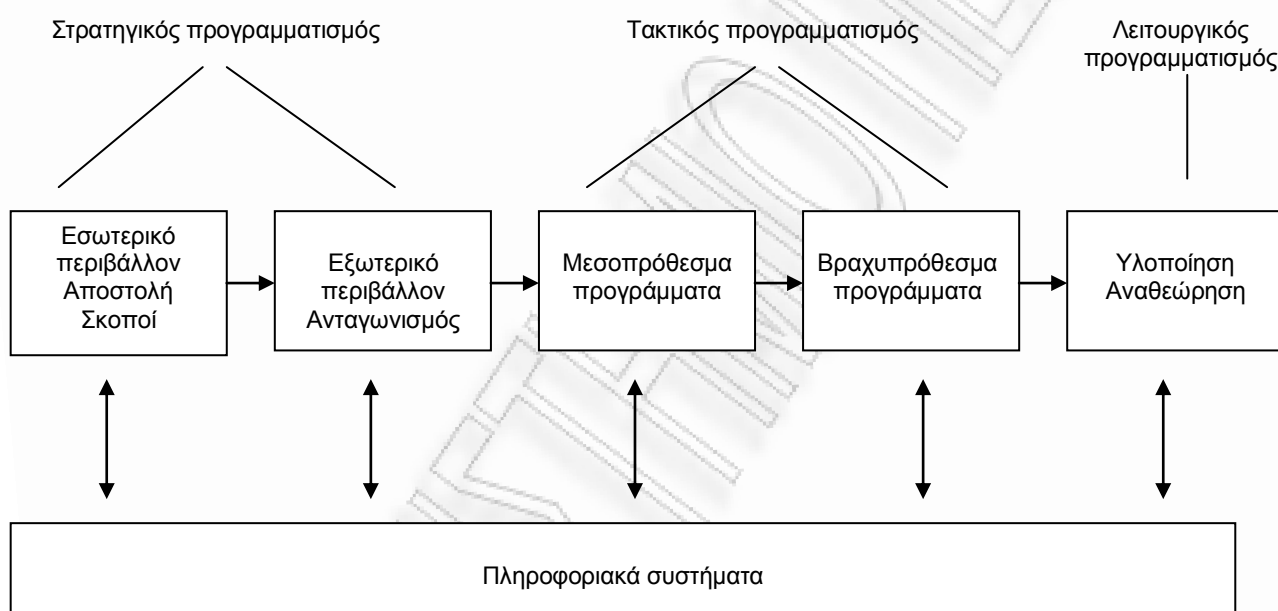


Διάγραμμα 1.6: Διαδικασία πρόβλεψης μελλοντικών τάσεων

Πηγή: Παπούλιας Δ. *Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*, σελ.55, 2002.

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης που χρησιμοποιούν σήμερα οι επιχειρήσεις, αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα τόσο της οργανωτικής δομής

όσο και του στρατηγικού management. Μέσω αυτών των συστημάτων γίνεται συλλογή δεδομένων που θα αξιοποιηθούν από την επιχείρηση στο μέλλον (Διάγραμμα 1.6), δημιουργώντας έτσι μια σχέση αλληλεξάρτησης του προγραμματισμού με το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης (Διάγραμμα 1.7).



Διάγραμμα 1.7: Τα πληροφοριακά συστήματα και ο προγραμματισμός
Πηγή: Παπούλιας Δ., Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, σελ.56, 2002.

Επίλογος – Συμπεράσματα

Το στρατηγικό μάντζμεντ αφορά στην αποτελεσματική διοίκηση των πόρων ενός οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη μακροχρόνιων αποτελεσμάτων. Δημιουργεί συνθήκες αλλά και προϋποθέσεις ανάπτυξης θέτοντας αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού.

Στο πλαίσιο του στρατηγικού μανάτζμεντ εφαρμόζονται οι στρατηγικές εκείνες που υποστηρίζουν την αποστολή και εκμεταλλεύονται τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες, αποδυναμώνουν τις απειλές και αποφεύγουν τις αδυναμίες. Η επιτυχημένη όμως επιλογή και στη συνέχεια εφαρμογή της στρατηγικής, προϋποθέτει την ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού ώστε να εντοπισθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που αφενός προσδιορίζουν την θέση του στο πεδίο του ανταγωνισμού και αφετέρου επηρεάζουν την ανάπτυξη και εν γένει τη βιωσιμότητά του στη μακροχρόνια περίοδο λειτουργίας του.

Η σπουδαιότητα του στρατηγικού μανάτζμεντ θεωρείται ολοένα και μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν την αναρρίχηση αλλά και την διατήρησή τους στα υψηλότερα επίπεδα του ανταγωνισμού. Οι ωφέλειες που προκύπτουν από την εφαρμογή του, εφόσον υλοποιείται σε γερές βάσεις και υποστηρίζεται από το προσωπικό αλλά και από τις κατάλληλες διαδικασίες στο εσωτερικό του οργανισμού, είναι δυνατό να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη σταθερά υψηλής επιχειρηματικής επίδοσης στο μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006.
2. Ferrier, W., F., Smith, K., G & Griman, C., M. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: a study of industry leaders and challengers. Academy of Management Journal, 1999.
3. Ghoshal S., Bartlett C., "A new manifesto for management", Sloan Management Review, Άνοιξη 1999.
4. Hammel G., Prahalad C., Competing for the future, HBSP, 1996.
5. Markides C., Όλοι οι σωστοί ελιγμοί, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2001.
6. Miles, R., E.&Snow, C., C., Organizational strategy, structure and process. New York: Mc Graw-Hill, 1978..
7. Mintzberg, H.& Waters, J., A., Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 1985.
8. Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007.
9. Παπούλιας Δ., Η Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2002.
10. Porter M.E. " Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance ", New York , The Free Press, 1985.
11. Porter M.E. " Competitive Advantage, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York , The Free Press, 1980.

12. Στάμκος Κ., Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης, www.carriera.gr, 2008.
13. Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996.
14. Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001
15. Wheelen T. L., Hunger J. D., Concepts in Strategic Management and Business Policy, 12th edition, Pearson Prentice Hall, 2010.
16. www.bluewavemag.com/bwstr.htm, 2011.
17. www.e-steps

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Εισαγωγή

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι συνθήκες του διεθνούς εμπορίου έχουν μεταβάλλει τα κριτήρια με τα οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις για επενδύσεις και παραγωγή. Το περιβάλλον των διεθνών αγορών έχει γίνει τόσο έντονα ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο, ώστε υπάρχει η εκτίμηση πως ότι σήμερα θεωρείται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, δεν θα έχει διάρκεια στο χρόνο και θα απολέσει σύντομα την ιδιότητά του να προσθέτει αξία στο παραγόμενο προϊόν – υπηρεσία.

Ένας από τους στόχους της στρατηγικής που επιλέγει μια επιχείρηση, είναι η δημιουργία ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα αντέξει στο χρόνο ή μιας σειράς από μικρότερα και προσωρινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα θέτουν τους ανταγωνιστές σε κατάσταση ανισορροπίας και διαρκούς προσπάθειας για την κατάκτηση της ηγετικής θέσης στον κλάδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Στάδια της στρατηγικής

	Ανταγωνισμός για αγορές και προϊόντα	Ανταγωνισμός για πόρους και ικανότητες	Ανταγωνισμός για ταλέντα και όνειρα
Στρατηγικός σκοπός	Διατήρηση υφιστάμενων αγορών και προϊόντων	Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Συνεχής αυτοανανέωση
Κύρια εργαλεία-Προοπτικές	<p>Ανάλυση κλάδου – ανάλυση ανταγωνιστών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κατάτμηση της αγοράς και τοποθέτηση • Στρατηγικός σχεδιασμός 	<ul style="list-style-type: none"> • Κρίσιμες ικανότητες • Στρατηγική πόρων • Δίκτυο Οργανισμού 	<ul style="list-style-type: none"> • Όραμα και αξίες • Ευελιξία και καινοτομία • Επιχειρηματικότητα και πειραματισμός
Κρίσιμοι στρατηγικοί πόροι	Χρηματικό κεφάλαιο	Οργανωσιακή ικανότητα	Ανθρώπινο και πνευματικό κεφάλαιο

Πηγή: Bartlett C.-Ghosal S., *Building Competitive Advantage Through People*, HBR, MIT Sloan Management Review, σελ.35., 2002.

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε θεωρίες που έχουν διατυπωθεί σχετικά με την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και σε στρατηγικές που, σύμφωνα με τον Porter (1985) ακολουθούνται κατά περίπτωση από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με σκοπό να διαπιστώσουμε εάν και πότε η απόκτηση διατηρήσιμου ή μη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι εφικτή και σκόπιμη¹⁹.

2.1 Ορισμός

Όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει μια στρατηγική (Πίνακας 2.1) δημιουργίας αξίας, η οποία δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κάποιον ανταγωνιστή, τότε η επιχείρηση αυτή θα μπορεί να ισχυρισθεί ότι έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν δε τα οφέλη αυτής της στρατηγικής δεν είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της, τότε μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι η εταιρεία αυτή διαθέτει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα²⁰.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί ίσως τον πιο κρίσιμο κρίκο της αλυσίδας που συνδέει μια επιχείρηση με την διαρκή επιτυχία. Είναι αυτό που κάνει μια επιχείρηση να διακρίνεται από τις υπόλοιπες, αφού παρέχει τη δυνατότητα για σταθερή δημιουργία αξίας στη μακροχρόνια περίοδο. Για να μπορεί όμως μια επιχείρηση να προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αποτελεί ένα κινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της,

θα πρέπει να αναπτύσσει συνεχώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό εξαρτάται από την εσωτερική της ικανότητα να εξελίσσεται, να καινοτομεί και να μαθαίνει.

2.2 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Τα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να επιδιώκουν τη δημιουργία οικονομικής αξίας για τους μετόχους της επιχείρησης και ο καλύτερος τρόπος για να το επιτύχουν, είναι να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

19. Pekka-Economou V., Sigalas Ch., *Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting & Finance*, σελ. 2.

20. Bartlett C.-Ghosal S., *HBR, Building Competitive Advantage Through People*, *MITSloan Management Review*, σελ.36.,2002.

Τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως διατηρήσιμο, είναι τα ακόλουθα:

- Μοναδικότητα
- Δυσκολία να αντιγραφεί
- Διατηρησιμότητα
- Υπεράνω του ανταγωνισμού
- Εφαρμόσιμο σε διαφορετικές περιπτώσεις.

2.2.1 Θεωρητική Προσέγγιση

Ο Baaj (2007) στην επισκόπηση των θεωριών για το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρει ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικές σχολές σκέψης για το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: η νεοκλασική, η δομική και η δυναμική²¹.

Σύμφωνα με τη νεοκλασική σχολή σκέψης, κύριος εκφραστής της οποίας είναι ο Marshall (1890), οι συνθήκες ανταγωνισμού στις οποίες λειτουργούν οι αγορές εξαλείφουν κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς επίσης και τις υψηλές αποδόσεις και τα υπερβολικά κέρδη των επιχειρήσεων.

Αντίθετα η δομική σχολή θεωρεί ότι είναι εφικτή η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω του εντοπισμού των ευκαιριών που υπάρχουν σε νέες αλλά και σε ήδη υφιστάμενες αγορές. Ειδικότερα, σύμφωνα

με αυτή τη θεωρία μια επιχείρηση που κατέχει σπάνιους και πολύτιμους πόρους, μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να βελτιώσει την επιχειρηματική της επίδοση.

Τέλος σύμφωνα με τη δυναμική σχολή σκέψης, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν είναι δυνατή η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν υψηλή επιχειρηματική επίδοση συγκεντρώνοντας πολλά βραχυπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τούτο μπορεί να επιτευχθεί με τη συνεχή δημιουργία καινοτόμων ικανοτήτων, διαδικασιών και προϊόντων – υπηρεσιών.

21. Pekka-Economou V., Sigalas Ch., *Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting & Finance*, σελ. 3.

Η νεοκλασική σχολή υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε τέλειες αγορές με σταθερό περιβάλλον σε αντίθεση με τη δομική και τη δυναμική σχολή που θεωρούν ότι οι αγορές είναι ατελείς. Η νεοκλασική και η δομική σχολή θεωρούν ότι το περιβάλλον είναι σταθερό ή προβλέψιμο ενώ η δυναμική σχολή θεωρεί ότι το περιβάλλον είναι ασταθές και μη προβλέψιμο στις αλλαγές που τυχόν θα συμβούν στο μέλλον.

Οι τρεις σχολές προσεγγίζουν το εννοιολογικό πλαίσιο της διατηρησιμότητας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ξεκινώντας από διαφορετικές αφετηρίες, όσον αφορά στις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον και στις αγορές (Πίνακας 2.2).

Ως συμπέρασμα διαπιστώνεται ότι τόσο η δομική όσο και η δυναμική σχολή, θεωρούν ότι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εφικτό σε συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού.

Πίνακας 2.2: Σχολές σκέψης για το διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Σχολή Σκέψης	Δεδομένα Περιβάλλοντος	Αγορές	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Παράγοντες Εξασφάλισης Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Εφαρμογή
Νεοκλασική	Σταθερό	Τέλειες	Μη εφικτό	----- Εμπόδια εισόδου στον κλάδο, τοποθέτηση στην	----- Ανάπτυξη ενός και μόνο

Δομική	Σταθερό ή προβλέψιμο	Ατελείς	Εφικτό	αγορά (στρατηγική διαφοροποίησης, χαμηλού κόστους, εστίασης), κατοχή σπάνιων, πολύτιμων πόρων που δεν αντιγράφονται	διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Δυναμική	Ασταθές και απρόβλεπτο	Προσωρινά ατελείς	Εφικτό αλλά εφήμερο	Δυναμικές ικανότητες, καινοτομίες	Συνεχής ανάπτυξη και σύνδεση προσωρινών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Πηγή: Pekka-Economou V., Sigalas Ch., Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting & Finance, σελ. 4.

Το πιο σημαντικό όμως και ταυτόχρονα κρίσιμο χαρακτηριστικό είναι ότι μια επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει συνεχώς την καινοτομία στο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία καθώς και στις εφαρμοζόμενες μεθόδους – διαδικασίες σε όλα τα στάδια και υποστάδια λειτουργίας της. Εφόσον αυτό επιτευχθεί, αυτομάτως προστίθεται σημαντική αξία στην επιχείρηση καθώς αφενός δημιουργεί προϋποθέσεις υψηλών αποδόσεων και αφετέρου ελαχιστοποιεί τη δυνατότητα της συγκριτικής προτυποποίησης από τους ανταγωνιστές της.

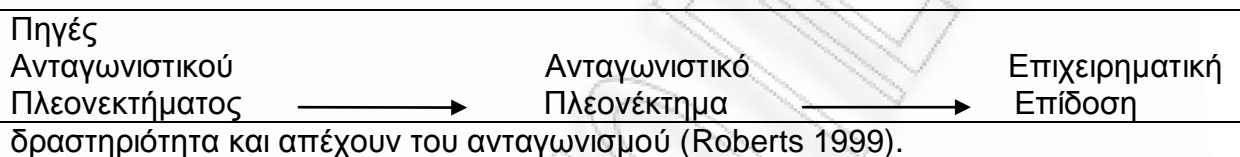
2.2.2 Εμπειρικές Μελέτες

Οι Wiggins και Ruefli (2005) πραγματοποίησαν μια ανασκόπηση στα αποτελέσματα που προέκυψαν από εμπειρικές μελέτες σχετικά με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι είναι δύσκολη η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη μακροχρόνια περίοδο, τόσο σε κλάδους παραγωγής προϊόντων όσο και σε αυτούς παροχής υπηρεσιών. Επίσης από την έρευνα αυτή προέκυψαν στοιχεία που αποδεικνύουν όλο και συχνότερα, ότι ο όρος “διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” δεν αφορά σε ένα και μόνο συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά σε ένα πλήθος πλεονεκτημάτων που αποκτούνται και αξιοποιούνται ως τέτοια από τις επιχειρήσεις στο βάθος του χρόνου.

Κάποιες μελέτες κατέδειξαν ότι η διαφοροποίηση των προϊόντων, το μέγεθος των επιχειρήσεων και το μερίδιο αγοράς βρίσκονται σε θετική

συσχέτιση με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατ' επέκταση με τη διατήρηση υψηλής επιχειρηματικής επίδοσης (Mueller 1990, Schwalbach and Mahmood 1990, Δρακόπουλος και Λιανός 1993). Αντίθετα, χαρακτηριστικά όπως η ένταση κεφαλαίου και το μέγεθος του αναληφθέντος κινδύνου από συγχωνεύσεις και εξαγορές βρίσκονται σε αρνητική συσχέτιση με το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Mueller 1990, Kambhampati 1995, Δρακόπουλος και Λιανός 1993).

Επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική στρατηγική αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (Ferrier et. al. 1999) ενώ εκείνες που εφαρμόζουν καινοτόμες διαδικασίες, διατηρούν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δε χαρακτηρίζονται από έντονη



Πέρα όμως από τα αποτελέσματα των όποιων ερευνών για τη διατηρησιμότητα ενός ή πολλαπλών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, είναι δεδομένο ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρείται όσο διατηρούνται και οι πηγές της δημιουργίας του. Γι αυτό και τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να κατανοήσουν το εννοιολογικό πλαίσιο της ανταγωνιστικής στρατηγικής (Πίνακας 2.3) και να συνειδητοποιήσουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως μέρος της ανταγωνιστικής στρατηγικής, δεν αποτελεί τον αυτοσκοπό της αλλά παρεμβάλλεται στη δημιουργία υψηλής επιχειρηματικής επίδοσης.

Πίνακας 2.3: Εννοιολογικό Πλαίσιο Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

<p>Εμπόδια εισόδου στην αγορά</p> <p>Στρατηγική τοποθέτηση για διαφοροποίηση, εκμετάλλευση τμήματος κλάδου ή ηγεσία κόστους</p> <p>Ετερογενείς επιχειρησιακοί πόροι ή ικανότητες</p>	<p>Μείωση δαπανών</p> <p>Εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά</p> <p>Εξουδετέρωση ανταγωνιστικών απειλών</p>	<p>Χρηματοοικονομική απόδοση</p> <p>Ικανοποίηση πελατών</p> <p>Αποτελέσματα των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών</p> <p>Μάθηση και ανάπτυξη</p>
--	---	---

Πηγή: Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου, Χρήστος Σιγάλας, Εφημερίδα "Ναυτεμπορική", Μάιος 2010.

2.3 Μοντέλο Τοποθέτησης ή Περιβάλλοντος

Με σκοπό την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μια επιχείρηση απαιτείται να επιλέξει τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα επιδιώξει να αποκτήσει καθώς και το πεδίο εντός του οποίου θα το αποκτήσει. Η επιλογή του ανταγωνιστικού πεδίου ή του εύρους των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, μπορεί να παίξει σοβαρό ρόλο στον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή βοηθά στη θεμελίωση μιας επικερδούς και διατηρήσιμης θέσης απέναντι στις δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό του κλάδου.

Σύμφωνα με τον Porter (1985) ανταγωνιστική στρατηγική είναι η τοποθέτηση μιας επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Παράλληλα ο Porter θέτει δύο ερωτήματα:

- Ποιά είναι η δομή ή η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση;
- Ποιά είναι η θέση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον;

Για να απαντήσει στην πρώτη ερώτηση η επιχείρηση, πρέπει να αναλύσει τον κλάδο εστιάζοντας στα ακόλουθα σημεία:

- α. Κατανόηση του κλάδου.
- β. Εστίαση στα δυνατά σημεία του κλάδου.
- γ. Παρακολούθηση των αλλαγών στον κλάδο.

Για να απαντήσει στη δεύτερη ερώτηση (ανταγωνιστική θέση), πρέπει να θέσει ένα άλλο ερώτημα:

- Πώς μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανώτερη επίδοση;

Η απάντηση είναι ότι για να επιτύχει μια επιχείρηση ανώτερη επίδοση, πρέπει να έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οι ανταγωνιστές της δεν μπορούν να αντιγράψουν. Σύμφωνα με τον Porter (1985) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

- 1) Είτε η επιχείρηση να σταθεί τυχερή και να βρει κάτι εξαιρετικά

σπάνιο που οι ανταγωνιστές δεν θα μπορέσουν να μιμηθούν, ή

- 2) Η επιχείρηση να βελτιωθεί τόσο γρήγορα που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να την ακολουθήσουν.

Ο Porter αναφέρει ότι μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ακολουθώντας εναλλακτικά, δύο στρατηγικές: στρατηγική ηγεσίας κόστους ή στρατηγική διαφοροποίησης.

2.3.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Ο πρωταρχικός στόχος της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι να επιτύχει χαμηλά κόστη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Μείωση του κόστους οδηγεί σε χαμηλότερες τιμές και κατά συνέπεια σε πιθανή αύξηση της ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες.

Για να ασκεί στρατηγική ηγεσίας κόστους μια επιχείρηση, τα στελέχη της πρέπει να κατευθύνουν την εργασία, τα υλικά, τα γενικά έξοδα και τα άλλα κόστη και να σχεδιάζουν ένα σύστημα που μειώνει το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος ή υπηρεσίας. Συμβαίνει συχνά η μείωση του κόστους παραγωγής να απαιτεί επιπλέον επενδύσεις σε αυτοματοποιημένες μονάδες παραγωγής, εξοπλισμό και εκπαίδευση των εργαζομένων. Γι αυτό οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται βάσει αυστηρών κανόνων και με ακριβή προβλεψιμότητα για τυχόν επιπλέον δαπάνες που θα απαιτηθούν για την εφαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής.

Λόγω του χαμηλού κόστους, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι δυνατή η διαμόρφωση μικρότερης τιμής για το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία, εξασφαλίζοντας παράλληλα και ένα ικανοποιητικό κέρδος. Το σημαντικό σε αυτή την περίπτωση είναι ότι ακόμα και σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού, η επιχείρηση είναι σε θέση να διατηρήσει την κερδοφορία της καθώς επίσης και το πλεονέκτημα στη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές, λόγω της δυνατότητας να ανεφοδιάζεται με μεγάλες ποσότητες προϊόντων.

Επίσης η χαμηλή τιμή λειτουργεί ως εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, καθώς θα είναι λίγοι αυτοί που θα μπορούν να εισέλθουν διατηρώντας σε αυτά τα χαμηλά επίπεδα την τιμή του προϊόντος τους.

2.3.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Βασική αρχή της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η δημιουργία μιας τέτοιας μοναδικότητας στο παραγόμενο προϊόν, ώστε να διακρίνεται χαρακτηριστικά από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών. Αυτό σημαίνει ότι το βάρος εστιάζεται στη δημιουργικότητα και την καινοτομία, που έχουν χαρακτηριστεί ως απαραίτητα συστατικά για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι το προϊόν μιας επιχείρησης μπορεί να ξεχωρίζει για την τεχνολογία που εφαρμόζει, τα τεχνικά του χαρακτηριστικά, το δίκτυο πωλήσεων ακόμα και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Οι Carr και Johansson (1995) όρισαν ως δημιουργικότητα την παραγωγή ιδεών και εναλλακτικών επιλογών και ως καινοτομία τη μετατροπή τους σε χρήσιμες εφαρμογές με αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση και βελτίωση

του τελικού προϊόντος. Έτσι κατέληξαν στο συμπέρασμα, που ισχύει μέχρι και σήμερα, ότι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ενός οργανισμού, είναι η ικανότητά του να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται.

Η διαφοροποίηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη κερδοφορίας υψηλότερης του μέσου όρου του κλάδου, καθώς μειώνει την ευαισθησία των πελατών στις μεταβολές της τιμής. Αυτό μεταφράζεται ακόμα και ως εμπόδιο εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, καθώς αυτοί θα πρέπει να αντιμετωπίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών στο όνομα του προϊόντος, αναπτύσσοντας νέα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στο δικό τους προϊόν.

Επίλογος – Συμπεράσματα

Η απόκτηση και διατήρηση ενός ή και περισσότερων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από μια επιχείρηση, είναι ένας διαρκής στόχος προκειμένου να βρεθεί σε καλύτερη θέση έναντι των ανταγωνιστών της. Η επιδίωξη αυτή περιγράφεται σε θεωρίες που αναπτύχθηκαν στο παρελθόν και οι οποίες προσπαθούν να τεκμηριώσουν τη σκοπιμότητα απόκτησης και διατήρησης ενός σταθερού ή πολλών και μικρότερων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα αποτελέσματα που κατέδειξαν διάφορες εμπειρικές μελέτες του παρελθόντος, δεν οδηγούν σε ασφαλή συμπεράσματα, όσον αφορά στη δημιουργία αξίας που προκύπτει από τις ανωτέρω επιλογές μιας επιχείρησης. Αυτό που τελικά όμως θεωρείται πιο σημαντικό, είναι οι υπεύθυνοι του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης να ερευνήσουν και να κατανοήσουν πλήρως τους παράγοντες και τις συνθήκες υπό τις οποίες συγκεκριμένες πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με τον τρόπο αυτό είναι πολύ πιθανό να προβλέψουν με επιτυχία ποια από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα θα χάσουν μέρος από τη δύναμή τους αύριο και ποιοι παράγοντες μπορεί να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage" Journal of Management, 1991.
2. Bartlett C., Choshal S., " Building Competitive Advantage Through People", MIT Sloan Management Review, Χειμώνας 2002.
3. Carr, D.K., Johansson J., "Best Practices in Reengineering", McGraw-Hill, Inc., New York NY.
4. Coff, R.W., "Human Assets and organization control: implication of the resource-based view", John M. Olin School of Business Washington University in St.Louis, 1994.
5. Dracopoulos V. & Lianos T., "The persistence of profits in the Greek manufacturing Industry. International Review of Applied Economics", 2002.

6. Ferrier, W., F., Smith, K., G & Griman, C., M., The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: a study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 1999.
7. Mintzberg, H. & Waters, J., A., Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 1985.
8. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005.
- 9 Mueller, D. & Friesen, P., Porter's generic strategies and performance: An empirical examination with American data. *Organizational Science*, 1986.
10. Pekka-Economou V. – Sigalas Ch., Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting & Finance.
11. Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία – Σιγάλας Χρήστος, Εφημερίδα "Ναυτεμπορική", Μάιος 2010.
12. Porter M.E. " Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance ", New York , The Free Press, 1985.
13. Porter M.E. " Competitive Advantage, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York , The Free Press, 1980.
14. Roberts, P., W., Product innovation, product market competition and sustained profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 1999.
15. Schuler R. and Jackson, S., "Linking competitive strategies and human resource management practices". *Academy of management executive*, 1987.
16. Wheelen T. L., Hunger J. D., Concepts in Strategic Management and Business Policy, 12th edition, Pearson Prentice Hall, 2010.
17. Wiggins R., R & Ruefli, T. W., Schumpeter's ghost: Is hyper-competition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 2005.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

"We live in a moment of history where change is so speeded up that we begin to see the present only when it is already disappearing."

R. D. Laing, ψυχίατρος – φιλόσοφος, *The Politics of Experience* (1967)

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης, η ικανότητά της να προσαρμόζεται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της και μάλιστα με την ταχύτητα που αυτές εμφανίζονται. Οι επιχειρήσεις εκείνες που δείχνουν

άμεση ανταπόκριση στις γρήγορες αλλαγές εφαρμόζοντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά, αποκτούν τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να μαθαίνει και να αλλάζει ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο μάλιστα δεν αντιγράφεται. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στις μεθόδους επίτευξης των αλλαγών σε μια επιχείρηση καθώς και πως αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε επίπεδα ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

3.1 Ορισμός

Διοίκηση αλλαγών είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή.

Τόσο η διαδικασία της προσαρμογής όσο και η διαδικασία της δημιουργίας εξελίξεων, έχουν ως βασικό προαπαιτούμενο την αλλαγή. Αν και η αλλαγή είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ανθρώπινης φύσης, εν τούτοις οι διάφορες οργανωτικές εκφάνσεις της κοινωνίας, μεταξύ των οποίων και οι επιχειρήσεις, εμφανίζουν δυσχέρειες στην προσπάθειά τους για υλοποίηση των αλλαγών.

Στο σύγχρονο περιβάλλον ανταγωνισμού, τα περιθώρια ευελιξίας των επιχειρήσεων έχουν περιορισθεί και οι επιλογές ανάμεσα στις οποίες πρέπει να διαλέξουν, είναι:

α. Πρωτοπορία στις αλλαγές, τις οποίες ακολουθούν οι ανταγωνιστές και άρα διαρκής επιτυχία.

β. Υιοθέτηση των αλλαγών και άρα προσαρμογή στις εξελίξεις, δηλ. περαιτέρω επιβίωση της επιχείρησης.

γ. Απόρριψη των αλλαγών ή αδυναμία προσαρμογής σε αυτές και συνεπώς σταδιακή έξοδος από τον ανταγωνισμό και την αγορά.

3.2 Οργανωσιακές Αλλαγές

Οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι: η αλλαγή του σκοπού της επιχείρησης, οι σημαντικές περικοπές στη χρηματοδότηση, το άνοιγμα σε νέες αγορές πελατών ή σε νέα προϊόντα - υπηρεσίες, η εμφάνιση ισχυρού ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την ανάγκη για κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης, τυχόν ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις ή δραματικές αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. λόγω περιβαλλοντικών κινδύνων) κλπ.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να εφαρμοσθούν σε διαδικασίες, δομές, στρατηγικές, πολιτικές και σε άλλες μορφές οργάνωσης μιας επιχείρησης.

Για να κατορθώσει μια επιχείρηση να βρίσκεται σταθερά στην κορυφή του ανταγωνισμού και να οδηγεί τις εξελίξεις, πρέπει να συλλαμβάνει, να σχεδιάζει και παράλληλα να εφαρμόζει δύο είδη αλλαγών. Κατ'αρχάς θα πρέπει σε μόνιμη βάση να υλοποιεί τις λεγόμενες προδραστικές οριακές αλλαγές, που έχουν ως αποτέλεσμα τη διαρκή βελτίωση των δραστηριοτήτων τους. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να εφαρμόζει και τις προδραστικές στρατηγικές αλλαγές, που σημαίνει ότι πρέπει να μετασχηματίζεται ώστε να ηγείται μέσω των καινοτόμων επιλογών και αλλαγών, αξιοποιώντας νέες τεχνολογίες και όποια άλλα δεδομένα εμφανίζονται στο περιβάλλον της και αποτελούν εν δυνάμει νέες ευκαιρίες.

3.3 Μορφές Αλλαγής

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται συνήθως στις επιχειρήσεις αφορούν είτε στην παραγωγική διαδικασία (εισαγωγή νέου προϊόντος, επέκταση της μονάδας παραγωγής κλπ.) είτε στο προσωπικό (συστήματα αξιολόγησης και εκπαίδευσης, αμοιβών, προαγωγών κ.ά). Κάποιες από τις αλλαγές αφορούν και επηρεάζουν το σύνολο της επιχείρησης και χαρακτηρίζονται ως αλλαγές ευρείας κλίμακας και κάποιες άλλες αφορούν συγκεκριμένα τμήματα και χαρακτηρίζονται ως αλλαγές μικρής κλίμακας.

Κάθε αλλαγή έχει ως σκοπό να εξυπηρετήσει ιδιαίτερους στόχους της επιχείρησης. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να είναι η αύξηση της παραγωγής, η

βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η μείωση του κόστους, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή η αύξηση του μεριδίου αγοράς. Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί θα πρέπει η επιχείρηση, όπως ήδη αναφέρθηκε, να αντιδρά έγκαιρα στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις πιέσεις που δέχεται από το εσωτερικό περιβάλλον. Ανάλογα με τα μέσα που ενεργοποιεί η επιχείρηση για να αντιδράσει σε αυτές τις προκλήσεις και πιέσεις, είναι δυνατό να εφαρμόσει αλλαγές οι οποίες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

α. Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη. Η αλλαγή υλοποιείται χωρίς καμία ή με ελάχιστες αντιδράσεις (π.χ. στο πλαίσιο εφαρμογής νέου νόμου, αύξηση λειτουργικών δαπανών).

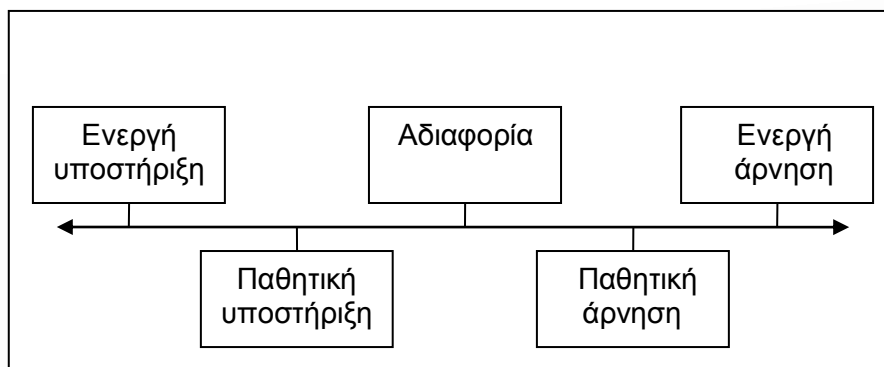
β. Φυσιολογική ή προγραμματισμένη. Πρόκειται για αλλαγή που εμφανίζεται ως φυσική συνέπεια της λειτουργίας της ίδιας της επιχείρησης (επέκταση της επιχείρησης, προαγωγές προσωπικού).

γ. Διαπραγματεύσιμη. Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να συζητήσουν για τα νέα δεδομένα, επιδιώκοντας την υιοθέτηση αυτών στο σύνολό τους ή σε ένα μέρος τους και να μεθοδεύσουν έτσι την υλοποίηση της αλλαγής.

3.4 Αντιστάσεις στην Εφαρμογή των Αλλαγών

Σε όλο το φάσμα των οργανωσιακών αλλαγών εμφανίζονται ποικίλες μορφές συμπεριφορών από την πλευρά των εργαζομένων (Διάγραμμα 3.1). Τούτο σημαίνει ότι για την επιτυχή εφαρμογή τους απαιτείται η μετατροπή των όποιων αρνητικών στάσεων σε θετικές και αποδοχή των υπό διαμόρφωση αλλαγών, με πνεύμα συνεργασίας αλλά και πίστης για την επιτυχή έκβαση αυτών σε όλο το πλαίσιο εφαρμογής τους.

Για να συμβεί όμως αυτό, θα πρέπει προηγουμένως οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους είναι αναγκαίες οι αλλαγές καθώς επίσης και να γνωρίζουν τρόπους και μεθόδους υλοποίησής των.



Διάγραμμα 3.1: Στάσεις ως προς τις αλλαγές

Πηγή: Μπουραντάς Δ., *ΗΓΕΣΙΑ, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, σελ.178, 2005.

Σε κάθε άλλη περίπτωση η αντίδραση στην αλλαγή θα είναι πιο δυναμική από αυτή που ούτως ή άλλως αναμένεται να εμφανισθεί, καθώς θα ανασύρει αισθήματα ανασφάλειας και αβεβαιότητας απέναντι στο νέο και άγνωστο που προκαλεί η επιχειρούμενη αλλαγή. Οι κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές είναι:

Φόβος: Δημιουργείται λόγω της αβεβαιότητας ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειες που προκαλούν τα νέα δεδομένα.

Συνήθεια: Οτιδήποτε διαφορετικό από τα στερεότυπα και τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες του παρελθόντος, αποτελεί αιτία αντίστασης και αρνητισμού στην αποδοχή του.

Αίσθημα απώλειας: Τα άτομα αισθάνονται ως πιθανό το ενδεχόμενο να απολέσουν σημαντικούς πόρους για την ανέλιξή τους ή ακόμα και για την επιβίωσή τους εντός της επιχείρησης.

Διαφορετικές αντιλήψεις: Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως προκύπτουν ως αποτέλεσμα υποκειμενικών κρίσεων και παραδοχών. Συνεπώς είναι δεδομένο ότι θα συναντήσουν αρνητικές στάσεις από εκείνους που έχουν διαφορετική αντίληψη και εκτίμηση των δεδομένων.

Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής: Η αδυναμία των υπευθύνων στελεχών να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές με το εμπλεκόμενο προσωπικό, οδηγεί σε μειωμένη ή ακόμα και λανθασμένη αντίληψη και αναγκαιότητα επί της χρησιμότητας των αλλαγών.

Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής: Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες τα άτομα που εισηγούνται τις αλλαγές δεν απολαμβάνουν της εκτίμησης και

εμπιστοσύνης εκείνων που επηρεάζονται από αυτές, δημιουργούνται αντιδράσεις και αρνητικές στάσεις στην αποδοχή τους.

Αρνητικές περιπτώσεις: Είναι πιθανό οι αλλαγές να επιφέρουν προφανείς αρνητικές επιπτώσεις και ως εκ τούτου συναντούν αρνητικές στάσεις, έως το βαθμό που οι συνθήκες επιτρέπουν να εκδηλωθεί (Μπουραντάς Δ., 2005, σελ.178).

3.4.1 Μέθοδοι αντιμετώπισης

Για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων στις αλλαγές, ιδιαίτερα κρίσιμη θεωρείται η μέθοδος που επιλέγεται με βάση τα πραγματικά αίτια που τις προκαλούν. Οι βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι:

- *Εκπαίδευση.* Οι άνθρωποι μαθαίνουν γιατί πραγματικά απαιτείται να γίνει μια αλλαγή, τους μεταδίδεται το αίσθημα της ασφάλειας για το μέλλον τους στην επιχείρηση και αναπτύσσουν τις δεξιότητες που διαθέτουν - ίσως και νέες που δεν γνώριζαν ότι έχουν - και αναδύονται μέσα από τη νέα κατάσταση που δημιουργείται.
- *Επικοινωνία.* Μέσω της επικοινωνίας επιτυγχάνεται η σαφής αντίληψη της ανάγκης για αλλαγή και η μείωση της αβεβαιότητας και ανασφάλειας που αυτή συνήθως δημιουργεί.
- *Συμμετοχή.* Όταν τα άτομα συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση της αλλαγής, αισθάνονται ως ένα μέρος της νέας κατάστασης και παρακινούνται να την υλοποιήσουν με επιτυχία, χωρίς ενδοιασμούς και περιπτές αντιδράσεις.
- *Διευκόλυνση και υποστήριξη.* Με τη μέθοδο αυτή οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν πρωτοβουλίες για την προσαρμογή των εργαζομένων στα νέα δεδομένα. Τέτοιες πρωτοβουλίες αφορούν κυρίως στην εκπαίδευση, τη συμβουλευτική υποστήριξη κ.ά.
- *Διαπραγμάτευση.* Όταν η αλλαγή επιδρά αρνητικά στους εργαζόμενους, επιλέγεται η μέθοδος της διαπραγμάτευσης προκειμένου να καμφθούν οι αντιστάσεις με τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια για την επιχείρηση. Η μέθοδος εφαρμόζεται ως επί το πλείστον όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν ισχυρά μέσα αντίδρασης (συνδικαλιστικά όργανα).

- *Χειραγώγηση.* Με τη μέθοδο της χειραγώγησης εκδηλώνονται ενέργειες που στοχεύουν στην καθοδήγηση των εργαζομένων και την αποδοχή εκ μέρους τους της διαμορφούμενης κατάστασης. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμμετοχή συνδικαλιστικών ηγετών στην υλοποίηση της αλλαγής και την πλήρη ενσωμάτωσή τους στο νέο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης.

- *Άσκηση δύναμης.* Οι φορείς της αλλαγής εκδηλώνουν άμεσα τις προθέσεις τους για όσους αντιδρούν, ασκώντας τη δύναμη που φύσει και θέσει διαθέτουν. Έτσι μπορούν να απειλήσουν για απολύσεις ή να κάνουν οτιδήποτε άλλο θεωρούν ότι θα λειτουργήσει αποτρεπτικά στην υλοποίηση της αλλαγής (Μπουραντάς Δ., 2005, σελ.180-182).

3.5 Η τέχνη της ισορροπίας

Για να υλοποιηθεί μια αλλαγή σε οποιαδήποτε επιχείρηση, απαιτείται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε αυτή. Μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις, ακόμα και πολυεθνικές προκειμένου να πετύχουν στην εφαρμογή των αλλαγών που επιδιώκουν, απαιτείται να λάβουν μέτρα που θα κεντρίσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων και θα τους κάνουν να σκεφτούν, τουλάχιστον αρχικά ότι κάτι διαφορετικό πρέπει να γίνει, έστω και αν αυτό είναι κάτι που δεν έχουν αντιμετωπίσει ποτέ στο παρελθόν.

Το πιο σημαντικό όμως πρόβλημα που καλούνται πολλές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν είναι όταν οι συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος επιβάλλουν ταυτόχρονα την υλοποίηση διαφορετικών αλλαγών, προκειμένου να βελτιώσουν την επίδοσή τους. Το κλειδί σε αυτή την περίπτωση είναι να διατηρηθεί η ισορροπία στη δομή της επιχείρησης καθώς κάθε μεμονωμένη αλλαγή επηρεάζει άλλες δραστηριότητες, οργανικά τμήματα και κρίσιμες διαδικασίες - λειτουργίες. Ένας τρόπος που χρησιμοποιούν κάποιες επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό, είναι η σύσταση μιας «Ομάδας Μετάδοσης Διοίκησης» (Transition Management Team) η οποία αναφέρεται στο Διευθύνοντα Σύμβουλο της επιχείρησης και ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τη διαδικασία και την εξέλιξη των αλλαγών.

Για να επιτύχει η Ομάδα στο έργο της, πρέπει να διαχειρίζεται κατάλληλα τις επαφές μεταξύ των στελεχών που διατυπώνουν στρατηγικές

και αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης και των εργαζομένων που καλούνται να τις εφαρμόσουν. Η επικοινωνία πρέπει να είναι συνεχής και οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αποτελούν όχι απλά ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από κάποιους για το καινούριο που πρόκειται να δημιουργηθεί, αλλά μέρος αυτής της νέας πραγματικότητας. Αυτό σημαίνει ότι σε διαρκή βάση οι εργαζόμενοι είναι λήπτες ενός μηνύματος που τους θέλει να αυτενεργούν προς όφελος όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και δικό τους.

3.6 Οι οκτώ φάσεις για την αλλαγή

Σύμφωνα με τον Kotter (1996), ανεξάρτητα από τις μεθόδους που ακολουθούνται στις επιτυχημένες αλλαγές των επιχειρήσεων, υπάρχει μια γενική, θεμελιώδης διαπίστωση: οι σημαντικές αλλαγές δεν πραγματοποιούνται εύκολα και αυτό οφείλεται σε πολλούς λόγους. Όσο ξεκάθαρο κι αν είναι το υψηλό κόστος ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, όσο κι αν προβληματίζει η ποιότητά του, οι αναγκαίες αλλαγές ενδέχεται να μην ευδοκιμήσουν εξαιτίας δυσχερειών που έχουν να κάνουν με την παρωχημένη πολιτική της επιχείρησης, τη γραφειοκρατία, την έλλειψη ομαδικού πνεύματος και εμπιστοσύνης προς τα ανώτερα στελέχη. Μια μέθοδος που σχεδιάζεται για να αλλάξει στρατηγικές και να βελτιώσει τις διαδικασίες, πρέπει να είναι δομημένη κατά τρόπο που να αντιμετωπίσει με επιτυχία αυτά τα εμπόδια.

Ο Kotter συνοψίζει τα στάδια των αλλαγών που οδηγούν σε μια οποιασδήποτε έκτασης αλλαγή σε έναν οργανισμό, σε μια διαδικασία που αποτελείται από οκτώ φάσεις. Τα τέσσερα πρώτα στάδια βοηθούν να «μαλακώσει» το ισχύον καθεστώς. Τα επόμενα τρία στάδια εισάγουν τις νέες πρακτικές, ενώ το τελευταίο στάδιο εντάσσει τις αλλαγές στη φιλοσοφία της επιχείρησης και τις βοηθά να ενσωματωθούν.

Η πίεση που συχνά δημιουργείται για γρήγορα και θετικά αποτελέσματα, οδηγεί πολλές φορές στην παράκαμψη κάποιας ή κάποιων φάσεων, στην προσπάθεια για την επίτευξη μιας σημαντικής αλλαγής. Ενδεχομένως κατά το σχεδιασμό μιας όχι ιδιαίτερα εκτεταμένης αλλαγής, να ακολουθούνται μόνο οι φάσεις της εισαγωγής νέων πρακτικών (5, 6 και 7). Σε κάθε περίπτωση όμως, όταν σχεδιάζεται και επιχειρείται μια αλλαγή, ανεξάρτητα από την έκταση εφαρμογής της, απαιτείται η «διέλευση» και από

τις οκτώ φάσεις. (Διάγραμμα 3.2, Πηγή: Kotter J., Ηγέτης στις αλλαγές, σελ.37).

1. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ

- ✓ Ανάλυση της πραγματικότητας όσον αφορά την αγορά και τους ανταγωνιστές.
- ✓ Εντοπισμός και μελέτη των κρίσεων, των πιθανών κρίσεων ή των σημαντικότερων ευκαιριών.

Διάγραμμα 3.2: Η διαδικασία των οκτώ φάσεων για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών

2. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ

- ✓ Συγκρότηση ομάδας με αρκετή εξουσία, ώστε να μπορεί να ηγηθεί στην προσπάθεια για αλλαγή.
- ✓ Εξασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.



3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

- ✓ Δημιουργία ενός οράματος που θα βοηθήσει να υποδειχθεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η προσπάθεια για αλλαγή.
- ✓ Κατάστρωση στρατηγικών για την υλοποίηση αυτού του οράματος.



4. ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

- ✓ Χρησιμοποίηση κάθε δυνατού μέσου για συνεχή μετάδοση του νέου οράματος και των στρατηγικών.
- ✓ Ανάληψη εκ μέρους του καθοδηγητικού συνασπισμού της υποχρέωσης για υπόδειξη της αναμενόμενης συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους.

5. ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ ΣΕ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

- ✓ Απαλλαγή από τα εμπόδια.
- ✓ Αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής.
- ✓ Ενθάρρυνση για ανάληψη κινδύνων και πρωτότυπες ιδέες, ενεργοποίηση και δράση



6. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ

- ✓ Σχεδιασμός για ορατές βελτιώσεις στην απόδοση ή «επιτεύγματα».
- ✓ Δημιουργία αυτών των επιτευγμάτων.
- ✓ Σαφής αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλλαν στην πραγματοποίηση των επιτευγμάτων.



7. ΠΑΓΙΩΣΗ ΤΩΝ ΩΦΕΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΚΟΜΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

- ✓ Μέσα από την αυξημένη αξιοπιστία, αλλαγή όλων των συστημάτων, δομών και πολιτικών που δεν συμβαδίζουν και δεν «δένουν» με το όραμα για μετασχηματισμό.
- ✓ Πρόσληψη, προαγωγή και κατάρτιση ατόμων που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής.
- ✓ Εκ νέου ενδυνάμωση της διαδικασίας με νέα προγράμματα, θέματα και φορείς της αλλαγής.



8. ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΣΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

- ✓ Επίτευξη καλύτερης απόδοσης μέσα από τη συμπεριφορά που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και την παραγωγικότητα, μέσα από περισσότερη και καλύτερη ηγεσία και μέσα από πιο αποτελεσματική δκση.
- ✓ Αποσαφήνιση των σχέσεων ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς και την επιτυχία του οργανισμού.
- ✓ Δημιουργία των μέσων που θα διασφαλίζουν την εξέλιξη και την συνέχιση στην ηγεσία.

3.7 Παράγοντες Επιτυχίας

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί παράγοντες εξασφάλισης της επιτυχίας στην εφαρμογή ριζικών αλλαγών σε μία επιχείρηση ή οργανισμό²²:

- **Πίεση για αλλαγή**

Χρειάζεται να υπάρχει κάποια «κινητήρια δύναμη» που να επιβάλλει την αλλαγή. Η ανάγκη για την αλλαγή θα πρέπει να έχει εντοπιστεί, η απόφαση για δράση να έχει ληφθεί και να διαχυθεί σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Είναι απολύτως απαραίτητο η δέσμευση της Διοίκησης για την αλλαγή να είναι εμφανής σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.

- **Σαφές και κοινό όραμα**

Για να είναι αποτελεσματική μία αλλαγή θα πρέπει να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα και να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού. Είναι

επομένως απαραίτητο να υποκινηθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι άνθρωποι και να αισθανθούν ότι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία για την επίτευξη ενός κοινού στόχου που θα ωφελήσει τον οργανισμό. Άλλωστε δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασική αιτία άγχους για το προσωπικό, ιδιαίτερα όταν υπάρχει ο φόβος για το άγνωστο.

- **Ικανότητα για αλλαγή**

Λέγοντας «ικανότητα για αλλαγή» εννοείται η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή της αλλαγής, δηλαδή χρόνου και χρήματος. Θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν οι πόροι που χρειάζονται και εν συνεχεία να διασφαλιστεί η δυνατότητα χρήσης αυτών.

- **Δράση**

Έχοντας εξασφαλίσει τους τρεις παραπάνω παράγοντες επιτυχίας, θα πρέπει πλέον να εφαρμοστεί η σχεδιαζόμενη αλλαγή. Για την επιτυχία της εφαρμοζόμενης αλλαγής χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων, με ταυτόχρονη ενημέρωση του προσωπικού.

22. www.emetris.gr, 2006.

3.8 Ανάπτυξη Ικανότητας Αλλαγών

«Στη φύση δεν επιβιώνουν τα δυνατότερα είδη, ούτε τα ευφυέστερα, αλλά εκείνα τα οποία προσαρμόζονται καλύτερα στην αλλαγή» - Δαρβίνος

Για να φτάσει μια επιχείρηση σε υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής επίδοσης και για να διατηρηθεί σε αυτά στο βάθος του χρόνου, χρειάζεται να υλοποιεί αλλαγές συνεχώς και να οδηγεί τις εξελίξεις στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Αυτό προϋποθέτει ότι τα στελέχη της επιχείρησης έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν τη θέση της και την τοποθετούν στην κορυφή του ανταγωνισμού. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- *Παρακολούθηση του περιβάλλοντος.* Περιλαμβάνει τη μελέτη και σωστή ερμηνεία των πληροφοριών που σχετίζονται με τα ενδιαφερόμενα

μέρη της επιχείρησης (πελάτες, μέτοχοι κλπ.) αλλά και των τάσεων στο πολιτικοοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

- *Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking).* Η σύγκριση της επιχείρησης με τον καλύτερο (leader) του κλάδου, αποτελεί εξαιρετική πηγή άντλησης χρήσιμων συμπερασμάτων που βοηθούν στην εκκίνηση διαδικασίας υλοποίησης αλλαγών.
- *Υψηλά πρότυπα επιδόσεων.* Η επιχείρηση θέτοντας υψηλούς στόχους, απομακρύνει τον κίνδυνο του εφησυχασμού, που αποτελεί την κυριότερη αιτία αποτυχίας ακόμα και των πλέον επιτυχημένων επιχειρήσεων.
- *Διοίκηση μέσω μέλλοντος.* Η επιχείρηση που οδηγεί τις εξελίξεις, είναι σε θέση να παίζει επιτυχημένα το ρόλο του διαμορφωτή του μέλλοντος, σύμφωνα με το δικό της όραμα και φυσικά στα όρια των δυνατοτήτων που αντλεί από τους διαθέσιμους πόρους.
- *Συνεχής βελτίωση.* Η ικανότητα διαρκούς απόκτησης αλλά και παραγωγής γνώσης, παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αλλάζει συμπεριφορά και να προσαρμόζεται σε νέα νοητικά μοντέλα γνώσεων, αρχών αξιών και πεποιθήσεων.
- *Καινοτομίες.* Η δυνατότητα ανακάλυψης νέων και κυρίως πρωτότυπων εφαρμογών, δίνει σαφές πλεονέκτημα στην επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της.
- *Ικανότητα υλοποίησης αλλαγών.* Η επιχείρηση πλέον του σχεδιασμού αλλαγών σε θεωρητικό επίπεδο, χρειάζεται απαραίτητως και τα κατάλληλα εργαλεία υλοποίησης των αλλαγών αυτών, ώστε να επαναπροσδιορίζει τη θέση της μέσα στο περιβάλλον στο οποίο εξελίσσεται.

Επίλογος – Συμπεράσματα

Η επιτυχής υλοποίηση αλλαγών αποτελεί πάντα μεγάλο στοίχημα για τα στελέχη ενός οργανισμού. Τα εμπόδια που παρουσιάζονται σε αυτή την προσπάθεια είναι συνήθως ποικίλα και απαιτούν διακριτή αντιμετώπιση και παρακολούθηση. Γι αυτό και η προσαρμογή σε νέες δομές που απαιτούν παράλληλα νέες συμπεριφορές και νοοτροπίες, χρειάζεται χρόνο και κατάλληλη προετοιμασία από την πλευρά των στελεχών.

Οι οκτώ φάσεις των αλλαγών του Kotter, έχει αποδειχθεί και εμπειρικά ότι βοηθούν μια επιχείρηση να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κρίσιμο ρόλο σε αυτό παίζει η από κοινού κατανόηση και αντιμετώπιση στελεχών και εργαζομένων των επιδιωκόμενων αλλαγών. Εάν αυτό δεν επιτευχθεί, τότε οι πιθανότητες επιτυχίας στην εφαρμογή των αλλαγών περιορίζονται σημαντικά καθώς αφενός θα αναλίσκονται πόροι στην προσπάθεια των στελεχών και αφετέρου θα δημιουργούνται προβλήματα στην ίδια την απόδοση της επιχείρησης, με προφανείς συνέπειες για την περαιτέρω ανάπτυξη στο περιβάλλον του ανταγωνισμού.

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης όπως αυτή που βιώνουν σήμερα σε όλο τον κόσμο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, θεωρείται δεδομένο ότι θα υλοποιηθούν αλλαγές που έχουν να κάνουν με τη μείωση του λειτουργικού κόστους, με παράλληλη διατήρηση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων – υπηρεσιών. Τούτο ίσως αποτελεί από μόνο του έναν παράγοντα που θα μειώσει αντιστάσεις και εμπόδια στην εφαρμογή των αλλαγών, καθώς ιδιαίτερα σήμερα αναγνωρίζεται από όλους η ανάγκη για περιορισμό των δαπανών και πιο αποτελεσματική διαχείριση των διατιθέμενων πόρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Bartlett C., Choshal S., " Building Competitive Advantage Through People", MIT Sloan Management Review, Χειμώνας 2002.
2. Black J., Gregorsen H., Leading strategic change, Financial Times, 2002.
3. Cole G. A., Management Theory and Practice, Letts Educational, London 1996.
4. Drucker P., Managing for Results, Εκδόσεις Heinemann, London 1989.
5. Kanter R.M., The Change masters: Corporate Enterpreneurs at Work, London 1988.
6. Kotter J., Ηγέτης στις αλλαγές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2001

7. Kotter J., Why Transformations Efforts Fail, Harvard Business Review, Μάρτιος-Απρίλιος 1995.
8. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005.
9. Nadler D., Champions of Change, Jossey Bass, 1992.
10. Nelson B., 1001 ways to energize employees, Workman Publishing, 1997.
11. Pekka-Economou V., Fafaliou E., "How and under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?", International Sociological Association, Μάιος 2006.
12. Peters & R.H. Waterman, In search of Excellence, London 1982.
13. Porter M.E. " Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance ", New York , The Free Press, 1985.
14. Porter M.E. " Competitive Advantage, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York , The Free Press, 1980.
15. Price Waterhouse, Better Change, Irwin, London 1995.
16. Schein E., Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, 1992.
17. www.emetris.gr, 2006.
18. www.logistics.teithe.gr, 2008.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Εισαγωγή

Οι Schuler και Jackson (1987) μέσα από τη θεωρία του Porter περί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανέδειξαν τρεις στρατηγικές που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- Στρατηγική καινοτομίας: Επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών ή προσφέρουν κάτι νέο και διαφορετικό. Σημαντικός παράγοντας είναι η διεύρυνση των ικανοτήτων – δεξιοτήτων των εργαζομένων.

- Στρατηγική ενίσχυσης της ποιότητας: Εφαρμόζεται όταν απαιτείται αλλαγή στη διαδικασία παραγωγής ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο ευέλικτοι (π.χ. να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων στο επίπεδο που τους αναλογεί) και να έχουν πιο άμεση σχέση και εμπλοκή με το αποτέλεσμα της παραγωγής.

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους: Όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι η στρατηγική η οποία στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης.

Ποιο είναι όμως εκείνο το συστατικό που θα φέρει την καινοτομία, την ποιότητα και τη μείωση του κόστους για την επιχείρηση; Η απάντηση στο ερώτημα δεν μπορεί να είναι άλλη παρά ο ίδιος ο άνθρωπος. Είναι ο εργαζόμενος που μέσω των κατάλληλων πρακτικών αξιοποίησης των μοναδικών ικανοτήτων που διαθέτει αλλά και απόκτησης νέων δεξιοτήτων, θα συνεισφέρει όσο κανένας άλλος πόρος της επιχείρησης στην εκπλήρωση της αποστολής της και στην υλοποίηση των αντικειμενικών της σκοπών.

Σε αυτό το κεφάλαιο επισημαίνεται η σημασία που έχει για κάθε επιχείρηση το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει και η αξία που αποκτά εφόσον το αξιοποιήσει και επενδύσει στις ικανότητες και το ταλέντο που συνυπάρχουν σε αυτό.

4.1 Πρώτα οι Άνθρωποι

Για μια επιχείρηση που θέλει να παραμείνει στην πρώτη γραμμή του ανταγωνισμού στο βάθος του χρόνου, οι άνθρωποι συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι αποφάσεις σε μια επιχείρηση λαμβάνονται και υλοποιούνται από ανθρώπους. Οι επιδόσεις σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η καινοτομία και η ανάπτυξη, είναι προϊόν των ανθρώπινων επιδόσεων, είτε αυτοί λειτουργούν ως άτομα είτε ως ομάδες.

Το «κλειδί» για την επιτυχία μιας επιχείρησης σήμερα δεν βρίσκεται στο χρηματικό κεφάλαιο της επιχείρησης αλλά στο ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο αποτελεί και τον μόνο σπάνιο στρατηγικό πόρο. Κεφάλαια μπορούν σήμερα να εξευρεθούν με διάφορους τρόπους (προσέλκυση επενδυτών, δάνεια, επιχορηγήσεις κλπ.). Αυτό που απαιτείται στη σύγχρονη οικονομία είναι η αποτελεσματική εκμετάλλευση της γνώσης, της πληροφορίας και η δημιουργία νέων ιδεών. Η επίτευξη όλων αυτών δεν μπορεί παρά να συνδυασθεί με την αξιοποίηση των ανθρώπων εκείνων που διαθέτουν τα προσόντα για να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης και να την οδηγήσουν στο μέγιστο της επιχειρηματικής επίδοσης, αναλογικά πάντοτε με το σύνολο και των λοιπών πόρων που διαθέτει και εκμεταλλεύεται.

Οι Jackson και Schuler (2000) έδωσαν τον ακόλουθο ορισμό στους ανθρώπινους πόρους²³:

“ Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της”.

Στη σύγχρονη οικονομία αποτελούν κυρίαρχα χαρακτηριστικά η γνώση, η πληροφορία, οι ιδέες και οι αλλαγές. Απαραίτητη προϋπόθεση για την παραγωγή και αξιοποίηση αυτών των χαρακτηριστικών, ώστε να εξασφαλίζεται η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης στο βάθος του χρόνου, είναι η ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων οι οποίοι θα μπορούν να κάνουν «τα σωστά πράγματα».

23. Παπαλεξανδρή Ν – Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, σελ.19, 2003.

Επιστημονικές έρευνες και εμπειρικές μελέτες τεκμηριώνουν τη στρατηγική σημασία των ανθρωπίνων πόρων. Παραδείγματα τέτοιων μελετών είναι τα ακόλουθα²⁴:

- Η αύξηση του δείκτη μέτρησης καινοτομικών μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) κατά μια μονάδα, αυξάνει από 20.000 έως 40.000 δολάρια τη χρηματιστηριακή αξία της επιχείρησης ανά εργαζόμενο. Επίσης επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ανεπτυγμένες πρακτικές ΔΑΠ, βρέθηκαν να

έχουν 27.000 δολάρια περισσότερες πωλήσεις ανά εργαζόμενο και 3.800 δολάρια περισσότερα κέρδη ανά εργαζόμενο.

- Σχετική εμπειρική έρευνα σε παγκόσμιο επίπεδο που έγινε στην αυτοκινητοβιομηχανία, έδειξε ότι τα εργοστάσια με ανεπτυγμένα συστήματα και λειτουργίες ΔΑΠ, είχαν 40% υψηλότερη παραγωγικότητα και ποιότητα από ότι τα εργοστάσια με παραδοσιακή ΔΑΠ.
- Στη Γερμανία, σχετική μελέτη υποστηρίζει ότι οι εταιρείες που τοποθετούν τους ανθρώπινους πόρους στην «καρδιά» της στρατηγικής τους, ήταν αρκετά πιο κερδοφόρες από ότι οι ανταγωνιστές του κλάδου.

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και ικανή να συμμετέχει ενεργά και δραστικά, έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος σήμερα, πολύ περισσότερο από το παρελθόν. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι αλλαγές είναι συνεχείς και δραστικές. Σε σύντομο χρονικό διάστημα η γνώση χάνει την αποτελεσματικότητά της, οι χρηματοοικονομικές διαδικασίες είναι πλέον στη διάθεση όλων σε διεθνές επίπεδο, τα νέα προϊόντα και οι νέες διαδικασίες θεωρούνται πλέον νέες για πολύ συντομότερες χρονικές περιόδους. Και δεν γίνεται αναφορά στις «Οργανωτικές καινοτομίες», που μόλις επινοηθούν και παρουσιαστούν υπάρχει κίνδυνος να είναι ήδη ξεπερασμένες από τις νεότερες τάσεις²⁵.

24. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, σελ.51, 2005.

25. . www.keta_kemak/articles

4.2 Η Στρατηγική σημασία των Ανθρώπινων Πόρων

Η ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις αλλαγές εξαρτάται άμεσα από τη θέληση των εργαζομένων για μάθηση, αυτοβελτίωση, παραγωγή νέων ιδεών και ενεργή συμμετοχή σε προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης.

Έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι ένα τέλειο οργανόγραμμα που υποστηρίζεται όμως με λανθασμένο τρόπο από τα στελέχη ή στελεχώνεται

από μη κατάλληλους ανθρώπους αποτυγχάνει. Αντίθετα ένα όχι και τόσο καλό οργανόγραμμα που υποστηρίζεται σωστά από τα στελέχη ή στελεχώνεται από σωστούς ανθρώπους, μπορεί να πετύχει τα καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό επιβεβαιώνει ότι τελικά οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά²⁶.

Η παραμονή μιας επιχείρησης στην κορυφή του ανταγωνισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα, προϋποθέτει τη στελέχωσή της με ανθρώπινο δυναμικό που συγκεντρώνει ένα σύνολο θετικών χαρακτηριστικών, όσον αφορά στην προσωπικότητα και τις ικανότητες, σε σύγκριση με το δυναμικό που διαθέτουν οι ανταγωνιστές της. Αυτό σημαίνει ότι κυρίαρχο ρόλο τόσο για την επιβίωση όσο και για τη συνεχή επιτυχία μιας επιχείρησης, κατέχουν οι σωστοί, δηλαδή οι ιδανικοί για την επιχείρηση άνθρωποι. Από αυτούς πρέπει να ξεκινάει ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, καθώς με τη νοοτροπία τους, τις ικανότητές τους και τις γνώσεις τους μπορούν να καθορίσουν την πορεία της στο μέλλον και εφόσον χρειαστεί ακόμα και να μεταβάλλουν τους στόχους, αν αυτό κρίνεται αναγκαίο, αντιδρώντας αποτελεσματικά στις συνεχείς προκλήσεις του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Στο βιβλίο των O'Reilly και Pfeffer με τίτλο "*The Hidden Value*", παρουσιάζονται οκτώ επιχειρήσεις των οποίων η εξαιρετική επιτυχία, οφείλεται αποκλειστικά στην ικανότητά τους να προσελκύουν, να αναπτύσσουν και κυρίως να αξιοποιούν τους κατάλληλους ανθρώπους. Δηλαδή οφείλεται στην ικανότητά τους να απελευθερώνουν και να αξιοποιούν τις δημιουργικές δυνάμεις των ανθρώπων τους, να δημιουργούν αξία και να επιτυγχάνουν ασυνήθι-

26. Βιταντζάκης Ν., *Στρατηγική Διοίκησης Αλλαγών για τη Δημόσια Διοίκηση του 21^{ου} αιώνα, Μελέτες προς τιμήν του καθηγητή Χρήστου Ναούμ, Τόμος Α', σελ.249, 2006.*

στα – εξαιρετικά αποτελέσματα, μέσω ενδεχομένως και συνηθισμένων ανθρώπων²⁷.

Η στρατηγική που επιλέγει μια επιχείρηση να ακολουθήσει, έστω κι αν έχει διαμορφωθεί από τέλεια καταρτισμένα στελέχη, δεν θα έχει τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα εάν δεν εφαρμοσθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Η πιο σημαντική συνιστώσα στη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία μιας επιχείρησης, είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Με την απαραίτητη διάθεση, με νοοτροπία που ταιριάζει

στη φιλοσοφία της επιχείρησης, με δημιουργική γνώση και προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν θεμελιώδη παράγοντα για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής.

Στο σύγχρονο περιβάλλον ανταγωνισμού που η εξειδικευμένη γνώση οι δεξιότητες και η εμπειρία θεωρούνται πολύτιμοι στρατηγικοί πόροι, οι άνθρωποι αποκτούν κρίσιμο ρόλο στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υλοποίηση της στρατηγικής (Πίνακας 4.1).

Πίνακας 4.1: Η εξέλιξη του ρόλου των ανθρώπινων πόρων

	Ανταγωνισμός για προϊόντα και αγορές	Ανταγωνισμός για πόρους και ικανότητες	Ανταγωνισμός για ταλέντα και όνειρα
Ο ρόλος των εργαζομένων	Οι άνθρωποι ως εργαλεία παραγωγής	Οι άνθρωποι ως πολύτιμοι πόροι	Οι άνθρωποι ως επενδυτές ταλέντων
Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στη στρατηγική	Εφαρμογή, υποστήριξη	Συμβάλλων	Κεντρικός
Δραστηριότητα “κλειδί” των ανθρωπίνων πόρων	Διαχείριση προσλήψεων, εκπαίδευσης και των ωφελειών που προκύπτουν.	Συντονισμός πόρων και ικανοτήτων.	Δημιουργία του ανθρώπινου κεφάλαιου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πηγή: Bartlett C., Ghosal S., HBR, MIT Sloan Management Review, *Building Competitive Advantage Through People*, σελ.37, 2002.

27.Μπουραντάς Δ., Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, σελ.58, 2005.

Επίλογος – Συμπεράσματα

Οι άνθρωποι αποτελούν μια ανεξάντλητη πηγή παραγωγής ικανοτήτων, αξιών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Σε όλες τις εκφάνσεις της παραγωγικής διαδικασίας, το αποτέλεσμα προσδιορίζεται από τη διάθεση, τη νοοτροπία, το ταλέντο και φυσικά τις δεξιότητες των ανθρώπων που συμμετέχουν σε αυτή.

Η διαμόρφωση καινοτόμων στρατηγικών από μια επιχείρηση, προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων οι οποίοι θα προσφέρουν τις ικανότητές τους αλλά και τη δέσμευσή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αξιοποιώντας παράλληλα τα μέσα και τα κίνητρα που θα πρέπει να τους παρέχονται γι αυτό το σκοπό. Τούτο σημαίνει ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια οργανωτική δομή, που θα προωθεί και θα υποστηρίζει τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής και ταυτόχρονα θα μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές που επιβάλλει το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage" Journal of Management, 1991.
2. Bartlett C., Choshal S., " Building Competitive Advantage Through People", MIT Sloan Management Review, Χειμώνας 2002.

3. Βιταντζάκης Ν., Στρατηγική Διοίκησης Αλλαγών για τη Δημόσια Διοίκηση του 21^{ου} αιώνα, (Μελέτες προς τιμήν του καθηγητή Χρήστου Ναούμ, Τόμος Α'), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2006.
4. Christopher A., Bartlett & Sumantra Ghoshal, HBR, MIT Sloan Management Review, Building Competitive Advantage Through People. 2002.
5. Ghoshal S., Bartlett C., "A new manifesto for management", Sloan Management Review, Άνοιξη 1999.
6. Gratton L., "HR Strategy", People management, 1997.
7. Jassim R. K & Jaber G., "Competitive advantage through the employees", Research paper, University of Auckland, 1998.
8. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005.
9. Παπαλεξανδρή Ν. - Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2003.
10. Schuler R. and Jackson, S., " Human Resource Management: Positioning for the 21st Century", West Publishing Company, Νέα Υόρκη, 1996.
11. Porter M.E. " Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance ", New York , The Free Press, 1985.
12. Porter M.E. " Competitive Advantage, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York , The Free Press, 1980.
13. Sullivan J., "Why Employment is a strategic function: The business Impacts of a Bad Hiring Decision", 1998.
14. Ulrich D., "A new mandate for Human Resources", HBR, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1988.
15. Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Εισαγωγή

«Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα»

(Jim Alef, Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος και Διτής Ανθρωπίνων Πόρων της "First Chicago Corporation").

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους²⁸.

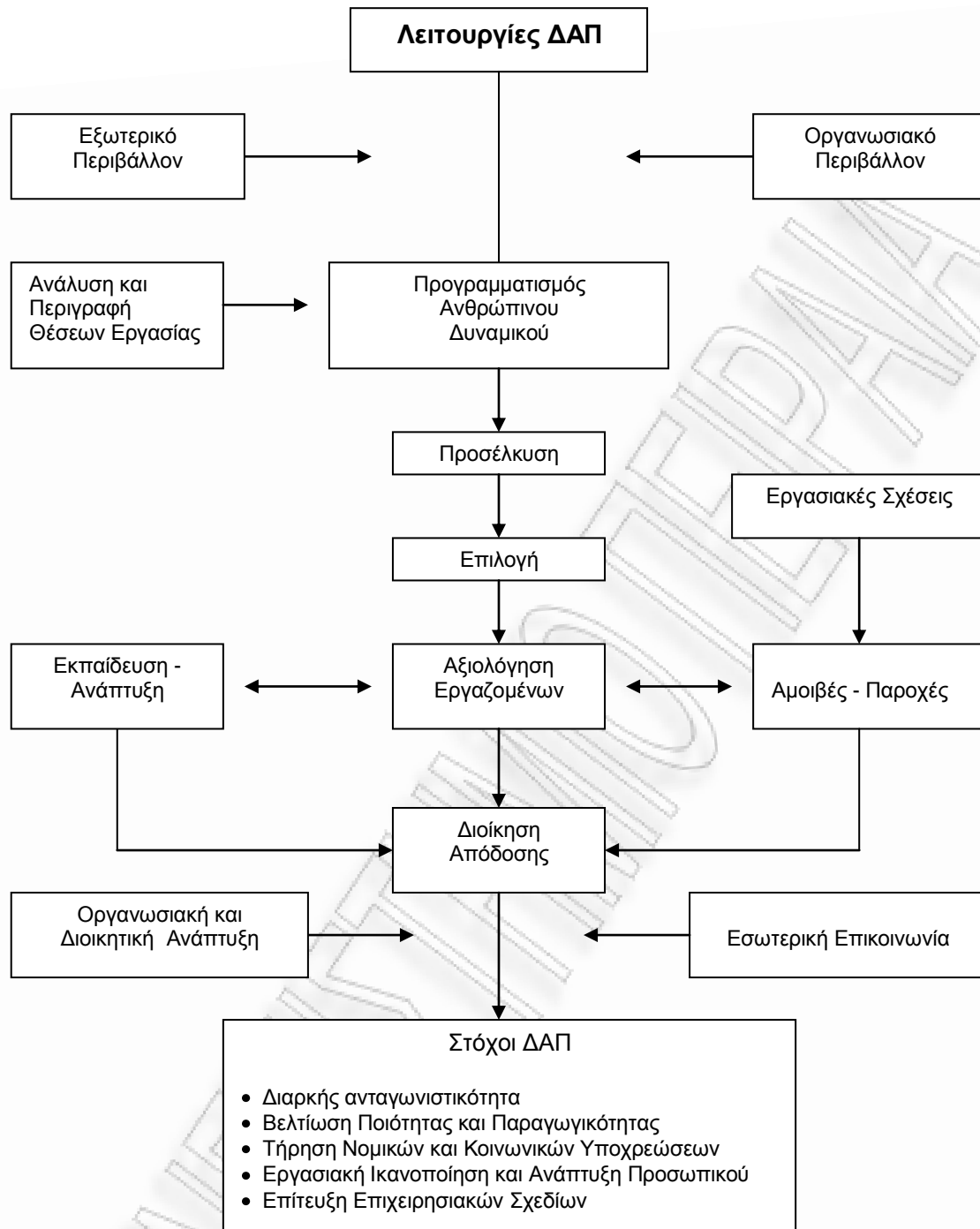
Η διοίκηση εργαζομένων είναι ένα ιδιαίτερα δύσκολο και πολυσύνθετο έργο που απαιτεί την κατάλληλη τεχνογνωσία, από όσους εμπλέκονται με την αξιοποίησή τους, είτε πρόκειται για στελέχη της ΔΑΠ είτε για επιτελικά στελέχη. Σήμερα έστω και καθυστερημένα, έχει διαπιστωθεί ότι η εμπειρία σε θέματα ΔΑΠ αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος.

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια προσέγγιση στις λειτουργίες και τους ρόλους της ΔΑΠ, τη Στρατηγική ΔΑΠ και τη σχέση της με τη Διοίκηση Αλλαγών, ώστε να γίνει η σύνδεσή της με την επιχειρησιακή στρατηγική ως απαραίτητη προϋπόθεση για τον αρχικό σχεδιασμό και την περαιτέρω υλοποίηση της στρατηγικής ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

28. *Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ. 18, 2001.*

5.1 Λειτουργίες της ΔΑΠ

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί και αναλύονται ως ακολούθως:



Διάγραμμα 5.1: Το περιεχόμενο της ΔΑΠ

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν-Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, σελ.21, 2003.

➤ **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Αφορά στην αναλυτική περιγραφή και τη διαδικασία εκπλήρωσης των καθηκόντων που απορρέουν από την κάθε θέση εργασίας, στα απαραίτητα και κατάλληλα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος για κάθε θέση εργασίας σχετικά με τις συνθήκες και τη φύση της εργασίας.

➤ *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:* Πρόκειται για την πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.

➤ *Προσέλκυση:* Αφορά στην προσφορά εργασίας για κάλυψη κενών θέσεων εργασίας από όσους ικανοποιούν τα απαιτούμενα κριτήρια που προβλέπονται στις περιγραφές των αντίστοιχων θέσεων εργασίας.

➤ *Επιλογή:* Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία γίνεται η επιλογή μεταξύ των υποψηφίων για την κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας. Περιλαμβάνει διάφορα στάδια όπως το βιογραφικό, τη συνέντευξη, συστατικές επιστολές κ.ά.

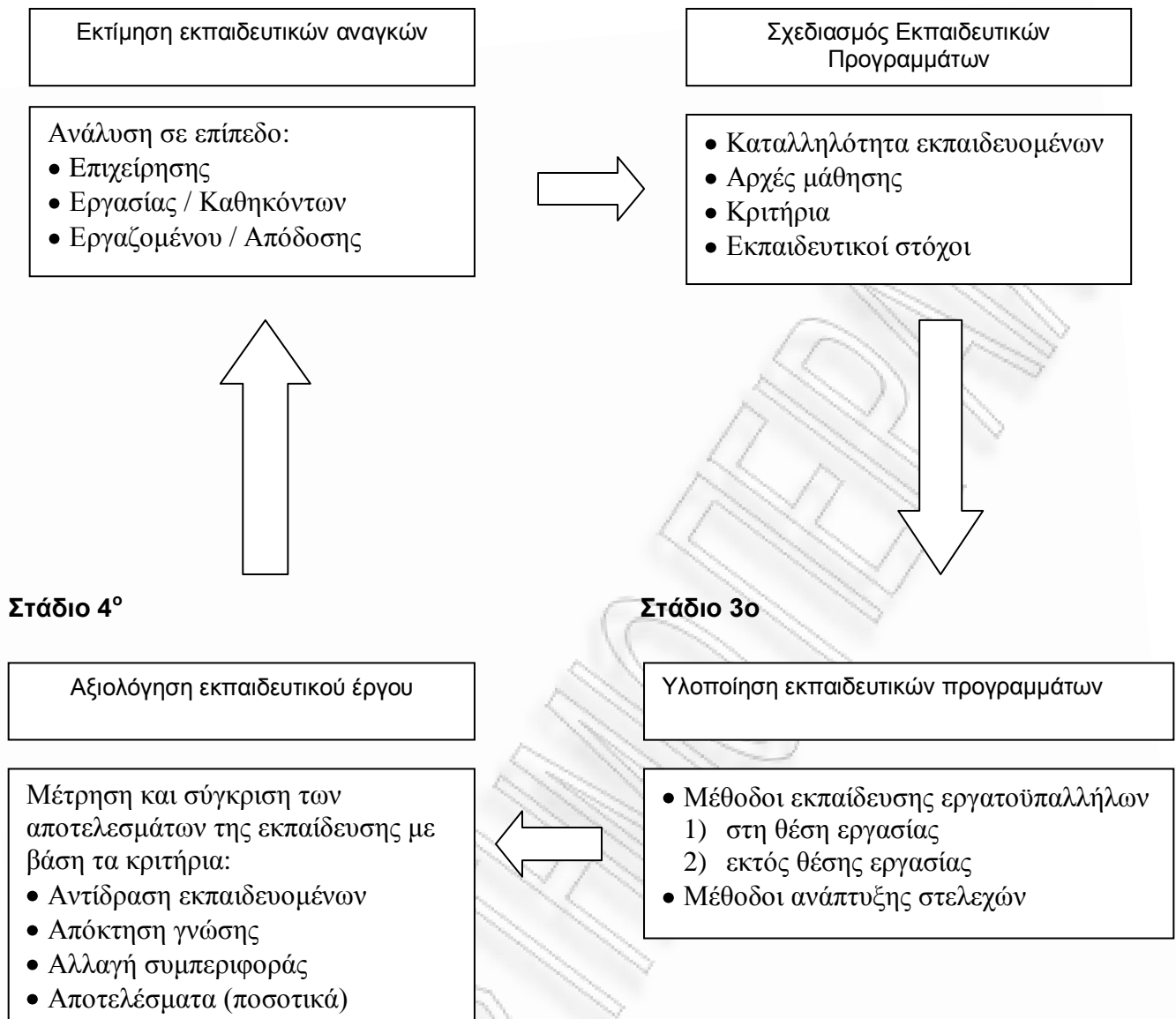
“...Η θεωρία μου είναι ότι εάν έχεις τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση, δεν χρειάζεται να κάνεις τίποτε άλλο. Εάν όμως έχεις το λάθος άνθρωπο, δεν υπάρχει καμία γνωστή θεωρία μάνατζμεντ που να μπορεί να σε σώσει”

(Walter Wriston, πρώην Δνων Σύμβουλος Citicorp)

➤ *Ανάπτυξη και Εκπαίδευση (Διάγραμμα 5.2):* Περιλαμβάνει την εκπαίδευση των εργαζομένων που δεν διαθέτουν εξ αρχής τις απαιτούμενες δεξιότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους καθώς και την ανάπτυξη των στελεχών ώστε να αναλάβουν θέσεις με υψηλότερες απαιτήσεις από εκείνες που ήδη κατέχουν.

Στάδιο 1°

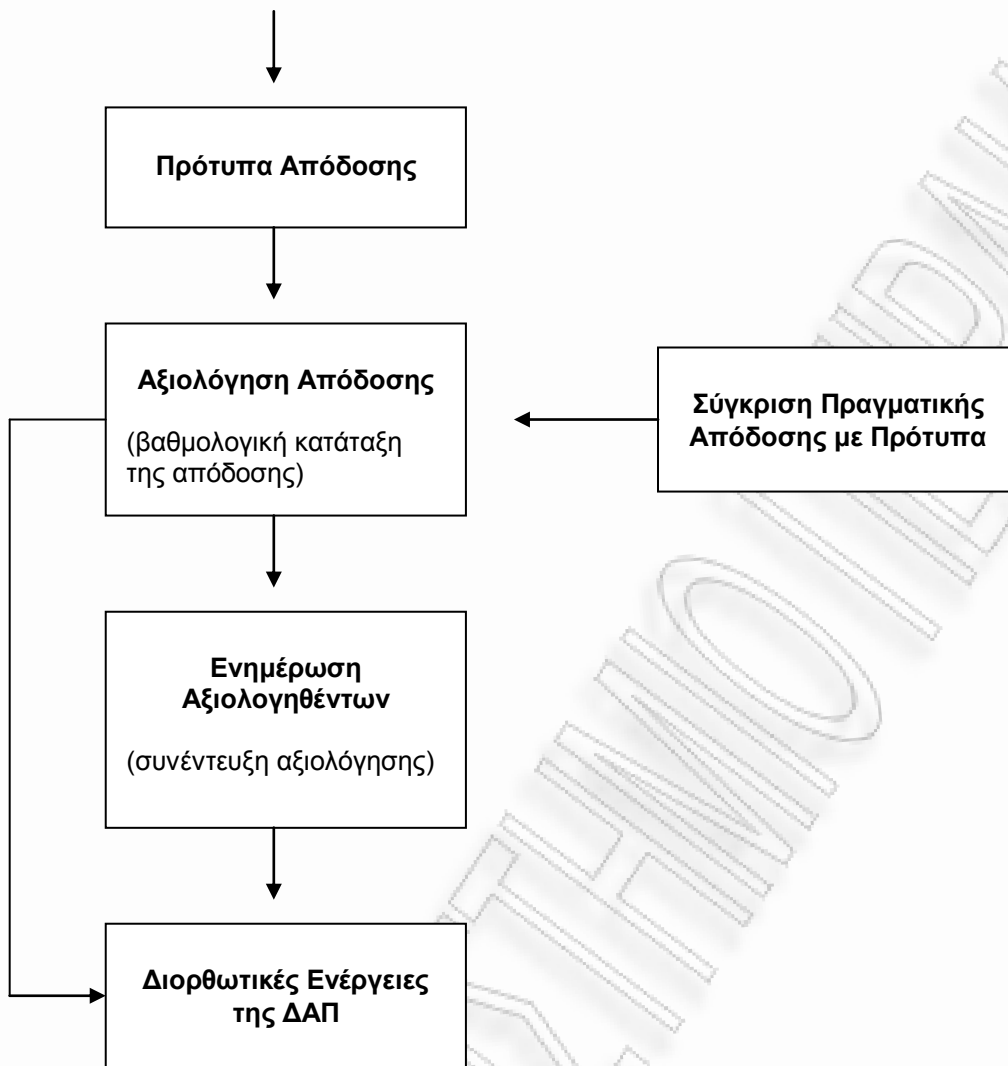
Στάδιο 2°



Διάγραμμα 5.2: Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων
Πηγή: Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ.118, 2001.

➤ **Αξιολόγηση Εργαζομένων (Διάγραμμα 5.3):**
 Περιλαμβάνει τις μεθόδους που αποδίδουν κατά το δυνατόν την πιο δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

- Κριτήρια Απόδοσης**
- Χαρακτήρας
 - Συμπεριφορά
 - Αποτελέσματα



Διάγραμμα 5.3: Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης

Πηγή: Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ.22, 2001.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες²⁹:

- Οι αντικειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κλπ). Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παρα-

29. www.e-psychology.gr, 2009.

γόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα (π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κλπ), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες - εκτός του ελέγχου του ατόμου - επηρεάζουν το παραγόμενο έργο.

- *Οι υποκειμενικές μέθοδοι*, οι οποίες εφαρμόζονται πολύ συχνότερα, αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν επίσης την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς είναι πιθανό να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μια μόνο διάσταση, είτε θετική είτε αρνητική, της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις άλλες διαστάσεις. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο.

- *Αμοιβές και Παροχές*: Πρόκειται για τη μισθολογική ανταμοιβή του εργαζομένου καθώς και για κάθε άλλου είδους αμοιβής – παροχής, όπως τα bonus απόδοσης, ηθικές αμοιβές κ.ά.

- *Διοίκηση Απόδοσης*: Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.1, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει τις κατωτέρω διαδικασίες:

- Καθορισμός στόχων θέσης εργασίας.
- Ποιός- πού - κάθε πότε;
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων.
- Κριτήρια απόδοσης.
- Διαδικασία επικοινωνίας της απόδοσης.
- Διαχείριση ατόμων με μειωμένη απόδοση.

➤ **Εργασιακές Σχέσεις:** Αφορά στο χειρισμό των σχέσεων και τη διευθέτηση των όποιων διαφορών προκύψουν μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

➤ **Εσωτερική Επικοινωνία:** Πρόκειται για τις διαδικασίες αμφίδρομης επικοινωνίας της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, ώστε να παρέχεται καλή πληροφόρηση και στα δύο μέρη και να ενισχύεται το πνεύμα της μεταξύ τους συνεργασίας.

➤ **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη:** Πρόκειται για δράσεις και οργανωτικές μεταβολές που σκοπό έχουν την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντός της.

Όσον αφορά στους στόχους της ΔΑΠ, όπως φαίνονται στο διάγραμμα 5.1, είναι προφανείς και εστιάζουν συνολικά στη σύνδεση της στρατηγικής της ΔΑΠ με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

5.2 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ)

Ως στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΣΔΑΠ) νοείται “το πρότυπο της σχεδιασμένης ανάπτυξης και κατανομής των ανθρώπινων πόρων και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης”³⁰. Από αυτόν τον ορισμό προκύπτει ότι ένα μέρος του έργου της ΣΔΑΠ ασχολείται με την αξιολόγηση των ικανοτήτων – δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη λειτουργία συγκεκριμένων τμημάτων της επιχείρησης καθώς και με την εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών ΔΑΠ.

❖ **Θεωρητική Προσέγγιση**

Η συνεχής επιδίωξη για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχει αλλάξει ριζικά τη μορφή πολλών επιχειρήσεων. Διάφοροι θεωρητικοί ισχυρίζονται ότι η ΔΑΠ θα πρέπει να αναγνωρίζεται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο πλαίσιο αυτών των θεωριών, έχουν αναπτυχθεί από ερευνητές δύο μοντέλα στρατηγικής ΔΑΠ³¹.

30. Noe R., et.al., *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.78, 2006.

31. Jassim R., *HBR, Competitive Advantage Through the Employees*, σελ.392, 2002.

➤ Μοντέλο Συμπεριφοράς

Σύμφωνα με το μοντέλο συμπεριφοράς, η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, εξαρτάται από την άμεση σχέση που πρέπει να υπάρχει μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατηγικής ΔΑΠ. Αυτό σημαίνει ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης πρέπει απαραίτητα να είναι συμβατές με την επιθυμητή ανταγωνιστική της θέση.

Η εμπειρία από σχετικές έρευνες που έχουν γίνει, έδειξε ότι αυτό το μοντέλο κάνει την επιχείρηση πιο αποτελεσματική, καθώς τα κριτήρια για την πρόσληψη εργαζομένων διαμορφώνονται ανάλογα με τη στρατηγική που έχει αποφασίσει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Για παράδειγμα εάν η επιχείρηση έχει καθορίσει να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές της, θα επέλεγε μεταξύ των υποψήφιων εκείνους που θα έδειχναν δημιουργικοί, με υψηλές δεξιότητες, με χαρακτηριστικά ανάληψης κινδύνων και συνεργατική συμπεριφορά. Εάν η επιχείρηση έχει αποφασίσει να εφαρμόσει στρατηγική κόστους, θα επέλεγε ανθρώπους με την ελάχιστη απαιτούμενη εκπαίδευση, με σταθερό χαρακτήρα ενώ παράλληλα θα μείωνε τη δύναμη του προσωπικού στο ελάχιστο και θα αντάμειβε την υψηλή παραγωγικότητα.

➤ Μοντέλο Ικανοτήτων

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι η δεξαμενή του ανθρώπινου κεφαλαίου που βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο της επιχείρησης και σε άμεση εργασιακή σχέση μαζί της (Wright 1994). Εξετάζοντας μια επιχείρηση με βάση τους διαθέσιμους πόρους, ο ρόλος της ΔΑΠ δεν περιορίζεται μόνο στην εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης, αλλά επεκτείνεται στη συμβολή της για τη δημιουργία επιχειρήσεων που είναι πιο «έξυπνες» και ευέλικτες από τους ανταγωνιστές της εκείνους, που σε βάθος χρόνου έχουν επιτύχει ανώτατα επίπεδα απόδοσης, συνεργατικότητας και λειτουργίας.

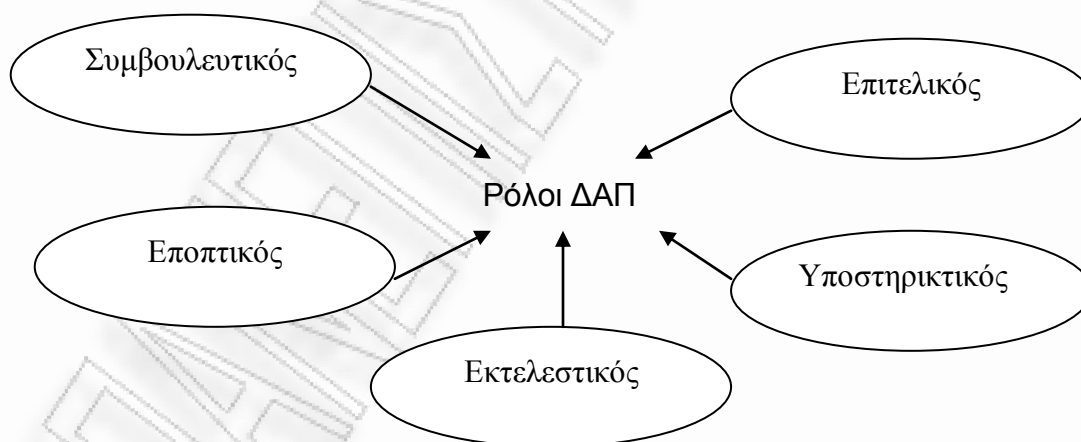
Εάν η επιχείρηση αξιοποιήσει μέσω της εκπαίδευσης και της σωστής ανάπτυξης τους κατάλληλους ανθρώπους, μπορεί να βάλει τα θεμέλια για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό το μοντέλο βασίζεται στο γεγονός ότι η μάθηση είναι μια φυσική διαδικα-

σία για τους ανθρώπους και συνεπώς οι άνθρωποι που έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και θέληση για συνεργασία, θα την αποδεχθούν και θα την αξιοποιήσουν για την προσωπική τους ανάπτυξη μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης.

5.3 Οι Ρόλοι της ΔΑΠ

Οι ρόλοι της ΔΑΠ μπορούν να ορισθούν ως ακολούθως³²:

- Επιτελικός, αφού καθορίζει τις πολιτικές, τα συστήματα, τις μεθόδους και τις λειτουργίες ΔΑΠ.
- Υποστηρικτικός, καθώς παρέχει υπηρεσίες ΔΑΠ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες.
- Συμβουλευτικός, με την έννοια της παροχής συμβουλών στις υπόλοιπες μονάδες.
- Εποπτικός, καθώς παρακολουθεί και ελέγχει κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΠ.
- Εκτελεστικός, με την έννοια ότι η οργανωτική μονάδα ΔΑΠ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.



Διάγραμμα 5.4: Οι ρόλοι της ΔΑΠ

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ.50, 2003.

32. Μπουραντάς Δ- Παπαλεξανδρή Ν., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ.49, 2003.

5.4 Λειτουργίες της ΔΑΠ και Ανταγωνιστικότητα

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ παραδοσιακά δεν θεωρούνται ως πηγή παροχής οικονομικής αξίας σε μια επιχείρηση, καθώς αυτή συνδέεται κυρίως με τον εξοπλισμό, την τεχνολογία και τις εγκαταστάσεις. Από έρευνες που έγιναν στις ΗΠΑ, διαπιστώθηκε ότι όσες επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες, επενδύουν επίσης σε κρίσιμες πρακτικές όσον αφορά τη στελέχωση, την κατάρτιση και την αμοιβή.

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση θα διαχειριστεί όλους εκείνους τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να συμμετάσχουν σημαντικά τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η δημιουργία θετικού περιβάλλοντος για τους ανθρώπινους πόρους περιλαμβάνει³³:

- Σύνδεση των λειτουργιών ΔΑΠ με τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης, δηλαδή στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων.
- Διασφάλιση ότι οι λειτουργίες ΔΑΠ συνάδουν με την νομοθεσία.
- Σχεδιασμός της εργασίας κατά τρόπο που να παρέχει κίνητρα και να ικανοποιεί τους εργαζόμενους καθώς και να μεγιστοποιεί την εξυπηρέτηση των πελατών, την ποιότητα και την παραγωγικότητα.

5.5 ΔΑΠ και Διοίκηση Αλλαγών

Η αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης αποτελεί πλέον κοινό στόχο και επιδίωξη, γιατί επιβάλλεται χωρίς αμφιβολία από τα δεδομένα και τις απαιτήσεις της σημερινής οικονομικής σκληρής πραγματικότητας, με τελικό σκοπό τη θωράκιση και την ανάπτυξή της. Η επιτυχής υλοποίηση όμως της αναδιάρθρωσης προϋποθέτει εκ των προτέρων αλλαγές στη ΔΑΠ καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πιο πολύτιμο και το πιο σημαντικό κεφάλαιο

33. Noe R., et.al., *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.63, 2006.

που διαθέτει μια επιχείρηση, γιατί οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους είναι καθοριστικοί και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Επιπλέον, μέσα στα όρια του σκληρού ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών, των συνεχών αλλαγών και της ταχύτατης ανάπτυξης της τεχνολογίας, το στοιχείο εκείνο που αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι ικανότητες των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν καθημερινά από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης αντιμετώπισής τους από τους εργοδότες, η θέλησή τους για περαιτέρω καλλιέργεια των δεξιοτήτων τους, η θετική ανταπόκρισή τους στα προγράμματα εκπαίδευσης, η ενεργή συμμετοχή τους στην ανάπτυξη της επιχείρησης συνεισφέρουν, προάγουν και διαμορφώνουν την παραγωγικότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών, την εικόνα, τη φήμη και τελικά την επιβίωση της επιχείρησης. Όλο αυτό το πλαίσιο δράσης μέσα στην επιχείρηση, αντιμετωπίζεται, επιλαμβάνεται, ελέγχεται και υλοποιείται από τις λειτουργίες της ΔΑΠ.

Η ΔΑΠ είναι ο φορέας που θα ασχοληθεί με την πρόκληση της αλλαγής και θα ανασυντάξει το περιβάλλον της επιχείρησης. Πρέπει να χειρισθεί τις αλλαγές με τρόπο ώστε ακόμα και η στρατηγική της επιχείρησης, εφόσον απαιτηθεί, να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης, η ΔΑΠ επιβάλλεται να αλλάξει και να διαδραματίσει ένα ρόλο διαφορετικό, που αναβαθμίζει και ενδυναμώνει τις ζωτικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Στη ΔΑΠ εμπεριέχεται και ενδυναμώνεται ένα λειτούργημα και μια αποστολή, με δέσμη πολιτικών και δράσεων που είναι η αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής, η μετακίνηση μιας παγιωμένης κατάστασης, η μεταβολή των αξιών της επιχείρησης, η ποιότητα, η μείωση του κόστους, η καλλιέργεια της ηθικής της εργασίας και η δημιουργία της αξίας.

Η ΔΑΠ αλλάζει και επικεντρώνεται στην ανάπτυξη του στόχου της αναδιάρθρωσης όταν στηρίζεται στις βασικές οργανωσιακές αρχές που είναι³⁴:

34. www.keta_kemak/articles

- Σαφήνεια στόχων για όλες τις υπηρεσίες, ομάδες, τμήματα.
- Σαφήνεια στην ιεραρχία και στην διάρθρωση.
- Επαρκής συντονισμός των τμημάτων προς επίτευξη των κοινών στόχων.
 - Επαρκής ανάθεση εξουσίας και ευθύνης και αντιστοιχία καθηκόντων, στόχων και δυνατοτήτων προσέγγισής τους.
 - Σαφήνεια ρόλου επιτελικών και λειτουργικών θέσεων.
 - Αποτελεσματικές εσωτερικές επικοινωνίες.
 - Επαρκής οργανωτική ευελιξία.
 - Προσαρμογή και σχέση της οργανωτικής διάρθρωσης με το επίπεδο ανάπτυξης της συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας.
 - Προσαρμογή των ρόλων της λειτουργίας των στελεχών στο πλαίσιο ιεραρχίας της επιχείρησης.
 - Φροντίδα και ανάπτυξη ενός «σχεδίου διαδοχής» μέσα στο πλαίσιο του προγραμματισμού και της ανάπτυξης του προσωπικού
 - Δημιουργία οργανωσιακής και επιχειρησιακής κουλτούρας και εξασφάλιση συνθηκών παραγωγής νέων ιδεών, νέων μηνυμάτων, νέων πρακτικών και νέων προσεγγίσεων.
 - Άντληση διδαγμάτων και προτροπών από τις Λειτουργίες και τις Αρχές Διοίκησης.

Επίλογος - Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια λειτουργία της επιχείρησης για την οποία ευθύνονται όλοι όσοι ασκούν διοίκηση σε μικρό ή σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ παράλληλα αφορά όλους τους εργαζόμενους. Ειδικά για τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων απαιτεί συστηματική ενασχόληση με τη διαδικασία της ανάπτυξης, διατήρησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η δημιουργία οργανωτικού πλαισίου που θα παρέχει στο προσωπικό ευκαιρίες για ανάδειξη της δημιουργικότητας και ταυτόχρονα θα ανταμείβει τη

λήψη πρωτοβουλιών και καινοτόμων επιλογών, πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για τη διοίκηση κάθε μικρής ή μεγάλης επιχείρησης. Ειδικότερα στη σημερινή εποχή, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθίσταται περισσότερο σημαντικός από ποτέ. Οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει και οι ισορροπίες που καλείται να τηρήσει ανάμεσα κυρίως στην οικονομική αποτελεσματικότητα και την επαγγελματική δεοντολογία από τη μια πλευρά και την κοινωνική δικαιοσύνη και τη σωστή αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα από την άλλη, προσδίδουν αυξημένη σπουδαιότητα στη σημασία της για τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της σύγχρονης επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, 1991.
2. Bartlett C., Choshal S., " Building Competitive Advantage Through People", *MIT Sloan Management Review*, Χειμώνας 2002.
3. Bratton J. & Gold J., " Human Resource Management, Theory and Practice, Mc Millan Press, Λονδίνο, 1999.
4. Carrig K., "Reshaping Human Resources for the Next Century", *Human Resource Management* 36, 1997.
5. Dyer L., "Strategic Human Resource Management and Planning", 1985.
6. Leap T. & Crino M., "Personel & Human Resource Management", Mc Millan, 1989.
7. Noe R. et.al., *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων , Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, 2006,*
8. Porter M.E." *Competitive Advantage, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York , The Free Press, 1980.
9. Porter M.E. " *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance "*, New York , The Free Press, 1985.
10. Schuler R. and Jackson, S., " *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*", West Publishing Company, Νέα Υόρκη, 1996.
11. Storey J., "Developments in the Management of Houman Resources, Blackwell, 1992.
12. Walton J., "Strategic Human Resource Management Development", *Financial Times-Prentice Hall*, Λονδίνο, 1999.
13. Wright, P., McMahan, G., 1992 "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, Vol. 18.
14. Zimmerman E., "What Are Employees Worth?", *Workforce*, Φεβρουάριος 2001.
15. Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη 1997..
16. Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2003.

17. Παπούλιας Δ., Η Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2002.
18. www.keta_kemak/articles
19. www.e-psychology.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΔΑΠ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Εισαγωγή

Ο Porter (1985) στην προσέγγισή του για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αλυσίδας αξίας, περιγράφει τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως μια υποστηρικτική δραστηριότητα, η οποία μαζί με την ανάπτυξη και απόκτηση τεχνολογίας, συνεισφέρει σημαντικά στη διατήρηση υψηλής προτεραιότητας δραστηριοτήτων. Η αρχική ώθηση αυτών των δραστηριοτήτων εμφανίστηκε κατ'αρχάς στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, στον οποίο οι μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις άρχισαν τα τελευταία χρόνια να λαμβάνουν υπόψη τους τη δυναμική που εγκλείεται στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται επί μέρους λειτουργίες της ΔΑΠ οι οποίες θεωρούνται πλέον παράγοντες αποφασιστικής σημασίας για την αξία που αποκτά στη μακροχρόνια περίοδο μια επιχείρηση. Δεδομένου ότι οι πόροι των επιχειρήσεων είναι περιορισμένοι, ειδικά σε περιόδους κρίσης όπως αυτή που βιώνει σήμερα η παγκόσμια οικονομία, εξετάζεται σε αυτό το κεφάλαιο πως οι κυριότερες εκφάνσεις της ΔΑΠ μπορούν να συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για τη δημιουργία αξίας και να αποτελέσουν πηγές άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

6.1 Ανθρώπινοι Πόροι και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, οι στρατηγικές που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις διακρίνονται σε αναδυόμενες και προγραμματισμένες.

Οι αναδυόμενες στρατηγικές, προέρχονται από τους εργαζόμενους

που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, δηλαδή από ανθρώπους που είναι απλοί υπάλληλοι αλλά διαθέτουν εμπειρία και έχουν ιδέες για νέα προϊόντα – υπηρεσίες, νέες αγορές και νέες στρατηγικές.

Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι να επικοινωνήσει αυτές τις ιδέες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, μέχρι τα ανώτατα στελέχη και τη διεύθυνση. Τούτο σημαίνει ότι αξιοποιούνται πλήρως οι διανοητικές ικανότητες των εργαζομένων και αντλούνται ιδέες και προτάσεις από τις οποίες μπορεί να προκύψει σημαντικό όφελος για την επιχείρηση.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι δυνατό να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης μιας δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου, που προσφέρει στην επιχείρηση τη μοναδική ικανότητα να προσαρμόζεται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Την περασμένη δεκαετία εμφανίστηκε ένα ενδιαφέρον από ανώτατα διοικητικά στελέχη στις ΗΠΑ για τη δημιουργία ενός "οργανισμού μάθησης", μέσω του οποίου τα άτομα αναπτύσσουν και βελτιώνουν τις ικανότητές τους, με τελικό σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων³⁵. Μέσω αυτής της διαδικασίας τα άτομα βρίσκονται διαρκώς σε φάση εκπαίδευσης, με σκοπό την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, την άντληση πληροφοριών και εν συνεχεία τη λήψη αποφάσεων για αναδιάρθρωση και οργανωτικές μεταβολές, ώστε η επιχείρηση να διατηρεί την ανταγωνιστική της θέση.

Η συμμετοχή και η σημασία των ανθρώπινων πόρων στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα αυξάνεται συνεχώς, εξαιτίας του ταχύτατα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, που απαιτεί την άμεση προσαρμογή των συστημάτων παραγωγής και την ευελιξία των οργανωτικών μορφών των επιχειρήσεων, ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις απαιτήσεις των αγορών.

6.2 Ανάλυση – Περιγραφή – Αξιολόγηση Εργασίας

➤ Ανάλυση Εργασίας

Η ανάλυση εργασίας εξετάζει τις απαιτούμενες συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων στο πλαίσιο των αναγκών που προκύπτουν

35. Noe R., et.al., Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.114, 2006

από την ακολουθούμενη στρατηγική (κόστους ή διαφοροποίησης). Σκοπός της είναι ο εντοπισμός του κατάλληλου ατόμου για την κάθε θέση εργασίας, τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του υποψήφιου εργαζόμενου. Σύμφωνα με ερευνητές (Barney 1991 και Wright 1994), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται μόνο όταν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, είναι σπάνιες και δεν μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Ο προσεκτικός και αυστηρός καθορισμός της κάθε θέσης εργασίας είναι κρίσιμος παράγοντας στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου. Η ΔΑΠ είναι ο αρμόδιος και αποκλειστικά υπεύθυνος φορέας της επιχείρησης για τον ορισμό αυτό, ώστε αφενός να συνεισφέρει στη «στόχευση» και προσέλκυση δυναμικών υποψήφιων και αφετέρου μέσω της ανάλυσης εργασίας να βοηθήσει τους υποψήφιους να προσανατολισθούν προς τις θέσεις που τους ταιριάζουν καλύτερα.

➤ *Περιγραφή εργασίας*

Η περιγραφή εργασίας αποτελεί βασικό κομμάτι λειτουργίας όλων των επιτυχημένων επιχειρήσεων. Παρέχει σαφήνεια και επικοινωνεί τις υποχρεώσεις του κάθε εργαζόμενου προς την επιχείρηση με αποτελεσματικό τρόπο. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας στελέχωσης, των διαδικασιών αξιολόγησης, της κατάρτισης του οργανογράμματος και της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης³⁶.

Με σκοπό τη θεμελίωση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων, πρέπει το έργο κάθε θέσης να σχεδιάζεται, να προγραμματίζεται, να κοστολογείται, να οργανώνεται και να συντονίζεται με τους συναρμόδιους φορείς. Είναι ευνόητο ότι σε ένα δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι αδύνατον να υπάρχουν περιγραφές εργασίας που να καλύπτουν όλα τα ενδεχόμενα που μπορεί να αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι για κάθε θέση δεν πρέπει να υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή του εκτελούμενου έργου, το οποίο βεβαίως θα προσαρμόζεται στις συνθήκες που διαμορφώνονται από τις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

36. www.εργασία.gr

➤ Αξιολόγηση της Εργασίας

Μετά την ανάλυση και την περιγραφή κάθε θέσης εργασίας, ακολουθεί η αξιολόγηση της εργασίας, η οποία λαμβάνει υπόψη ορισμένους παράγοντες, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, οι απαραίτητες γνώσεις, οι δεξιότητες και συμπεριφορές, οι μισθοί και οι διοικητικές ικανότητες, εφόσον αυτές απαιτείται να υπάρχουν. Οι παράγοντες αυτοί τίθενται σε κλίμακα βαθμολόγησης, με συντελεστές βαρύτητας οι οποίοι καθορίζονται από τα στελέχη της ΔΑΠ και με τελικό σκοπό την αντικειμενική αξιολόγηση του έργου που αντιστοιχεί σε κάθε θέσης εργασίας.

6.3 Η επίδραση της Πρόσληψης και της Επιλογής Εργαζομένων στην Εργασιακή Απόδοση

Η διαδικασία της πρόσληψης και της επιλογής εργαζομένων, υπηρετεί μια πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς συμβάλλει στη διασφάλιση της εφαρμογής των στρατηγικών της επιχείρησης. Η στελέχωση μιας επιχείρησης, προϋποθέτει αρχικά την προσέλκυση και στη συνέχεια την επιλογή του προσωπικού που διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται από την επιχείρηση για κάθε θέση εργασίας. Πρόκειται μάλλον για την πιο σπουδαία λειτουργία της ΔΑΠ γιατί αποτελεί το σημείο «εκκίνησης» στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

6.3.1 Πρόσληψη

Η πρόσληψη είναι η διαδικασία εντοπισμού, ανάπτυξης, επιδίωξης και προσέλκυσης ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν τις ενέργειες πρόσληψης εργαζομένων:

- *Η επιχειρηματική φήμη*

Οι επιχειρήσεις δημιουργούν μια εικόνα γύρω από το όνομά τους και αυτό καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την προσέλκυση ικανών υποψήφιων εργαζομένων. Ταυτόχρονα όμως η επιχειρηματική φήμη μπορεί

να αποτελέσει και αρνητικό παράγοντα προσέλκυσης ικανών εργαζομένων, στην περίπτωση που η φήμη της επιχείρησης δεν είναι θετική στην αγορά εργασίας και συνεπώς δυσχεραίνει το έργο της ΔΑΠ στην κάλυψη των κενών θέσεων με προσωπικό αξιόλογων προδιαγραφών.

- *Η ελκυστικότητα της θέσης εργασίας.*

Η ελκυστικότητα αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της περιγραφής εργασίας. Οι θέσεις εργασίας που θεωρούνται επικίνδυνες, πιεστικές, χαμηλά αμειβόμενες και χωρίς προοπτικές εξέλιξης, δεν καλύπτονται εύκολα από ικανούς εργαζόμενους.

- *Το κόστος της πρόσληψης.*

Το κόστος είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας καθώς αφενός η διαδικασία της πρόσληψης απαιτεί αρκετή προεργασία και συνεπώς ανάλυση εργατωρών και αφετέρου η διαπίστωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης γίνεται συνήθως μετά από αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα.

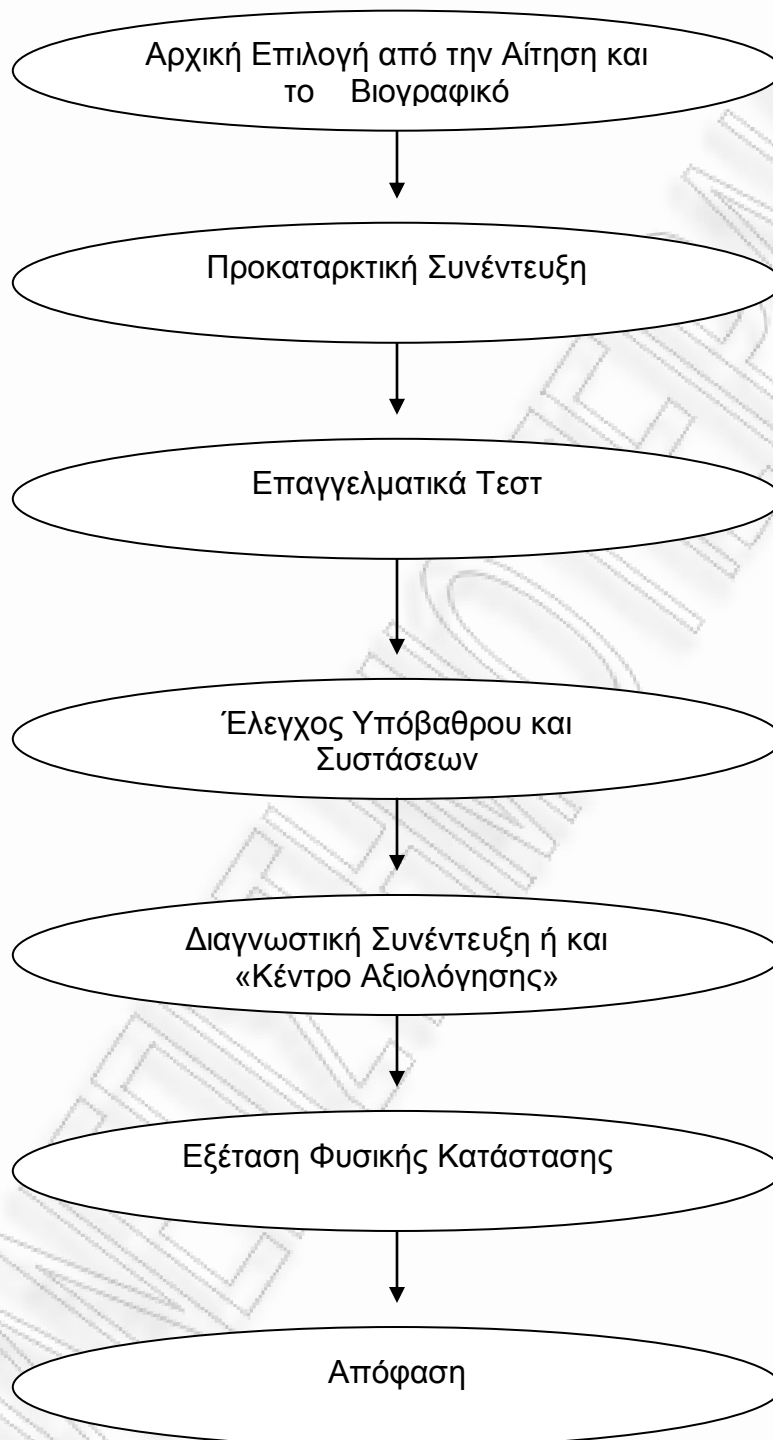
- *Οι στόχοι και η φιλοσοφία της πρόσληψης.*

Στόχοι της διαδικασίας της πρόσληψης είναι η εκπλήρωση των προσδοκιών που προκύπτουν από τον ορισμό της. Η φιλοσοφία της πρόσληψης εξαρτάται από την έμφαση που δίνεται στις πρακτικές που εφαρμόζονται στο πλαίσιο της διαδικασίας, στη δέσμευση για την επιδίωξη προσέλκυσης εργαζομένων διαφόρων κατηγοριών και από ηθικής άποψης στην αξιοκρατία και δικαιοσύνη που τηρείται σε όλη τη διαδικασία της πρόσληψης.

6.3.2 Επιλογή

Η διαδικασία της επιλογής είναι συναφής με αυτήν της πρόσληψης στο σχεδιασμό των ανθρώπινων πόρων. Αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία για την επιχείρηση επειδή οι σωστές αποφάσεις επιλογών προσωπικού, εξασφαλίζουν την επιτυχία της οικονομικής επένδυσης που πραγματοποιεί η επιχείρηση στους εργαζομένους της. Λανθασμένες επιλογές μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία, επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση, χαμηλό ηθικό και απώλεια χρόνου και οικονομικών πόρων. Μια συνηθισμένη τεχνική στη διαδικασία της επιλογής, είναι αυτή του σταδιακού αποκλεισμού. Η σειρά

σταδίων επιλογής κατά τη μέθοδο αυτή, φαίνεται στο διάγραμμα 6.1.



Διάγραμμα 6.1: Βήματα στη διαδικασία επιλογής

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. - Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, σελ.224, 2003.

Κάθε επιχείρηση έχει το δικό της σύστημα επιλογής προσωπικού, σύμφωνα με το οποίο οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αξιολογούνται τόσο για τα βασικά κριτήρια που πρέπει να συγκεντρώνει ένας εργαζόμενος όσο και για τα ειδικά κριτήρια που απαιτούνται από την περιγραφή εργασίας.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης των υποψήφιων εργαζομένων, δίνεται η ευκαιρία στους εργοδότες να διαπιστώσουν κατ'εκτίμηση, την απόδοση που αυτοί θα έχουν σε περίπτωση πρόσληψης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν ότι έχει μεγάλη σημασία η επιτυχημένη και έγκαιρη πρόβλεψη της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, καθώς ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν να βελτιώνονται συνεχώς στα συστήματα διαχείρισης – αξιολόγησης των αιτήσεων που υποβάλλουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.

➤ *Συνέντευξη Επιλογής*

Η συνέντευξη επιλογής έχει έναν πολύ σπουδαίο ρόλο στις λειτουργίες των ανθρώπινων πόρων. Ο σκοπός της συνέντευξης είναι τέτοιος ώστε να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψήφιου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας³⁷. Επίσης η σπουδαιότητα της συνέντευξης επιλογής, φαίνεται και από τα συνηθισμένα προβλήματα ή λάθη που γίνονται κατά τη διάρκειά της και τα οποία συνήθως είναι τα εξής³⁸:

- Ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψήφιου, μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.
- Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.

37.Χυτήρης Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, σελ.89, 2001

38.Παπαλεξανδρή Ν. - Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, σελ.227, 2003

- Αναπόφευκτα, την αξιολόγηση κάθε υποψήφιου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που ενδεχόμενα εξετάστηκαν, με αρνητικές συνέπειες στην αντικειμενικότητά της.
- Μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις. Η επιφυλακτικότητα αυτή αποβαίνει σε βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψήφιου.
- Συνήθως η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται για τον υποψήφιο κατά τα λίγα πρώτα λεπτά, δύσκολα ανατρέπεται αργότερα και ο υπόλοιπος χρόνος απλά επιβεβαιώνει αυτή την πεποίθηση.
- Αρκετές φορές οι αξιολογητές λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δε μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψήφιου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων.

6.4 Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΔΑΠ) έχει ως σκοπό τη βελτίωση του τρόπου διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων της επιχείρησης.

Η ΣΔΑΠ είναι μια φιλοσοφία των ανθρώπων του μανάτζμεντ, που βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ένα μοναδικής σπουδαιότητας παράγοντα διαρκούς επιτυχίας για μια επιχείρηση. Μέσα από τις σχέσεις αλληλεξάρτησης που δημιουργεί μεταξύ της ΔΑΠ και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, επιδιώκει την προοδευτική βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη οργανωτικής δομής, η οποία θα προάγει την ευελιξία και την καινοτομία (Πίνακας 6.1)

Έχει αποδειχθεί ότι η ΣΔΑΠ μπορεί να βελτιώσει το ήδη υπάρχον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Όπως έχει αναφερθεί, οι σκοποί και οι στόχοι της ΔΑΠ ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς

σκοπούς και σχέδια της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό μία από τις αποστολές της ΔΑΠ είναι να καθορίσει τους πλέον απαραίτητους και κατάλληλους ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται για να υποστηρίξουν τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης και να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι επιλέγονται, εκπαιδεύονται, αξιολογούνται και ανταμείβονται με διαδικασίες οι οποίες εξυπηρετούν την επιτυχή υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων.

Πίνακας 6.1: Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	Ακριβής περιγραφή εργασίας. Μέτρια εξασφάλιση εργασίας.	Ακριβής περιγραφή εργασίας. Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας	Ευρεία περιγραφή εργασίας. Σχετική εξασφάλιση εργασίας – απασχολησιμότητα.
ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Δυνατότητες σταδιοδρομίας.	Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες. Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας.	Έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης. Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας.
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας. Μεσοπρόθεσμα κριτήρια. Ομαδική αξιολόγηση.	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους. Βραχυπρόθεσμα κριτήρια. Κυρίως ατομική αξιολόγηση.	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς. Μακροπρόθεσμα κριτήρια. Ομαδική / ατομική αξιολόγηση.
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Εκτεταμένη εκπαίδευση. Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας. Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας.	Περιορισμένη εκπαίδευση. Έμφαση στην τήρηση της ιεραρχίας. Έμφαση στα ποσοτικά.	Εκτεταμένη εκπαίδευση. Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων. Καλλιέργεια διατμηματικής συνεργασίας.
ΑΜΟΙΒΕΣ	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα	Σύνδεση αμοιβής με θέση. Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα.	Σύνδεση αμοιβής με απόδοση Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες.

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σελ.99, 2003.

Πολύ συχνά η ΣΔΑΠ περιγράφεται ως μια ισορροπημένη διαδικασία με αφετηρία την αναγνώριση των στόχων, που θα κατευθύνουν τις πρακτικές των ανθρώπινων πόρων. Η ενσωμάτωση των ανθρώπινων πόρων στους στόχους της επιχείρησης, θα προσθέσει αξία στην επιχείρηση ενώ παράλληλα άλλες λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως είναι η προσέλκυση, η ανταμοιβή, η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση και οι προαγωγές σχεδιάζονται με την προοπτική να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποδέχεται τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως ένα στρατηγικής σημασίας σύμμαχο στη διατύπωση και την εφαρμογή των στρατηγικών της επιχείρησης, μέσω δραστηριοτήτων όπως είναι η επιλογή, η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η αμοιβή του προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό και προκειμένου να ενισχυθεί η αξία της καινοτομίας στη θεμελίωση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσελκύουν, να εκπαιδεύουν και να διατηρούν στις τάξεις τους ανθρώπους με υψηλά ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Στο βάθος του χρόνου και στο διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τους παρέχουν οι δεξιότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων. Στο παρελθόν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα μπορούσε να προέλθει από την πρόσβαση σε εύκολα και χαμηλότερου κόστους κεφάλαια ή με την προώθηση κάποιου νέου προϊόντος – υπηρεσίας ανώτερης ποιότητας καθώς επίσης και από την ανακάλυψη μιας νέας τεχνολογίας. Καθώς όμως η εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε κεφάλαια και οι νέες τεχνολογίες αναγνωρίζονται μέχρι και σήμερα ως σπουδαία συστατικά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, απαιτείται μεγαλύτερη εστίαση στον παράγοντα «ανθρώπινοι πόροι».

Η αποτελεσματική ΣΔΑΠ βοηθά μια επιχείρηση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο σωστός σχεδιασμός της ΣΔΑΠ παρέχει άμεσα και έμμεσα οφέλη σε μια επιχείρηση, όπως είναι:

- Η αναγνώριση της διαφοράς που υπάρχει μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της επιθυμητής.

- Η σαφής επικοινωνία των στόχων.
- Η ενθάρρυνση της πρόληψης αντί της θεραπείας ανεπιθύμητων καταστάσεων.
- Η παρακίνηση για κριτική σκέψη.
- Η δημιουργία κοινών δεσμών και η αίσθηση απολαβής κοινών αξιών αλλά και προσδοκιών.
- Η αναγνώριση των απειλών και των ευκαιριών.
- Η μείωση του λειτουργικού κόστους της ΔΑΠ, καθώς με την κατάλληλη στρατηγική είναι δυνατό να προβλεφθούν τυχόν ανισοροπίες, πριν αυτές γίνουν μη διαχειρίσιμες και κοστοβόρες.
- Παρέχεται περισσότερος χρόνος εντοπισμού ταλέντων επειδή οι ανάγκες μπορούν να προβλεφθούν και να προγραμματισθούν πριν την εμφάνισή τους.

6.5 Σχεδιασμός της Εργασίας

Σχεδιασμός της εργασίας είναι η διαδικασία όπου καθορίζεται πως θα εκτελεστεί η εργασία και ποια είναι τα καθήκοντα που απαιτούνται για δεδομένη εργασία³⁹. Έρευνα που έλαβε χώρα στις ΗΠΑ, κατέδειξε τις παρακάτω τέσσερις βασικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν διάφοροι κλάδοι της επιστήμης που ασχολούνται με θέματα σχετικά με το σχεδιασμό της εργασίας (Πίνακας 6.2).

❖ Μηχανιστική Προσέγγιση

Σύμφωνα με τη μηχανιστική προσέγγιση, γίνεται προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο η διάρθρωση της εργασίας λαμβάνει την πλέον απλούστερη μορφή της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η πολυπλοκότητα της εργασίας, δηλαδή η εργασία γίνεται πιο απλή, η εκπαίδευση ολοκληρώνεται πιο εύκολα και πιο γρήγορα και συνεπώς αυξάνεται και η αποδοτικότητα των ανθρωπίνων πόρων.

Η μηχανιστική προσέγγιση έχει δημιουργήσει μια μέθοδο σχεδιασμού των θέσεων απασχόλησης που λέγεται *επιστημονική διαχείριση*.

39. Noe R., et.al., *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, σελ.211, 2006

Η μέθοδος αυτή επιδιώκει να προσδιορίσει τον καλύτερο δυνατό τρόπο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας, μέσω λεπτομερών προδιαγραφών χρόνου και κίνησης που πρέπει να κάνει ένας εργαζόμενος, ώστε να έχει τη μέγιστη αποδοτικότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το σχεδιασμό θέσεων απασχόλησης με τόσο απλό τρόπο, που η επιχείρηση μειώνει την ανάγκη πρόσληψης ατόμων με ιδιαίτερες δεξιότητες ενώ παράλληλα μπορεί να γίνει πιο εύκολα αντικατάσταση των εργαζομένων, καθώς μειώνεται και ο απαιτούμενος χρόνος εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων.

❖ *Προσέγγιση Βάσει Κινήτρων*

Η προσέγγιση βάσει κινήτρων εστιάζει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εργασίας, τα οποία επιδρούν στην ψυχολογία του εργαζόμενου, όπως είναι η άντληση ικανοποίησης, η αίσθηση της συμμετοχής στο παραγόμενο προϊόν και άλλα ενδογενή κίνητρα που δρουν καταλυτικά στην απόδοσή του. Αντίθετα από τη μηχανιστική προσέγγιση, στηρίζεται στην πολυπλοκότητα των θέσεων εργασίας μέσω βαθύτερης ανάλυσης της κάθε θέσης εργασίας. Σε σχετική εμπειρική μελέτη που έγινε ανάμεσα σε 213 διαφορετικές θέσεις απασχόλησης, διαπιστώθηκε ότι τα βάσει κινήτρων γνωρίσματα των θέσεων απασχόλησης, σχετίζονταν θετικά με τις απαιτήσεις νοητικής ικανότητας των εργαζομένων σε αυτές τις θέσεις απασχόλησης⁴⁰.

Σύμφωνα με τον Herzberg (1987) τα άτομα παρακινούνται περισσότερο από παράγοντες όπως η ουσία του περιεχομένου της απασχόλησης και λιγότερο από την αμοιβή.

Ο Herzberg ισχυρίστηκε ότι σημαντικότερος παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι το νόημα που εντοπίζουν στην εργασία που εκτελούν και όχι τα χρήματα που κερδίζουν. Έτσι το άτομο διαπιστώνει πόσο σημαντική είναι για την ψυχολογία του η εργασία και ενθαρρύνεται ώστε να επιτύχει τους στόχους του, αποσυνδέοντας με αυτό τον τρόπο την αμοιβή του από το επίπεδο της απόδοσης και της συνεισφοράς του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

40. Noe R., et.al., *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.218, 2006.

Πίνακας 6.2: Σύνοψη αποτελεσμάτων από τις προσεγγίσεις του σχεδιασμού της εργασίας

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
Βάσει κινήτρων	Υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Υψηλότερα κίνητρα. Δυναμικότερη παρουσία στην εργασία. Υψηλότερη απόδοση στην εργασία. Λιγότερες αδικαιολόγητες απουσίες.	Αυξημένος χρόνος κατάρτισης. Χαμηλότερα επίπεδα χρησιμοποίησης. Μεγαλύτερη πιθανότητα σφάλματος. Μεγαλύτερη πιθανότητα νοητικού φόρτου και στρες.
Μηχανιστική	Λιγότερος χρόνος κατάρτισης. Υψηλότερα επίπεδα χρησιμοποίησης. Μικρότερη πιθανότητα σφάλματος. Μικρότερη πιθανότητα νοητικού φόρτου και στρες.	Μικρότερη ικανοποίηση από την εργασία. Λιγότερα κίνητρα. Περισσότερες αδικαιολόγητες απουσίες.
Βιολογική	Μικρότερη σωματική προσπάθεια. Μικρότερη σωματική κόπωση. Λιγότερα προβλήματα υγείας. Λιγότερα ιατρικά περιστατικά. Λιγότερες αδικαιολόγητες απουσίες. Μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.	Υψηλότερο οικονομικό κόστος λόγω αλλαγών στον εξοπλισμό ή στο εργασιακό περιβάλλον.
Νοητικο-κινητική	Μικρότερη πιθανότητα σφάλματος. Μικρότερη πιθανότητα ατυχημάτων. Μικρότερη πιθανότητα νοητικού φόρτου και στρες. Λιγότερος χρόνος κατάρτισης. Υψηλότερα επίπεδα χρησιμοποίησης.	Μικρότερη ικανοποίηση από την εργασία. Λιγότερα κίνητρα.

Πηγή: Noe R., et.al., Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων , Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.222, 2006.

❖ *Βιολογική Προσέγγιση*

Η βιολογική προσέγγιση έχει εφαρμογή σε εργασιακό περιβάλλον που απαιτεί σωματική προσπάθεια. Έχει ως στόχο να ελαττώσει τη σωματική προσπάθεια που απαιτείται για ορισμένες εργασίες, μέσω κατάλληλης διάρθρωσης του φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό επιτυγχάνεται με τον επανασχεδιασμό των μηχανημάτων, καθώς και του κατάλληλου εξοπλισμού γραφείου και γενικότερα της καλύτερης εργονομίας του χώρου εργασίας. Ένας τέτοιος επανασχεδιασμός της εργασίας, έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει στην αυξημένη απόδοση των εργαζομένων και στη μείωση σφαλμάτων και τραυματισμών στο χώρο εργασίας.

❖ *Νοητικο-κινητική Προσέγγιση*

Στόχος της νοητικο-κινητικής προσέγγισης είναι ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην γίνεται υπέρβαση των νοητικών ικανοτήτων του ανθρώπου. Η θέση εργασίας σχεδιάζεται ώστε να μην απαιτείται σε μεγάλο βαθμό επεξεργασία πληροφοριών και γενικά να μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτή ο απλά ικανός εργαζόμενος.

Πρόκειται για προσέγγιση παρόμοια με τη μηχανιστική, καθώς μειώνει τις απαιτούμενες γνώσεις και εστιάζει σε θέσεις εργασίας που δεν θα προβληματίσουν με την κάλυψή τους αλλά και με την απόδοση που θα επιτύχουν όσοι κληθούν να εκτελέσουν τις συγκεκριμένες εργασίες.

6.6 Εργασιακές Σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις έχουν χαρακτηριστεί ως μια κοινωνικοοικονομική διαδικασία, στην οποία εγκλείεται η σύγκρουση συμφερόντων: των εργοδοτών, που επιθυμούν να μειώσουν το κόστος εργασίας και των εργαζομένων που θέλουν να μεγιστοποιήσουν την αμοιβή της εργασίας τους. Η διαδικασία αυτή παράγει ένα διαρκές «παζάρεμα» το οποίο ενεργοποιεί τη δύναμη που διαθέτουν τα δύο μέρη, με τελικό σκοπό την προστασία των συμφερόντων τους. Το ερώτημα που προκύπτει σε αυτή τη φάση, είναι το πώς ενεργοποιείται αυτή η δύναμη.

Πρώτα από όλα θα πρέπει να αναλυθούν οι παράγοντες που καθορίζουν τις εργασιακές σχέσεις, η σύγκρουση και η συνεργασία. Οι λόγοι που οδηγούν σε σύγκρουση είναι οι ακόλουθοι:

- α. Οι αμοιβές
- β. Οι απολύσεις
- γ. Η επιβολή ισχύος

Οι σύγχρονες μορφές των εργασιακών σχέσεων τείνουν να αυξήσουν τη συμμετοχή και την εμπλοκή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, ως ένα μέτρο αποφυγής και ελέγχου των συγκρούσεων. Τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητη η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, ιδιαίτερα μάλιστα σε περιπτώσεις όπου η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι άμεσα εξαρτώμενη από την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με σεβασμό, να εφαρμόζει με δίκαιο τρόπο τα συστήματα αμοιβών και επίσης να καλλιεργεί την υπευθυνότητα και την πίστη τους προς τις αξίες και την κουλτούρα που έχει διαμορφώσει στο εσωτερικό της οργανωσιακό περιβάλλον.

Ταυτόχρονα η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να ελέγχει τις δαπάνες της, ειδικά σε περιόδους κρίσης και πολύ έντονου ανταγωνισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι αποδοτικός, αποτελεσματικός και κάποιες φορές να αυξάνει την παραγωγικότητά του, ακόμη και χωρίς επιπλέον αμοιβή. Αυτός ο διαρκής έλεγχος και η προσπάθεια διατήρησης ειρηνικών εργασιακών σχέσεων ώστε παράλληλα να μην επηρεάζονται η παραγωγικότητα και οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης, αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο έργο της ΔΑΠ που εφόσον εκτελείται σωστά, μπορεί να αποτελέσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

6.7 Κατάρτιση Εργαζομένων

Με τον όρο κατάρτιση εννοούμε τη σχεδιασμένη προσπάθεια που καταβάλλεται προκειμένου οι υπάλληλοι να αποκτήσουν σχετικές και αποτελε-

σματικές για την εργασία τους γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές⁴¹.

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων άρχισε να αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στις στρατηγικές των κοινωνικών συνομιλητών και στις συλλογικές διαπραγματεύσεις, ιδιαίτερα από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990⁴². Οι επιχειρήσεις στρέφονται όλο και περισσότερο προς τη μεγαλύτερη αξιοποίηση των ατομικών ικανοτήτων των εργαζομένων, επιδιώκουν την πολυλειτουργικότητα και επενδύουν στους ανθρώπινους πόρους τους, τους οποίους αναγνωρίζουν πλέον ως κρίσιμο παράγοντα στις επιλογές για αναδιάρθρωση, εισαγωγή καινοτομιών και ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στην οικονομική ανάπτυξη και την αποδοτικότητα της αγοράς εργασίας, καθώς και η θετική επίπτωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στην ανάπτυξη και την προσωπική ευημερία, είναι ευρέως αναγνωρισμένες, σύμφωνα με σχετικές μελέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση των ατομικών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού και στη διασφάλιση της δυνατότητας όλων να συμμετέχουν στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση⁴³.

Για να αποτελεί η κατάρτιση των εργαζομένων ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει η επιχείρηση να τη θεωρεί ως μια πηγή δημιουργίας πνευματικού κεφαλαίου, που θα περιλαμβάνει βασικές και εξελιγμένες δεξιότητες, πλήρη αντίληψη των αναγκών του πελάτη και κίνητρα αυτενέργειας και δημιουργικής σκέψης.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις που επενδύουν στην κατάρτιση των εργαζομένων, δίνεται μεγαλύτερο βάρος στην απόκτηση των βασικών και προηγμένων δεξιοτήτων. Αυτό προϋποθέτει την καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων ώστε να μοιράζονται γνώσεις και εμπειρίες με σκοπό τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων – υπηρεσιών και τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη. Η ευρεία αυτή προοπτική ονομάζεται κατάρτιση υψηλής στόχευσης, συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης

41. Noe R., et.all., *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.338, 2006.

42. www.grsr.gr, *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 2009

43. OECD, *Informal Ministerial Meeting on Vocational Education and Training*, Copenhagen, Ιανουάριος 2007.

και θεμελιώνει το σχεδιασμό της διδακτικής διαδικασίας ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της κατάρτισης και παράλληλα να θέτει σε αξιολογική σύγκριση τα προγράμματα κατάρτισης με εκείνα άλλων επιχειρήσεων.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί στο παρόν κεφάλαιο, ορισμένες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ έχουν διαμορφωθεί σε “οργανισμούς μάθησης”, δηλαδή εκπαιδεύουν διαρκώς το προσωπικό τους προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος (Πίνακας 6.3)

Πίνακας 6.3: Βασικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
<i>Συνεχής μάθηση</i>	Οι υπάλληλοι ανταλλάσσουν τις γνώσεις τους και χρησιμοποιούν την εργασία τους ως βάση για την εφαρμογή και παραγωγή γνώσης.
<i>Δημιουργία και ανταλλαγή γνώσης.</i>	Αναπτύσσονται συστήματα για τη δημιουργία, κατάρτιση και ανταλλαγή γνώσης.
<i>Κριτική και συστηματική σκέψη.</i>	Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται με νεωτεριστικό τρόπο, να βλέπουν τις σχέσεις και τους κύκλους ανάδρασης και να ελέγχουν τις υποθέσεις.
<i>Κουλτούρα μάθησης</i>	Η μάθηση ανταμείβεται, προωθείται και υποστηρίζεται από τους στόχους του μάνατζερ και της εταιρείας.
<i>Ενθάρρυνση της ευελιξίας και του πειραματισμού</i>	Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν κίνδυνο, να καινοτομούν, να εξερευνούν νέες ιδέες, να δοκιμάζουν νέες μεθόδους και να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
<i>Αξιολόγηση των υπαλλήλων</i>	Το σύστημα και το περιβάλλον επικεντρώνονται στη διασφάλιση της εξέλιξης και της ευημερίας κάθε υπαλλήλου.

Πηγή: Noe R., et.al., Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.340, 2006.

Οι επιχειρήσεις που θεωρούνται “οργανισμοί μάθησης”, χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη ικανότητα μάθησης ενώ οι διαδικασίες κατάρτισης που εφαρμόζονται, είναι συμβατές με τους επιχειρηματικούς στόχους. Η κατάρτιση μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς:

- α. Παρέχει ισχυρές γνώσεις στους εργαζόμενους για τους ανταγωνιστές.
- β. Παρέχει στους εργαζόμενους τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη χρήση των νέων τεχνολογιών.
- γ. Συνεισφέρει στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος – υπηρεσίας.
- δ. Διατηρεί σταθερό το αποτέλεσμα της εργασίας, ακόμα και όταν γίνονται αλλαγές στις θέσεις εργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

6.8 Σύνθεση του Ανθρώπινου Δυναμικού και Πρακτικές ΔΑΠ

Μία από τις μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, ανεξαρτήτως του μεγέθους τους, είναι και η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών. Τούτο συμβαίνει επειδή η μετανάστευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη διαμόρφωση του εργατικού δυναμικού.

Το θέμα αυτό απασχολεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις και αποτελεί κίνητρο για να εφαρμόζουν πρακτικές ΔΑΠ ώστε να διατηρούνται οι εργαζόμενοι «ταλέντα» και να αξιοποιούνται πλήρως οι δεξιότητές τους, για την παραγωγή προϊόντων – υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Οι μεταβολές στην αγορά εργασίας επηρεάζουν τη ΔΑΠ μακροχρόνια. Η πολιτισμική πολυμορφία πρέπει να αντιμετωπίζεται με τρόπο που να προάγει τη γνώση, να εξασφαλίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων στα προγράμματα κατάρτισης και να μειώνει τις προκαταλήψεις από το σύνολο του εργατικού δυναμικού. Για να υπάρχει επιτυχής διαχείριση πολύμορφου εργατικού δυναμικού, τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να αναπτύξουν νέα σειρά δεξιοτήτων, μεταξύ των οποίων είναι⁴⁴:

44. Noe R., et.al., *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.49, 2006.

α. Αποτελεσματική επικοινωνία με υπαλλήλους που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα πολιτισμικής προέλευσης.

β. Καθοδήγηση και εξέλιξη υπαλλήλων διαφόρων ηλικιών, μορφωτικών επιπέδων, εθνικής καταγωγής, φυσικών ικανοτήτων και φυλής.

γ. Παροχή στοιχείων ανάδρασης για την απόδοση με βάση μάλλον αντικειμενικά αποτελέσματα παρά αξίες και στερεότυπα που λειτουργούν κατά των μειονοτήτων.

δ. Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει στους υπαλλήλους κάθε προέλευσης, τις προϋποθέσεις για να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι.

Για να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να δράσουν δυναμικά και να κυριαρχήσουν στο φαινόμενο της πολυπολιτισμικότητας του εργατικού δυναμικού (Πίνακας 6.4). Η ΔΑΠ κάθε επιχείρησης, πρέπει να ενεργοποιήσει πρακτικές οι οποίες αφενός θα προσφέρουν ικανοποίηση στον πελάτη και αφετέρου θα ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι προσλήψεις προσωπικού οφείλουν να γίνονται απαλλαγμένες από προκαταλήψεις προς τις μειονότητες ενώ το σύνολο των εργαζομένων δικαιούται ίσες ευκαιρίες στην εκπαίδευση, την κατάρτιση, την εξέλιξη και τις κάθε είδους παροχές.

Πίνακας 6.4: Πως η διαχείριση της πολιτισμικής πολυμορφίας μπορεί να παράσχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

<p>1. Επιχείρημα κόστους</p>	<p>Καθώς οι επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη πολυμορφία, αυξάνει το κόστος εργασίας όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι πλήρως ενσωματωμένοι. Όσοι χειρίζονται αυτό το θέμα σωστά, δημιουργούν συνεπώς πλεονεκτήματα κόστους έναντι εκείνων που δεν το κάνουν.</p>
<p>2. Επιχείρημα απόκτησης πόρων</p>	<p>Ορισμένες επιχ/σεις αναπτύσσουν φήμη για την ευνοϊκή στάση που τηρούν ως μελλοντικοί εργοδότες γυναικών και εθνοτικών μειονοτήτων. Όσες έχουν την καλύτερη φήμη για τη διαχείριση της πολυμορφίας, θα κερδίσουν τον ανταγωνισμό για τους καλύτερους πόρους. Καθώς η δεξαμενή εργασίας στερεύει και η σύνθεση αλλάζει, αυτή η πτυχή καθίσταται όλο και πιο σημαντική.</p>
<p>3. Επιχείρημα marketing</p>	<p>Για πολυεθνικές επιχ/σεις, η διορατικότητα και η πολιτισμική ευαισθησία που προσφέρουν στην προσπάθεια του marketing μέλη που προέρχονται από άλλες χώρες, θα βελτιώσουν σημαντικά τις προσπάθειες αυτές. Η ίδια λογική ισχύει για το marketing σε υποπληθυσμούς στο πλαίσιο εσωτερικών λειτουργιών.</p>
<p>4. Επιχείρημα δημιουργικότητας</p>	<p>Η πολυμορφία των προοπτικών και η μικρότερη έμφαση στη συμμόρφωση προς κανόνες του παρελθόντος (που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη προσέγγιση διαχείρισης της πολυμορφίας) θα βελτιώσουν το επίπεδο της δημιουργικότητας.</p>
<p>5. Επιχείρημα επίλυσης προβλημάτων</p>	<p>Η ετερογένεια των ομάδων λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, συνεπάγεται ενδεχομένως καλύτερες αποφάσεις μέσω ενός ευρύτερου φάσματος προοπτικών και πιο ενδελεχούς κριτικής ανάλυσης των θεμάτων.</p>
<p>6. Επιχείρημα ευελιξίας του συστήματος</p>	<p>Συνέπεια του πολυπολιτισμικού μοντέλου διαχείρισης της πολυμορφίας, είναι ότι το σύστημα θα καταστεί λιγότερο καθορισμένο, λιγότερο τυποποιημένο και ως εκ τούτου, πιο ρευστό. Η αυξημένη ρευστότητα δημιουργεί μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στην αντίδραση στις αλλαγές του περιβάλλοντος (δηλ. οι αντιδράσεις θα είναι ταχύτερες και θα κοστίζουν λιγότερο).</p>

Πηγή: Noe R.et.al., Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.48, 2006.

Επίλογος – Συμπεράσματα

Οι λειτουργίες – πρακτικές της ΔΑΠ θεωρούνται ολοένα και περισσότερο ως φορείς που συνεισφέρουν στην κερδοφορία, την ποιότητα και άλλους επιχειρηματικούς σκοπούς, μέσω της ενίσχυσης και της υποστήριξης των οργανωσιακών λειτουργιών της επιχείρησης. Ενσωματώνοντας στους στόχους της ανώτατης διοίκησης τις πρακτικές και πολιτικές της ΔΑΠ, είναι βέβαιο ότι θα αναδυθούν στάσεις και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Πλέον των ανωτέρω, είναι σαφές ότι οι αποτελεσματικές λειτουργίες της ΔΑΠ μπορούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, καθώς εστιάζουν σε μεθόδους που τη βοηθούν να εκπληρώσει τους σκοπούς της, προσανατολίζοντας και εκπαιδεύοντας τους εργαζόμενους για τις θέσεις εργασίας που τους προορίζει προκειμένου να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, απόλυτα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της αγοράς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Bartlett C., Choshal S., " Building Competitive Advantage Through People", MIT Sloan Management Review, Χειμώνας 2002.
2. Goldstein I. – Gilliam P., " Training Systems Issues in the Year 2000", www.apa.psycnet.org, 1990
3. Hackman R. and G. Oldham, Work Redesign, Boston: Addison-Wesley, 1980.
4. Herzberg F., " One more Time: How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review, 1987.
5. Noe R., Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων , Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2006.
6. OECD, Informal Ministerial Meeting on Vocational Education and Training, Copenhagen, Ιανουάριος 2007.
7. Quinn J., Anderson P. & Finkelstein S., "Leveraging Intellect," Academy of Management Executive, Volume 10, Νοέμβριος 1996.
8. Porter M.E. " Competitive Advantage, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York , The Free Press, 1980.
9. Porter M.E. " Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance ", New York , The Free Press, 1985.
10. Senge D., " The Learning Organization Made Plain and Simple", Training and Development Journal, 1991.
11. Richard O.C., "The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-Term Performance: The Moderating Role of Environment Context", Strategic Management Journal, Ιούνιος 2007.
12. Singh V., Point S., "Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: An Online Comparison", Long Range Planning, Volume 37, Αύγουστος 2004.
13. Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2003.
14. Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001.
15. www.grsr.gr., Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 2009.
16. www.εργασία.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Εισαγωγή

Το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, κατά τρόπο παρόμοιο με τα συστήματα στρατηγικού προγραμματισμού και επεξεργασίας πληροφοριών, είναι ένας οργανωτικός πόρος για μια επιχείρηση, που όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά σε περιπτώσεις όπου η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ΔΑΠ, συνετέλεσαν στην απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξετάζοντας διακριτές διαδικασίες και πρακτικές, όπως είναι η επιλογή, η πρόσληψη, η αξιολόγηση, η κατάρτιση καθώς και η διατήρηση των ικανών υπαλλήλων στο δυναμικό της επιχείρησης, διαπιστώνεται ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιδρά σημαντικά στην οργανωσιακή συμπεριφορά των ανθρώπων και κατ' επέκταση στη μεγαλύτερη αφοσίωσή τους προς την επιχείρηση και στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Τούτο σημαίνει ότι η σε βάθος γνώση και αξιοποίηση του συστήματος λειτουργιών της ΔΑΠ, μπορεί να συνεισφέρει στην απόκτηση ενός πραγματικά σπουδαίου και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7.1 Η Περίπτωση της Delta Airlines

Τη δεκαετία του 1980 το Αμερικανικό Κογκρέσο απορύθμισε τον κλάδο των αερομεταφορών με αποτέλεσμα περίπου διακόσιες αεροπορικές εταιρείες στις ΗΠΑ να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα επιβίωσης, μεταξύ των οποίων και η μέχρι πρότινος ισχυρή Eastern Airlines (Paul Greenberg, 1988). Το ίδιο χρονικό διάστημα και αντίθετα από ότι συνέβαινε στον κλάδο, μια άλλη εταιρεία, η Delta Airlines, μεταμορφώθηκε από μια αναπτυσσόμενη μεν, περιφερειακή δε αεροπορική εταιρεία με έδρα την Ατλάντα, σε έναν σημαντικό ανταγωνιστή στο διεθνές περιβάλλον των αερομεταφορών.

Το 1986 η Delta εξαγόρασε τη Western Airlines και γρήγορα εξελίχθηκε σε μια αεροπορική εταιρεία που κυριάρχησε και συνεχίζει ακόμα και σήμερα να πρωταγωνιστεί σε διεθνές επίπεδο στον κλάδο των αερομεταφορών. Αυτή η απότομη και πολύ εντυπωσιακή αλλαγή της Delta μπορεί να αποδοθεί σε συγκεκριμένους παράγοντες, όπως η αγορά νέων αεροσκαφών με χαμηλή κατανάλωση καυσίμου, η συντηρητική οικονομική πολιτική και ταυτόχρονα η κακή διαχείριση των νέων δεδομένων από τους ανταγωνιστές. Όμως πέρα από όλα αυτά, το χαρακτηριστικό εκείνο που επέδρασε περισσότερο από οτιδήποτε άλλο στη μεταμόρφωση της Delta, ήταν ότι η διοίκηση της εταιρείας θεώρησε τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως μια εκ των κορυφαίων δραστηριοτήτων της.

Η εταιρεία εστίασε στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών από το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κάτι που όπως αποδείχθηκε εκ των υστέρων, αποτέλεσε ένα σημαντικό πλεονέκτημα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου. Οι πολιτικές ΔΑΠ της εταιρείας ανέπτυξαν πολύτιμες και σπάνιες δεξιότητες των εργαζομένων καθώς και σχέσεις μεταξύ τους, που ήταν εξαιρετικά δύσκολο να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές της.

7.1.1 Ανάπτυξη Πολύτιμων Δεξιοτήτων και Πόρων

Ένας πολύτιμος επιχειρηματικός πόρος πρέπει να ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και να εξουδετερώνει τις απειλές, ώστε να συνεισφέρει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, (Barney, 1991). Ενισχύοντας την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις διάφορες αντιξοότητες που εμφανίζονται σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, ένας τέτοιος πόρος βελτιώνει την επιχειρηματική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Η Delta είναι μια εταιρεία που έχει στηρίξει και έχει κατανοήσει όσο λίγες επιχειρήσεις στον κλάδο της, την αξία των ανθρώπινων πόρων ως ένα μέσο αύξησης της παραγωγικότητας. Στα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας, τα στελέχη της ΔΑΠ εμπλέκονται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, σε ένα περιβάλλον που κυριαρχεί η αβεβαιότητα και οι συνεχείς και γρήγορες αλλαγές.

Τα στελέχη που εργάζονται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

της Delta, παραδοσιακά πια προηγούνται στην ιεραρχία έναντι των υπολοίπων στελεχών της εταιρείας ενώ συμμετέχουν στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή των αλλαγών. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το 1991 ο υποδιευθυντής της ΔΑΔ τοποθετήθηκε στη θέση του εκτελεστικού αντιπροέδρου, υπεύθυνου για θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού της εταιρείας, χωρίς μάλιστα να απαλλαγεί από τα προηγούμενα καθήκοντά του.

Η επιθετική προσέγγιση για μια ολοκληρωτική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, βοήθησε την εταιρεία να ανταποκριθεί γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που επέφερε στον κλάδο η κυβερνητική μεταρρύθμιση, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την είσοδο στον κλάδο εταιρειών χαμηλού κόστους. Το γεγονός αυτό ανάγκασε τις περισσότερες εταιρείες του κλάδου να μειώσουν άμεσα τους μισθούς των εργαζομένων τους ή και να προβούν σε απολύσεις προσωπικού. Κάποιες εταιρείες μάλιστα, παρά τα αυστηρά μέτρα που έλαβαν προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα, διέκοψαν τη λειτουργία τους και ακύρωσαν τα συμβόλαια που είχαν συνάψει με άλλες εταιρείες του κλάδου, στο πλαίσιο εκτέλεσης συνεργειών για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η Delta επέλεξε να διατηρήσει το μισθολογικό κόστος στα ίδια επίπεδα και να μειώσει τους μισθούς των εργαζομένων που θα προσλαμβάνονταν στο μέλλον. Τα σωματεία της εταιρείας αποδέχθηκαν αυτή την απόφαση της διοίκησης ως απαραίτητη ώστε η εταιρεία να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική. Έτσι, ενώ οι εργαζόμενοι άλλων αεροπορικών εταιρειών διαμαρτύρονταν με συνεχείς απεργίες για τις απολύσεις ή τις μειώσεις των αποδοχών τους, οι εργαζόμενοι της Delta συνέχισαν να εργάζονται κανονικά, να δηλώνουν απόλυτα ικανοποιημένοι από την αντιμετώπιση που έτυχαν από την εταιρεία και φυσικά να επιδεικνύουν ακόμα μεγαλύτερη αφοσίωση στο έργο τους, παρέχοντας την υψηλότερη εξυπηρέτηση πελατών στον κλάδο.

Αποκορύφωμα αυτής της αφοσίωσης ήταν ότι τη δεκαετία του 1980, αγόρασαν με δικά τους έξοδα ένα καινούριο αεροσκάφος για την εταιρεία. Το γεγονός αυτό πέρα από τις προφανείς σχέσεις μεταξύ εταιρείας και εργαζομένων που καταδεικνύει, έχει και κάποιες φυσικές προεκτάσεις, ως προς τη μελλοντική πορεία της εταιρείας. Αγοράζοντας το προσωπικό με δική του πρωτοβουλία ένα αεροσκάφος, είναι προφανές ότι θα επιδιώξει να βρει και τρόπους πιο αποτελεσματικής λειτουργίας της εταιρείας στο σύνολό της. Αυτή η κατηγορία εργαζομένων δεν θα είχε αντίρρηση εάν στο μέλλον υπήρχε η ανάγκη

περικοπών στις αποδοχές τους, προκειμένου η εταιρεία να επιβιώσει σε μια δύσκολη περίοδο της λειτουργίας της. Αυτή η στρατηγική της Delta είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων⁴⁵.

Όσον αφορά στους πρώην εργαζόμενους της Western, η εταιρεία τους παρείχε εργασιακή ασφάλεια, υψηλότερους μισθούς και παράλληλα τους έκανε πολύ σύντομα να αισθάνονται πολύτιμοι, δημιουργώντας το «σλόγκαν»: “The best get better”. Επίσης, αναγνώρισε το σωματείο των πιλότων της Western ως τον επίσημο πλέον εκπρόσωπο της συγκεκριμένης κατηγορίας εργαζομένων και δημιούργησε νέα σειρά αρχαιότητάς τους στην εταιρεία, χωρίς να προκληθούν διαμαρτυρίες από τους υφιστάμενους πιλότους της Delta. Την ίδια στιγμή πολλές άλλες εταιρείες συνέχισαν να πραγματοποιούσαν σημαντικές οικονομικές απώλειες από επαναλαμβανόμενες απεργίες, που επέφεραν από ακυρώσεις πτήσεων μέχρι και την εκούσια απώλεια αποσκευών επιβατών στα διάφορα αεροδρόμια εντός και εκτός ΗΠΑ.

Οι επιλεγείσες πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ από την Delta, βοήθησαν στη δημιουργία και τη διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης στις τάξεις των εργαζομένων, αποδεικνύοντας έμπρακτα το σεβασμό της εταιρείας στα εισοδήματά τους και γενικότερα στο έργο που προσφέρουν για την ανάπτυξη της. Αυτή η πολιτική βοήθησε σημαντικά τη Delta να παραμείνει ανταγωνιστική, να σταθεροποιήσει το μερίδιο αγοράς της και να αποκτήσει την απαιτούμενη κεφαλαιακή επάρκεια για την προμήθεια νέου εξοπλισμού καθώς και την εξαγορά περιουσιακών στοιχείων από ανταγωνιστές της, που δεν κατάφεραν να συνεχίσουν τη δραστηριότητά τους.

7.1.2 Δεξιότητες που δεν Αντιγράφονται

Η Delta με τη στρατηγική που ακολούθησε στην κρίση που αντιμετώπισε ο κλάδος των αερομεταφορών, απέδειξε τη σπάνια ικανότητά της να αποφεύγει μείζονος σημασίας προβλήματα με τους εργαζομένους. Τα οφέλη αυτής της ικανότητας συνοψίζονται στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της σε εθνικό και σε διεθνές περιβάλλον. Παράλληλα η εταιρεία μπόρεσε να μετουσιώσει αυτή την ικανότητα σε έναν σπάνιο και πολύτιμο πόρο που τον

45. Noe R., et.al., *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, σελ.89, 2006.

αξιοποίησε ακόμα περισσότερο στο μέλλον.

Σύμφωνα με τον Barney (1991), ένας πόρος και επομένως η πηγή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δύσκολο να βρει μιμητές, για έναν από τους τρεις παρακάτω λόγους ή το συνδυασμό αυτών:

α. Η ικανότητα της επιχείρησης να αποκτήσει έναν πόρο εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

β. Δεν είναι αιτιολογικά διακριτή η σχέση μεταξύ των πόρων που κατέχει η επιχείρηση.

γ. Ο πόρος που κατέχει η επιχείρηση και της παρέχει ένα πλεονέκτημα έχει σύνθετες κοινωνικές προεκτάσεις.

Οι πολιτικές ΔΑΠ που εφάρμοσε η Delta, της απέφεραν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί συνδύασαν, λίγο έως πολύ και τους τρεις αυτούς λόγους. Η εταιρεία ανέπτυξε ένα περίπλοκο σύστημα διοίκησης και συντηρητικής οικονομικής διαχείρισης. Για τη διοίκηση της επιχείρησης οι εργαζόμενοι δεν ήταν απλοί υφιστάμενοι, αλλά μέλη της ίδιας οικογένειας. Οι πρακτικές της ΔΑΠ μετέτρεψαν αυτή τη στάση της Διοίκησης σε επιχειρηματικό πλεονέκτημα. Την ίδια περίοδο που άλλες εταιρείες του κλάδου αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα στις σχέσεις τους με το ανθρώπινο δυναμικό τους, με άμεση συνέπεια την κατακόρυφη πτώση της παραγωγικότητας και συνεπώς των εσόδων, η Delta εξελίχθηκε σε ένα ευέλικτο, παραγωγικό και άκρως ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον.

7.1.3 Η Έλλειψη Στενών Υποκατάστατων

Ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας επιχειρηματικός πόρος ώστε να αποτελεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι ότι δεν πρέπει να υπάρχουν στενά του υποκατάστατα, που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να συλλάβουν και να εφαρμόσουν τις ίδιες στρατηγικές. Με άλλα λόγια, εάν υπάρχουν διαθέσιμοι και εύκολα προσβάσιμοι πόροι που παράγουν ίδια αποτελέσματα, τότε δεν υφίσταται κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το προσωπικό της Delta εξαιτίας των δεξιοτήτων που ανέπτυξε, κατάφερε να ξεχωρίσει και να αποτελέσει μια ομάδα αφοσιωμένων εργαζομένων, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα εύκολης υποκατάστασης. Κυρίαρχο στοιχείο των

επιχειρήσεων του τομέα των υπηρεσιών, είναι η ένταση εργασίας. Οι αεροπορικές εταιρείες ανήκουν σε αυτή την κατηγορία των επιχειρήσεων και αυτό αποδεικνύεται πέραν των άλλων και από τα αριθμητικά δεδομένα: Το εργασιακό κόστος αποτελεί το 40% του συνολικού λειτουργικού κόστους του κλάδου ενώ τα 2/3 των εργαζομένων βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Με αυτά τα δεδομένα, η Delta από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, αναγνώρισε τα οφέλη που προκύπτουν από την ύπαρξη εργασιακής ειρήνης καθώς και την ανάγκη να καλλιεργηθεί με κατάλληλα κατευθυνόμενες προς το σκοπό αυτό αποτελεσματικές επιχειρησιακές δράσεις.

Με την τεχνολογική πρόοδο που επήλθε στον τομέα των κινητήρων των αεροσκαφών, το έργο των ιπτάμενων μηχανικών απαξιώθηκε τόσο πολύ που η συμμετοχή τους στα πληρώματα αέρος ήταν πλέον περιττή. Έτσι κι ενώ σε άλλες εταιρείες οι ιπτάμενοι μηχανικοί κατάφεραν να διατηρήσουν τις θέσεις τους εξαιτίας των συμμαχιών που δημιούργησαν τόσο εντός όσο και εκτός του περιβάλλοντος των εταιρειών τους, η Delta δημιούργησε «πιλότους μηχανικούς», δηλαδή μηχανικούς που μετά από συγκεκριμένη εργασιακή εμπειρία εκπαιδεύονταν ως πιλότοι και προωθούνταν ως συγκυβερνήτες και εν συνεχεία κυβερνήτες των αεροσκαφών.

Αυτή η απόφαση της εταιρείας, είναι προφανές ότι εξάλειψε και την παραδοσιακή και χρόνια σύγκρουση μεταξύ μηχανικών και πιλότων. Μια διαρκής σύγκρουση η οποία αφενός δημιουργούσε προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της εταιρείας και διατάρασσε την επιδιωκόμενη εργασιακή ειρήνη και αφετέρου έθετε σε κίνδυνο την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών της εταιρείας αλλά και την ίδια τη φήμη της. Αυτή η γνώση της στενής σχέσης που υπάρχει μεταξύ της διαχείρισης του προσωπικού και της επιχειρηματικής επίδοσης, εκφράστηκε με την τοποθέτηση της εταιρείας στην κορυφή της λίστας αξιολόγησης μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών με τα λιγότερα παράπονα από τους πελάτες της, για περισσότερο από δεκαέξι χρόνια (Forbes, 1990).

«Οι άνθρωποί μας καταλαβαίνουν ότι αυτή είναι η εταιρεία τους», δήλωνε ο πρώην Δνων Σύμβουλος της Delta, Ron Allen. «Αν η εταιρεία τα πηγαίνει καλά, τα πηγαίνουν καλά και αυτοί επίσης. Πολλές εταιρείες απέτυχαν εξαιτίας της ελλιπούς εκτίμησης προς το προσωπικό τους», πρόσθετε χαρακτηριστικά. Σε έναν κλάδο όπως αυτός των αερομεταφορών με τέτοιο υψηλό δείκτη έντασης εργασίας, δεν υπάρχει κανένα υποκατάστατο για τους

αφοσιωμένους εργαζόμενους.

7.2 Η εξέλιξη του Ρόλου της ΔΑΠ στην Κίνα

Η Κίνα αποτελεί εδώ και μια δεκαετία μια από τις πιο ελκυστικές αγορές για τους ξένους επενδυτές. Με εκτιμώμενο ρυθμό ανάπτυξης για το 2012 περίπου 7,5%, αποτελεί μια από τις ισχυρότερες οικονομίες στον κόσμο⁴⁶. Η ολοένα και μεγαλύτερη επέκταση των εμπορικών της δραστηριοτήτων στις περισσότερες χώρες του κόσμου, πέραν των άλλων έχει καταστήσει απαραίτητη την αλλαγή του ρόλου και του προσανατολισμού των στελεχών της ΔΑΠ των Κινεζικών επιχειρήσεων.

Μέχρι το πρόσφατο παρελθόν, τα στελέχη της ΔΑΠ των Κινεζικών επιχειρήσεων αρκούσαν στο να παρέχουν σταθερή απασχόληση στους εργαζόμενους, να διατηρούν το βιοτικό τους επίπεδο και να βοηθούν στην επίτευξη των στόχων παραγωγικότητας που καθορίζονταν από την κεντρική αρχή. Οι τεράστιες όμως αλλαγές που επήλθαν στην Κινεζική οικονομία τα τελευταία χρόνια, ανάγκασε πλέον τα στελέχη της ΔΑΠ να εστιάζουν την προσοχή τους στον έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων καθώς και στην παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω παροχής μεγαλύτερων αμοιβών.

Αυτή η μετεξέλιξη του ρόλου της ΔΑΠ στην Κινεζική επιχειρηματική πραγματικότητα, είναι εξαιρετικά δύσκολη καθώς αφενός υφίσταται έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και αφετέρου το πολιτικό σύστημα δεν επιτρέπει την εφαρμογή των απαραίτητων πρακτικών. Συνεπώς τα στελέχη της ΔΑΠ υποχρεούνται να μετασχηματισθούν και να προσαρμοσθούν στις νέες συνθήκες που επιβάλλει η οικονομία της χώρας, κάτω όμως από αυστηρούς περιορισμούς και ελέγχους στην ανάπτυξη νέων πρακτικών καθώς και σε μέτρα που υπό άλλες συνθήκες θα επέτρεπαν πιο γρήγορα την προσαρμογή στις εμφανιζόμενες αλλαγές. Παρά ταύτα, η παραγωγικότητα των Κινέζων εργαζομένων δεν έχει μειωθεί, η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων έχει σαφώς βελτιωθεί, ενώ οι συνθήκες εργασίας αλλά και οι αμοιβές τους έχουν υποστεί σημαντική αναβάθμιση. Σε αυτές τις αλλαγές ήταν μεγάλη η συμβολή των πρακτικών της ΔΑΠ καθώς κατάφεραν να ισοροπήσουν ανάμεσα στις

⁴⁶www.naftemporiki.gr

αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς, το αυστηρό πολιτικό και νομικό πλαίσιο που καθορίζει το εργατικό δίκαιο της χώρας καθώς και τις απαιτήσεις των εργαζομένων που έστω και δειλά εξέφρασαν τη βούλησή τους για βελτίωση των όρων της εργασίας τους.

7.3 Η Περίπτωση της Hewlett-Packard

Η Hewlett-Packard (H-P) - αμερικανική πολυεθνική επιχείρηση παραγωγής ηλεκτρονικού εξοπλισμού - αποτελεί ένα έξοχο παράδειγμα συνέπειας των πρακτικών ΔΑΠ που εφαρμόζει και θεωρείται πρωτοπόρος στην αφοσίωση των εργαζομένων της προς αυτή. Οι πολιτικές ΔΑΠ που εφαρμόζει η H-P είναι σχεδιασμένες ώστε να συνδυάζουν την υψηλή ποιότητα του τελικού προϊόντος με την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτό.

Οι πρακτικές ΔΑΠ της επιχείρησης είναι απολύτως προσαρμοσμένες στη στρατηγική σχεδιασμού και παραγωγής, με το τελικό προϊόν να είναι υψηλής τεχνολογίας και σε πολύ ανταγωνιστική τιμή. Οι πρακτικές αυτές συνοψίζονται στη δέσμευση για μακροχρόνια απασχόληση στην εταιρεία, ελαχιστοποίηση των απολύσεων, έντονο ενδιαφέρον για την ευημερία των εργαζομένων, αμοιβές ανώτερες του μέσου όρου της αγοράς, υψηλά bonus, συνεχή εκπαίδευση καθώς και ειδικά προγράμματα, με σκοπό να παρέχεται στους εργαζόμενους ευέλικτο ωράριο ώστε να μην υπολείπονται και στις λοιπές προσωπικές και οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

Τα οφέλη αυτών των πολιτικών που τηρούνται με απόλυτη συνέπεια από την επιχείρηση, η οποία μάλιστα ανήκει σε έναν κλάδο με πολύ έντονο ανταγωνισμό στην πρόσληψη ικανών εργαζομένων – ταλέντα, είναι πολύ σημαντικά καθώς με αυτό τον τρόπο έχει καταφέρει να προσελκύει και να διατηρεί εργαζόμενους υψηλού επιπέδου. Η εταιρεία κεφαλαιοποιεί αυτές τις πρακτικές, καθώς το προσωπικό της έχει ενστερνιστεί τις αξίες της και λειτουργεί με τέτοια ευσυνειδησία ώστε να μην είναι απαραίτητη η συνεχής επίβλεψη του έργου του. Επίσης με το σύστημα αμοιβών και των επιπλέον παροχών (bonus) που εφαρμόζεται, η εταιρεία έχει θεμελιώσει στη συνείδηση των εργαζομένων της το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ισότιμης αντιμετώπισης. Το γεγονός αυτό αποτελεί πολύ σημαντική επιτυχία για την επιχείρηση καθώς δείχνει ότι ο σχεδιασμός της δομής των αμοιβών, έχει προκύψει μετά από προσεκτική

εξέταση των θέσεων εργασίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά την ανταποδοτικότητα της εργασίας.

Οι πολιτικές ΔΑΠ που εφαρμόζει η Hewlett – Packard και οι αξίες που επικοινωνεί με τους εργαζόμενους, θέτουν σχέσεις εμπιστοσύνης και καθορίζουν με ακρίβεια τις μεταξύ τους προσδοκίες.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση αποκτά ένα ισχυρό και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς η εργασιακή ασφάλεια, το σύστημα εξέλιξης των στελεχών, η παροχή συνεχούς και έντονης εκπαίδευσης που προάγει τη γνώση και καλλιεργεί τις δεξιότητες, παρακινούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και δημιουργούν τις βάσεις για καριέρα με υψηλές προοπτικές.

Επίλογος – Συμπεράσματα

Είναι πλέον φανερό ότι οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων δεν ζουν αποκομμένοι από την πραγματικότητα. Έχουν κατανοήσει ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει αποτελεσματικές στρατηγικές, πρέπει να επενδύσει στους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει ξεκινώντας από τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να μετατρέψουν την πολυμορφία των αξιών, ικανοτήτων και προοπτικών που αποκτούν οι εργαζόμενοι σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις που συνδέουν τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής με τους ανθρώπινους πόρους, έχουν κατανοήσει την αμοιβή, τη στελέχωση, την κατάρτιση και την εξέλιξη ως επενδύσεις που επηρεάζουν άμεσα τα κίνητρα των εργαζομένων, σε αντάλλαγμα για τη συμβολή τους στην παραγωγικότητα, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών. Τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής επίδοσης και της αύξησης της αξίας που πετυχαίνουν, αποτελούν την καλύτερη επιβεβαίωση των επιλογών τους καθώς και των σύγχρονων αλλά και παλαιότερων θεωριών που αναγνωρίζουν τη σημασία των πρακτικών που πρέπει να ακολουθούνται σε ότι αφορά στους ανθρώπινους πόρους και στην αξιοποίησή τους στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Barney J. and Wright P., "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", Human Resource Management 37, Τεύχος 1, 1998.
2. Dave, Smallwood, Ulrich, Norm : Capitalizing on Capabilities, Harvard Business Review, Ιούνιος 2004.
3. Mitsuhashi, H. Park, P. Wright, and Chua, "Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness in Firms in the People's Republic of China", International Journal of HRM, Feb 2000, σελ. 197-216.
4. Noe R., Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων , Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2006.
5. Porter M., Competitive Advantage, New York: Free Press, 1985.
6. Spencer Barbara, Swiercz Paul Michael, HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lessons from Delta Air Lines Journal article Resource Planning, Vol. 15, 1992.
7. Wayne Cascio, "From business partner to driving business success: The next step in evolution of HR Management", Human Resource Management, Vol 44, Καλοκαίρι 2005.
8. White J. and Brannigan M., "So be it: Why Delta Air Lines It Was Time for Ceo to Take Off", The Wall Street Journal, 30 Μαΐου 1997.
9. www.naftemporiki.gr, 5 Μαρ 12.
10. Zepker H., "Hewlett-Packard: A Model of Consistency", California Management Review, Vol.4, Άνοιξη 1999.
11. Zimmerman E., "What Are Employees Worth?", Workforce, Φεβρουάριος 2001.

ΣΥΝΟΨΗ

Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως προκύπτει άλλωστε τόσο από τη θεωρητική όσο και την πρακτική όψη του θέματος που παρουσιάστηκε σε αυτή τη διπλωματική εργασία.

Η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια διαδικασία που αποτελείται από δύο στάδια:

α. Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει τις δεξιότητες εκείνες που θα της επιτρέψουν να αποκτήσει πλεονέκτημα από τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός της και ταυτόχρονα να εξουδετερώσει τις εμφανιζόμενες απειλές.

β. Στο δεύτερο στάδιο θα πρέπει για να διατηρήσει αυτό το πλεονέκτημα και να αναπτύξει εκείνους τους εσωτερικούς πόρους, που δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν οι ανταγωνιστές της.

Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση διαθέτει υπαλλήλους με το επίπεδο και τους τύπους δεξιοτήτων που απαιτούνται από το στρατηγικό της σχέδιο και να αναπτύσσει συστήματα ελέγχου ώστε οι υπάλληλοι αυτοί να λειτουργούν με τρόπους που προάγουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό γίνεται μέσω των πρακτικών της ΔΑΠ: ανάλυση/σχεδιασμός της εργασίας, προσλήψεις, συστήματα επιλογής, προγράμματα κατάρτισης και εξέλιξης, συστήματα διαχείρισης της απόδοσης, συστήματα αμοιβής και προγράμματα εργασιακών σχέσεων⁴⁷.

Ως συνέχεια αυτής της διαδικασίας, οι πολιτικές της ΔΑΠ μπορούν να συνεισφέρουν στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή:

α. Μπορούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να αποδυναμώσουν τις απειλές που εμφανίζονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που αναπτύσσονται.

β. Δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

γ. Δεν υπάρχουν «υποκατάστατα» ισοδύναμης στρατηγικής σημασίας για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

47.Noë R., et al., Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, σελ.93, 2006

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, θεωρείται ότι μέχρι και το 75% της αξίας μιας επιχείρησης προέρχεται από το πνευματικό κεφάλαιο που παρέχουν οι υπάλληλοί της. Συνεπώς, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την αξιοποίηση του πνευματικού κεφαλαίου και κατά συνέπεια για τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ