

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ)

Πτυχιακή Εργασία

Οι επιχειρήσεις αντιμέτωπες σε μια νέα
πρόκληση την εποχή του ανθρώπου

Μιχαήλ Ρέλλος

ΑΜ 9888

Επιβλέπουσα καθηγήτρια Μαρία Αλεξοπούλου

Μεσολόγγι, 2014

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην καθηγήτριά μου Μαρία Αλεξοπούλου, για την υποστήριξη και την βοήθειά της για την εκπόνηση της εν λόγω πτυχιακής εργασίας.

.....για την διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση, οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτουσία, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Μπουραντάς 2005:50).

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η προσέγγιση της επιχείρησης και της λειτουργίας της στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον μέσα από μία ανθρωποκεντρική θεώρηση που αναπτύσσεται σε δύο άξονες τον άνθρωπο - εργαζόμενο και τον άνθρωπο - καταναλωτή.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική προσέγγιση της επιχειρηματικότητας και η γέννηση της με την σημερινή της μορφή, τοποθετείται στην εποχή της βιομηχανικής επανάστασης. Προσεγγίζεται η έννοια της επιχείρησης ως οικονομικός και κοινωνικός οργανισμός που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του καθώς πρόκειται για ένα σύστημα με οικονομικά χαρακτηριστικά που μπορεί να λειτουργήσει και ως θεσμός. Τέλος, καταγράφονται οι απαρχές της οργάνωσης και της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφεται το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον έτσι όπως έχει διαμορφωθεί από την παγκοσμιοποίηση και την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας. Νέες έννοιες όπως «Κοινωνία της Πληροφορίας» και «Οικονομία της Γνώσης» χρησιμοποιούνται όλο και συχνότερα. Η καθεστηκυία τάξη στην οικονομία αλλάζει μέρα με τη μέρα και δημιουργούνται νέες συνθήκες. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αλλάζει ριζικά τον τρόπο διακίνησης των αγαθών (προϊόντων, υπηρεσιών). Μια νέα μορφή οργάνωσης της εργασίας ανθίζει, αυτή της τηλεεργασίας και η διαθεσιμότητα των θέσεων εργασίας δεν περιορίζεται στο εσωτερικό μιας χώρας καθώς η κινητικότητα των εργαζομένων και ιδίως στα όρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης αυξάνουν την αγορά εργασίας με τη μεταφορά αναγνωρισμένων και πιστοποιημένων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Το εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον έχει δημιουργήσει και νέες υποχρεώσεις στις επιχειρήσεις, υποχρεώσεις που αφορούν την κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζεται το ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την ευμάρεια μιας επιχείρησης που πρέπει να επενδύσει σε αυτό. Για να το επιτύχει αυτό οφείλει να κάνει πολύ καλό προγραμματισμό, να φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση των εργαζόμενων, να τους αξιολογεί και να τους αμείβει κατάλληλα έχοντας ως συντονιστή αυτής της προσπάθειας έναν

ικανό μάνατζερ. Έτσι, οι κατάλληλοι άνθρωποι δουλεύουν στις κατάλληλες θέσεις, οι καλοί γίνονται καλύτεροι και όλο το εργατικό δυναμικό μπορεί εν δυνάμει να βελτιωθεί αμειβόμενο σωστά μέσα σε μια επιχείρηση που διέπεται από αξιοκρατία, δικαιοσύνη και μέριμνα για τον εργαζόμενο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο ως καταναλωτή αυτή τη φορά. Τονίζεται ότι η ποιότητα που είναι η βασική απαίτηση του καταναλωτή πρέπει να είναι ο στόχος της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα κουλτούρα που έχει σημαντικές διαφορές από την παραδοσιακή διοίκηση και έχει ως συστατικά την συμμετοχή όλων των επιμέρους τμημάτων μια επιχείρησης και τη χρήση της καλύτερης τεχνογνωσίας με μοναδικό στόχο την παραγωγή της ποιότητας. Μέσω αυτή της νέας στρατηγικής προκύπτουν πολλά πλεονεκτήματα και υπάρχουν διεθνείς πρότυπα πιστοποίησης της ποιότητας.

Επιλογικά, καταλήγουμε στο ότι ο συνδυασμός ανθρωποκεντρικής διοίκησης και διοίκησης ολικής ποιότητας είναι ιδανικός τόσο για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης αλλά και για την ανάδειξη του ανθρώπου ως το βασικότερο παράγοντα για μια γενική ευμάρεια στο παγκόσμιο γίγνεσθαι. Ο άνθρωπος πρέπει να είναι οδηγός και όχι ακόλουθος στις νέες συνθήκες.

Πίνακας περιεχομένων

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	11
1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	11
1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	12
1.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ	14
1.4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ	16
2. ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	19
2.1. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ.....	19
2.1.1. Υπέρ και κατά της παγκοσμιοποίησης	20
2.2. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	22
2.3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	24
2.3.1. Οικονομία της γνώσης	24
2.3.2. Κοινωνία της πληροφορίας	26
2.4. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	27
2.4.1. Ιστορική αναδρομή.....	27
2.4.2. Η έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	28
2.4.3. Είδη ηλεκτρονικού εμπορίου και εφαρμογές του	29
2.5. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ	33
2.5.1. Χαρακτηριστικά τηλεργασίας και εφαρμογές της	34
2.5.2. Πλεονεκτήματα τηλεργασίας	35
2.5.3. Μειονεκτήματα τηλεργασίας.....	37
2.6. ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	39
2.6.1. Κινητικότητα στην Ευρώπη.....	40
2.7. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	41
2.7.1. Εσωτερική κοινωνική ευθύνη.....	43
2.7.2. Εξωτερική κοινωνική ευθύνη	44
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	47
3.1. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	47

3.2. ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	49
3.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	51
3.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	53
3.4.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζόμενων.....	54
3.4.2. Ηλεκτρονική μάθηση/ χρήσιμο εργαλείο για την επιμόρφωση εργαζομένων	56
3.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	58
3.5.1. Σκοπός αξιολόγησης.....	59
3.6. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	60
3.7. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	63
3.7.1. Στόχοι συστημάτων αμοιβών.....	63
3.7.2. Είδη αμοιβών.....	64
3.8. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	65
4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	69
4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	69
4.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;	69
4.3. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ VS ΔΟΠ	71
4.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	72
4.5. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ	73
4.6. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΟΠ	76
4.7. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	78
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	81
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85

Κατάλογος εικόνων και πινάκων

Εικόνα 2.1. Ο κύκλος του ηλεκτρονικού εμπορίου	29
Εικόνα 3.1. Η πυραμίδα του Maslow	63
Πίνακας 3.1. Είδη αμοιβών.....	65
Εικόνα 3.2. Αρμοδιότητες του υπεύθυνου διαχείρισης (μάνατζερ).....	68
Πίνακας 4.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	70
Πίνακας 4.2. Διαφορές παραδοσιακής διοικητικής και ΔΟΠ	72
Πίνακας 4.3. Πλεονεκτήματα ΔΟΠ	77

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η βιομηχανική επανάσταση (Α΄ Βιομηχανική Επανάσταση (1780 - 1800), Β΄ Βιομηχανική Επανάσταση (1850 - 1870)) που ξεκίνησε από την Μ. Βρετανία έφερε ριζοσπαστικές αλλαγές τόσο στην οικονομία όσο και στην κοινωνική υποδομή του κόσμου. Με την εκμηχάνιση της παραγωγής διαμορφώθηκε μία κοινωνία κεφαλαίου και συνέβη η μετάβαση από την αγροτική οικονομία στην βιομηχανική. Η έννοια της επιχειρηματικότητας ως οικονομική δραστηριότητα εμφανίστηκε κατά την δεύτερη φάση της βιομηχανικής επανάστασης (1850 - 1870) και διαμορφώθηκε σταδιακά μέχρι τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Σύμφωνα με τον Church (Church R., «Επιχειρηματική δράση και διοίκηση επιχειρήσεων» στο συλλογικό έργο των Aldcroft Derek και Ville Simon, Η Ευρωπαϊκή Οικονομία 1750 - 1914 Θεματική προσέγγιση, μτφρ. Σταματάκης Ν., εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα 2005, σελ. 137), η εκβιομηχάνιση είναι αποτέλεσμα αποφάσεων που έλαβαν άτομα συνδυάζοντας πόρους, τρόπους, μορφές χρήσης σε τομείς που αφορούσαν την παραγωγή, το εμπόριο και την αστική ανάπτυξη. Αυτό το επιχειρηματικό πνεύμα συνοψίζει τον ρόλο του επιχειρηματία.

Πριν την βιομηχανική επανάσταση, η κύρια βιομηχανική δραστηριότητα ήταν το οικοτεχνικό σύστημα παραγωγής το οποίο λειτουργούσε σε συνεργασία με το εμπόριο. Είναι γεγονός ότι οι έμποροι αποτέλεσαν την κινητήρια δύναμη για την βιομηχανική επανάσταση μαζί με τους ανεξάρτητους τεχνίτες που ανέπτυξαν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Από τα τέλη του 18ου αιώνα, η μορφή της αστικής τάξης παύει να είναι συμπαγής καθώς τα μέλη της διαφοροποιούνται επαγγελματικά. Οι μεγαλέμποροι, οι τραπεζίτες και οι εφοπλιστές ήταν επιχειρηματίες που αποτελούσαν το δυναμικότερο κομμάτι της αστικής τάξης.

Η επιχειρηματικότητα όμως παρουσιάστηκε και στον αγροτικό τομέα. Καθιερώνεται ο ρόλος του γεωργού – επιχειρηματία, ο οποίος λειτουργεί σαν παραγωγός αλλά και σαν πελάτης αφού στοχεύει στην βελτίωση της παραγωγής του, με την αγορά εργαλείων και εξοπλισμού. Πολλοί αγρότες νοίκιαζαν από μεγάλους γαιοκτήμονες εκτάσεις γης για να αυξήσουν την παραγωγή τους. Αποτελούσαν ένα είδος επιχειρηματιών της γης αφού επί της ουσίας η γη δεν τους άνηκε αλλά την εκμεταλλεύονταν ώστε να αυξήσουν τα κεφάλαιά τους.

Οι πλούσιοι του 18ου αιώνα ήταν πρόθυμοι να τοποθετήσουν τα χρήματά τους σε επιχειρηματικές προσπάθειες που κρίνονταν απαραίτητες για την ομαλή ανάπτυξη ολόκληρης της οικονομίας αφού θα ευνοούσαν και τη δική τους επαγγελματική επιτυχία. Κατά συνέπεια οι μεγαλέμποροι επενδύουν κυρίως στις μεταφορές (διώρυγες, λιμενικές εγκαταστάσεις, δρόμους, κανάλια, και αργότερα σιδηρόδρομους) και οι γαιοκτήμονες στα ορυχεία από τα οποία αντλούσαν δικαιώματα ακόμη και όταν δεν τα εκμεταλλεύονταν οι ίδιοι.

Το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα (κυρίως μετά το 1850) που ορίζεται και ως «η εποχή του κεφαλαίου», τα πράγματα αλλάζουν άρδην με την αποσύνδεση της αγροτικής παραγωγής από την βιομηχανική παραγωγή. Μετά το προαναφερθέν έτος οι επενδύσεις σε κεφαλαιουχικά αγαθά (άνθρακας, σίδηρος) ξεπέρασαν τις αντίστοιχες από την κατασκευή καταναλωτικών αγαθών με αποτέλεσμα την αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής. Η ευρωπαϊκές αγορές πλέον καθορίζονται από τις αυξομειώσεις στον αριθμό των επιχειρήσεων και όχι από την αγροτική παραγωγή.

Η επιχειρηματική νοοτροπία για ανάληψη ρίσκου, μεγιστοποίηση του κέρδους και υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών, στην Αγγλία αρχικά και μετά στην υπόλοιπη Ευρώπη αποτελεί αυτό το χαρακτηριστικό που ώθησε στην Βιομηχανική Επανάσταση. Η περίοδος 1850 - 1880 υπήρξε μία ευνοϊκή περίοδος τόσο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε μία παγκόσμια αγορά που σημαδεύτηκε από την χαλάρωση των προστατευτικών μέτρων (δασμοί, τέλη) όσο και την εισαγωγή σε μία εποχή παγκόσμιου ελεύθερου εμπορίου που εξέφρασε τις επιταγές του κυρίαρχου φιλελευθερισμού. Επιπλέον, η απελευθέρωση του εμπορίου στις ευρωπαϊκές χώρες οδήγησαν στην απελευθέρωση των συναλλαγών που στηρίχθηκε από τους βιομήχανους, τους μεγάλους κτηματίες και τους τραπεζίτες, οι οποίοι και αποδύθηκαν σε έναν αγώνα για την κατάκτηση της διεθνούς αγοράς. Έτσι λοιπόν με την βιομηχανική επανάσταση πέραν όλων των άλλων αλλαγών που αυτή επέφερε θεσμοθετήθηκε και η έννοια ενός νέου αριστοκράτη, γνωστός και ως «επιχειρηματίας».

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας και μοχλό της οικονομίας. Ένα ευρύτερο κομμάτι του παγκόσμιου πληθυσμού καταναλώνει μεγάλο μερίδιο του χρόνου του

σε επιχειρήσεις αλλά και όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται παράγονται από τις ίδιες. Καμία οικονομία δεν εξελίσσεται αν δεν έχει εύρωστες και αποδοτικές επιχειρήσεις. Η έννοια του «επιχειρείν» εμπεριέχει τον συνδυασμό των μέσων παραγωγής για τη δημιουργία προϊόντων, πολλές φορές μέσα σε ένα πλαίσιο εφαρμογής καινοτομιών. Στην έννοια αυτή, εμπεριέχεται και η έννοια του κινδύνου που προκύπτει σε περίπτωση αποτυχίας του προαναφερθέντα συνδυασμού των μέσων παραγωγής.

Οι οικονομολόγοι στην προσπάθεια εύρεσης και απόδοσης ενός ορισμού για την έννοια της «επιχείρησης» συγκρούστηκαν εξαιτίας του ότι ο καθένας χρησιμοποιεί ως βάση του ορισμού διαφορετικό γνώρισμα από τα πολλά που εμπεριέχει η έννοια. Συνεπώς, ένας ευρύτερα αποδεκτός ορισμός θα μπορούσε να είναι ο εξής:

***Επιχείρηση** χαρακτηρίζεται η ποριστική οικονομική ομάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Το δε κέρδος κατά κανόνα θα πρέπει να υπερβαίνει την αντίστοιχη συνήθη αμοιβή (ως αντιμισθία) της διοικητικής ή εκτελεστικής εργασίας που επιτελείται σ' αυτήν.*

Η επιχείρηση διακρίνεται από διαφορετικές προσεγγίσεις στο οικονομικό, πολιτικό - κοινωνικό και πολιτικό - οικονομικό στερέωμα. Δεν αποτελεί απαραίτητα και μοναδικά μια οικονομική οργάνωση αλλά υπάρχουν και άλλες προσεγγίσεις.

Αρχικά, μπορούμε να θεωρήσουμε την επιχείρηση ως μία κοινωνική οργάνωση και αυτό για το λόγο ότι αποτελείται από ανθρώπους. Άρα, ο παράγοντας «άνθρωπος» παίζει καθοριστικό ρόλο μέσα σε μια επιχείρηση καθώς μέσω της ολότητας των εργαζομένων της εκφράζεται ένας τρόπος συλλογικής δράσης. Μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται κοινωνικές σχέσεις καθώς και λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις διαφορετικών συμφερόντων. Δημιουργούνται μέσα σε αυτή σχέσεις εξουσίας που διαμορφώνονται από ένα τυπικό ή άτυπο πλαίσιο κανόνων όπου οι πρώτοι καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και οι δεύτεροι την συμπεριφορά των ανθρώπων. Ακόμα, η επιχείρηση παρέχει κοινωνικά αγαθά (όπως το δικαίωμα ασφάλισης) αλλά και πρέπει να χαρακτηρίζεται από πολιτικές κοινωνικής ευθύνης.

Γεγονός αποτελεί επίσης ότι η επιχείρηση μπορεί να προσεγγιστεί και ως θεσμός, αφού αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της κοινωνίας για την ανάπτυξη της, την ευμάρειά της και την

κοινωνική δικαιοσύνη. Ακόμη είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι κάθε επιχείρηση αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα είτε στους κόλπους της είτε (δηλαδή μια γενικότερη κουλτούρα) που απευθύνεται σε ένα ευρύτερο σύνολο. Ουσιαστικά πρόκειται για μια φιλοσοφία, η οποία δίνει κατεύθυνση στα άτομα και στις ομάδες, συμβάλλει στη συνοχή, την αρμονία και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών στο πλαίσιο της οργάνωσης. Για παράδειγμα, αν σε μια ομάδα ατόμων υπάρχει ως κοινή αξία η έννοια της «εμπιστοσύνης», τότε τα μέλη της στηρίζονται σε αυτήν και συμπεριφέρονται βάση αυτής.

Γενικά, μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί και σαν ένα υπό εξέταση σύστημα. Η επιχείρηση λαμβάνει από το περιβάλλον της εισροές (πόρους), τις οποίες επεξεργάζεται, τις διαμορφώνει και τις επιστρέφει σε αυτό ως εκροές (αγαθά και υπηρεσίες). Έχει ευδιάκριτα σύνορα σε σχέση με το περιβάλλον της, όμως βρίσκεται σε μια διαρκή ώσμωση με αυτό για να δύναται να προσαρμόζεται και να εξελίσσεται.

1.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ

Αντικειμενικός σκοπός του οικονομικού συστήματος είναι η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών. Οποιαδήποτε επιχείρηση μικρή ή μεγάλη, δημόσια ή ιδιωτική μετέχει στον σκοπό αυτό δεχόμενη πόρους και παράγοντας αγαθά. Η επιχείρηση λοιπόν πρέπει να έχει μια δυναμική σχέση με το περιβάλλον της, η οποία θα είναι καθοριστική για την συμπεριφορά της και την επιβίωσή της.

Οι επιχειρήσεις σαν οικονομικές μονάδες παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες για να καλύψουν τις ανάγκες είτε άλλων επιχειρήσεων είτε αυτές των τελικών καταναλωτών. Η επιχείρηση, ως οικονομική μονάδα, μπορεί να οριστεί ως μια οντότητα που συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής (φύση, εργασία, γνώση, κεφάλαιο, πληροφορίες), με βάση την οικονομική αρχή (το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τις μικρότερες θυσίες) για την παραγωγή αγαθών (προϊόντων, υπηρεσιών), με τελικό στόχο την κάλυψη ανθρώπινων αναγκών.

Οι επιχειρήσεις με βάση τον τομέα που δραστηριοποιούνται χωρίζονται σε επιχειρήσεις πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα παράγουν πρώτες ύλες (μεταλλεύματα, γεωργικά- κτηνοτροφικά προϊόντα), οι επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα μεταποιούν τις πρώτες ύλες και

παράγουν προϊόντα προς άμεση χρήση (αυτοκίνητα, απορρυπαντικά κτλ) και τέλος οι επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα παρέχουν υπηρεσίες (τράπεζες, εμπόριο κτλ).

Οι επιχειρήσεις δημιουργούνται, λειτουργούν, αναπτύσσονται, μεταλλάσσονται και «πεθαίνουν» μέσα σε ένα περιβάλλον. Το περιβάλλον και η επιχείρηση – η οποία αναπτύσσει και το δικό της περιβάλλον βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και ανταλλάσσουν πόρους και πληροφορίες. Το συνολικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να διαχωριστεί στο εσωτερικό περιβάλλον, στο άμεσο (ειδικό) εξωτερικό περιβάλλον και στο έμμεσο (γενικό) εξωτερικό περιβάλλον.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει την εργασία ως περιεχόμενο, τα κεφάλαια, τους φυσικούς πόρους, την έρευνα, την τεχνολογία, τις εργασιακές ομάδες και τα στελέχη. Το ειδικό εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, τους πελάτες/ τελικούς καταναλωτές, τους προμηθευτές, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τις κρατικές και μη κρατικές υπηρεσίες και οργανισμούς που σχετίζονται με τις δραστηριότητές της και τα συνδικάτα των εργαζομένων. Τέλος, το έμμεσο (γενικό) εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το μακρο - οικονομικό περιβάλλον, το νομικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία της επιχείρησης, το τεχνολογικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον, το πολιτισμικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον και το οικολογικό περιβάλλον.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά την λειτουργία της επιχείρησης. Από την μεριά της, η επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής της, προσπαθεί, και αυτή, να επηρεάσει κατά το δυνατόν το περιβάλλον της για να πετύχει τους στόχους της, το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη των στόχων αποτελεί η σωστή οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων που με την πάροδο των ετών εξελίσσεται. Βασικός παράγοντας των παραπάνω είναι ο άνθρωπος όπου αφενός ασκεί την διοίκηση και αφετέρου εκτελεί τις εντολές της διοίκησης.

Η ανθρωποκεντρική θεώρηση των επιχειρήσεων είναι πιο επίκαιρη από ποτέ αφού για την διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση, οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτουσία, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, (Μπουραντάς 2005:50).

1.4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ

Η οργάνωση της επιχείρησης ορίζεται ως η ένωση ενός συνόλου ατόμων που μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να επιτύχουν τους κοινούς της στόχους. Η οργάνωση ως δραστηριότητα έχει δύο διαστάσεις :

1. Τη *διαρθρωτική* (στατική), δηλαδή τον καθορισμό των τμημάτων, των διευθύνσεων, των θέσεων εργασίας κτλ με κύριο στόχο τον καταμερισμό της εργασίας και των ευθυνών.
2. Τη *λειτουργική* (δυναμική), δηλαδή τον καθορισμό των λειτουργικών σχέσεων (διαδικασιών) μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, των θέσεων εργασίας, των δραστηριοτήτων κτλ με κύριο στόχο την μέτρηση και την βελτίωση της απόδοσης.

Επίσης, οι μορφές οργάνωσης της επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Τυπική Μορφή Οργάνωσης: Η επιχείρηση διαθέτει στοιχεία κανόνες σκοπούς στόχους κανονισμούς και επίσημη δομή. Πρέπει να υπάρχει συνεργασία των ατόμων για την επίτευξη των στόχων που θέτουν τα στελέχη σε μια επιχείρηση. Βασίζεται σε δύο αρχές, στην αποτελεσματικότητα και στην παραγωγικότητα. Η αρχή της αποτελεσματικότητας συμφωνεί με το ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της με ελάχιστους κόπους και η αρχή της παραγωγικότητας συμβάλλει στην παραγωγικότητα, στο να προνοεί για την ασφάλεια του προσωπικού και να δίνει ευκαιρίες εξέλιξης.
- Άτυπη Μορφή Οργάνωσης: Ορίζεται ως η κοινή δράση του προσωπικού χωρίς να υπάρχει κοινός στόχος . Μπορεί να δράσει στον εργασιακό χώρο παράλληλα με την τυπική οργάνωση.

Η «Διοίκηση Επιχειρήσεων» περιλαμβάνει δραστηριότητες/ εργασίες όπως αναζήτηση, εύρεση και εφαρμογή απαιτούμενων αποτελεσματικών μεθόδων για την πραγματοποίηση των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης. Τέσσερις βασικοί πυλώνες συνθέτουν τη διοίκηση:

- *Προγραμματισμός ή Σχεδιασμός*: διαδικασία όπου καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί και τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

- *Οργάνωση*: δομές, κανόνες λειτουργίας, διαδικασίες ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση.
- *Διεύθυνση*: σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα
- *Έλεγχος*: συστημική παρακολούθηση διαφόρων μελών της επιχείρησης για την εξακρίβωση ή διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τον αρχικό στόχο.

Η επιχειρησιακή δομή πρέπει να είναι απλή και ελαστική και η στελέχωση να γίνεται με βάση τις ανάγκες. Οι υπευθυνότητες να είναι σαφείς και κατανοητές για το προσωπικό.

Οι μορφές διοίκησης μπορούν να χωριστούν στις επόμενες κατηγορίες:

- *Αυταρχική Μορφή Διοίκησης*: είναι η παλαιότερη μορφή διοίκησης όπου ο επικεφαλής της επιχείρησης συμπεριφέρεται αυταρχικά στους υφισταμένους του. Με την εξέλιξη των επιχειρήσεων και την αύξηση στην ανταλλαγή προϊόντων ένα άτομο από μόνο του δεν μπορεί να ασκεί εξουσία και να συντονίζει για αυτό αυτή η μορφή διοίκησης αφήνεται στο παρελθόν.
- *Δημοκρατική Μορφή Διοίκησης*: είναι η πιο διαδεδομένη μορφή διοίκησης όπου οι εργοδότες, το προσωπικό, οι μάνατζερ συναποφασίζουν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με τον καλύτερο τρόπο.
- *Αυτοδιοίκηση*: διοικητικές και εκτελεστικές εργασίες συμβαίνουν από το προσωπικό και όχι από τους εργοδότες ή τους μάνατζερ.
- *Συμμετοχική Διοίκηση*: παρουσιάζει κοινά στοιχεία με την δημοκρατική. Οι εργαζόμενοι νιώθουν έντονα το αίσθημα της ευθύνης εφόσον συναποφασίζουν. Αυτή η μορφή διοίκησης μπορεί να είναι πολύ αποδοτική αν εφαρμοστεί στον κατάλληλο χρόνο και πλαίσιο.

2. ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Για τον προσδιορισμό του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης στη βιβλιογραφία παρατηρείται διαφοροποίηση απόψεων. Μια άποψη θεωρεί την παγκοσμιοποίηση ποσοτικά και γεωγραφικά τεράστια καθώς περιλαμβάνει την διεθνοποίηση των κεφαλαιαγορών, των εμπορευμάτων και της παραγωγής. Αγκαλιάζει το σύνολο του πλανήτη με επιπτώσεις πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικοπολιτισμικές. Μια άλλη άποψη θεωρεί ότι είναι αποκόρημα της νεοφιλελεύθερης πολιτικής και είναι επιβολή των υπερδυνάμεων όμως κάτι τέτοιο δεν φαίνεται να ισχύει καθότι η παγκοσμιοποίηση αντιπροσωπεύει τις αλλαγές του συστήματος και της οικονομίας της αγοράς. Μια τελευταία άποψη χαρακτηρίζει την παγκοσμιοποίηση ως ένα αστικό ιδεολόγημα που απώτερο σκοπό έχει να εξαφανίσει την έννοια του κράτους/ έθνους.

Καταλήγουμε λοιπόν στο ότι απόψεις περί παγκοσμιοποίησης υπάρχουν πολλές, παρόλα αυτά παρατίθεται παρακάτω ο ορισμός του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), ο οποίος εκφράζει τις αντιλήψεις μας.

***Παγκοσμιοποίηση** σύμφωνα με τον ορισμό του ΔΝΤ είναι η αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκόσμια μέσω του όγκου και της ποικιλίας των διεθνών συναλλαγών, αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας.*

Η παγκοσμιοποίηση μπορεί να χωριστεί στις επιμέρους κατηγορίες:

- *Βιομηχανική παγκοσμιοποίηση:* η ενίσχυση και επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών.
- *Χρηματοπιστωτική παγκοσμιοποίηση:* η ανάδυση παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και η πιο εύκολη πρόσβαση σε εξωτερικές χρηματοδοτήσεις για εταιρικούς και κρατικούς δανειζόμενους.
- *Πολιτική παγκοσμιοποίηση:* η επέκταση των πολιτικών συμφερόντων σε περιοχές και χώρες που δεν γειτνιάζουν με τα πολιτικά ισχυρά κράτη.
- *Παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης:* αύξηση της ροής πληροφόρησης μεταξύ γεωγραφικά μακρινών περιοχών.

- ο *Πολιτισμική παγκοσμιοποίηση*: ανάπτυξη διαπολιτισμικών επαφών και δημιουργία μιας παγκόσμιας κουλτούρας.

Το φαινόμενο αυτό δεν είναι σημείο των καιρών μας αλλά έκανε την εμφάνισή του ήδη από τον περασμένο αιώνα. Στις μέρες όμως, επηρεάζει περισσότερο την οικονομία καθώς συνδυάζεται με την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Τα τελευταία 100 χρόνια παρατηρούνται τρία κύματα της συγκεκριμένης τάσης:

- ο Το 1^ο κύμα έλαβε χώρα πριν από τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο για μία περίοδο περίπου 50 χρόνων. Περιελάμβανε την ανάπτυξη εμπορίου, την αύξηση των ροών κεφαλαίου μεταξύ κρατών και τη σημαντική μετακίνηση ατόμων.
- ο Το 2^ο κύμα αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 - 1960, με περαιτέρω ανάπτυξη του εμπορίου, μείωση δασμών μεταξύ αναπτυγμένων χωρών και σημαντική ανάπτυξη πολυεθνικών επιχειρήσεων.
- ο Το 3^ο κύμα, το οποίο βιώνουμε τώρα (το τρίτο στον αιώνα μας), έχει αρχίσει από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζεται.

Ώθηση στην παγκοσμιοποίηση έδωσαν τέσσερις βασικοί παράγοντες, η μετανάστευση των ανθρώπων, το διεθνές εμπόριο, οι μετακινήσεις κεφαλαίων και η τεχνολογία με τις μεταβολές που έχει επιφέρει. Ως πέμπτος και ξεχωριστός παράγοντας εξετάζεται η φύση του ανθρώπου, η οποία έχει έμφυτη κλίση αφενός προς την καθολικότητα και αφετέρου προς την εξουσιαστική επιβολή που τον ωθεί σε αναζήτηση όλο και μεγαλύτερου πεδίου.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης έχουν ιδρυθεί διεθνείς οργανισμοί, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ένα σύνολο νόμων και κανόνων ώστε να αποφεύγονται οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν. Τέτοιοι θεσμοί είναι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και εξασφαλίζουν την αναγκαία σταθερότητα τόσο σε οικονομικό όσο και σε πολιτικό επίπεδο.

2.1.1. Υπέρ και κατά της παγκοσμιοποίησης

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, του κεφαλαίου και της εργασίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης οικονομίας, ευνοεί την ελεύθερη αγορά και τους διεθνείς οργανισμούς ενώ ταυτόχρονα περιορίζει την εθνική οικονομική πολιτική κάθε χώρας.

Υπάρχουν υποστηρικτές και πολέμιοι της παγκοσμιοποίησης κάνεις όμως δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι αποτελεί μία πραγματικότητα που ολοένα γίνεται πιο ισχυρή και μη αναστρέψιμη.

Στον τομέα της ανάπτυξης, η παγκοσμιοποίηση αυξάνει την παραγωγικότητα καθώς κάθε επιχείρηση δεν περιορίζεται στα στενά όρια του κράτους, στο οποίο εδρεύει αλλά απευθύνεται πλέον σε ευρύτερη αγορά. Σε καθεστώς ελεύθερης αγοράς άρα και πλήρους ανταγωνισμού, οι εισαγωγές είναι φθηνές, οι τιμές χαμηλές και εξαλείφεται ο κίνδυνος από οικονομικούς τριγμούς λόγω πληθωρισμού.

Παρόλα αυτά, η ανάπτυξη δείχνει να ωφελεί κυρίως πολυεθνικές επιχειρήσεις ενώ οι μικρομεσαίες δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε μια διεθνή αγορά.

Με την παγκοσμιοποίηση, στον τομέα της απασχόλησης, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας. Υπάρχουν εισροές ξένων κεφαλαίων με χαμηλά επιτόκια όπου ενισχύουν την παραγωγική διαδικασία. Η φθηνή εργασία που επιφέρει χαμηλό κόστος παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των επενδύσεων. Μολονότι, τα προηγούμενα συντελούν θετικά στην αύξηση της απασχόλησης ταυτόχρονα όμως μπορούν και να την βλάψουν καθόσον μπορεί να αυξηθεί η ανεργία εξαιτίας των φθηνών εισαγωγών. Αυτό σημαίνει ότι οι πρώτες ύλες του εξωτερικού είναι χαμηλότερες σε τιμή σε σχέση με αυτές που παράγει η εκάστοτε χώρα (εσωτερικό) προφανώς και θα προτιμηθούν.

Επιπρόσθετα, η μεταφορά παραγωγής στο εξωτερικό είναι πλέον ευκολότερη και οι διεκδικήσεις των εργαζομένων περιορίζονται αισθητά.

Στον τομέα του εμπορίου νέα δεδομένα αποτελούν πλέον η απελευθέρωση του παγκόσμιου εμπορίου αλλά και η διεθνοποίηση των επενδύσεων που έχουν ως αποτέλεσμα την άνοδο του βιοτικού επιπέδου των αναπτυσσόμενων χωρών. Παρόλα αυτά οι ανεπτυγμένες χώρες όμως έχουν πρακτικές που προστατεύουν τα πλεονεκτήματά τους από την διεθνοποίηση του εμπορίου και ταυτόχρονα απαιτούν από τις αναπτυσσόμενες χώρες να μην ασκούν τις ίδιες πρακτικές.

Στις χρηματιστηριακές αγορές, η παγκοσμιοποίηση σε συνδυασμό με την ιλιγγιώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας ανθούν και φαντάζουν ισχυρότερες από ποτέ όμως ελλοχεύει ο κίνδυνος της

αστάθειας και μιας αλληλουχίας οικονομικών καταστροφών (σαν παιχνίδι ντόμινο) εφόσον οι αγορές χρήματος και κεφαλαίου είναι εν μέρει ενοποιημένες.

Ειδικότερα, σε μια επιχείρηση οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης είναι σημαντικές. Σε ένα διεθνές οικονομικό στερέωμα μικρές επιχειρήσεις με διεθνή κριτήρια θα πιεστούν δεόντως. Σταδιακά πολυεθνικές επιχειρήσεις θα καταλαμβάνουν μεγαλύτερο κομμάτι στις αγορές και ο ανταγωνισμός θα διεθνοποιηθεί. Παρατηρούμε στην Ελλάδα του σήμερα σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση μικρές επιχειρήσεις που μέχρι πριν λίγα χρόνια επιβίωναν, τώρα να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα από τον διεθνή ανταγωνισμό. Σε αυτή την πρόκληση οι επιχειρήσεις καλούνται να επιβιώσουν αναδιαμορφώνοντας παλιές δομές και προσπαθώντας να συμβαδίσουν με την εποχή. Απαραίτητες είναι οι αλλαγές στο κόστος αλλά και ενδεχομένως στην ποιότητα. Ο εκμοντερνισμός του τρόπου λειτουργίας και η αλλαγή των διοικητικών πρακτικών κρίνονται απαραίτητες. Η επιχείρηση πρέπει να αναθεωρήσει τη φύση της στρατηγικής της και να μελετήσει σε βάθος τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα ώστε να τα αναδείξει. Αρωγός σε όλη αυτή την προσπάθεια είναι ο άνθρωπος σαν εργαζόμενος, ιδιοκτήτης, σύμβουλος καταρτισμένος και εναρμονισμένος με τις ανάγκες της εποχής.

Η παγκοσμιοποίηση προφανώς δεν επηρεάζει σε οικονομικό επίπεδο τους λαούς και τα κράτη αλλά και σε κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό. Οι λαοί μπορούν να ενωθούν καταργώντας σύνορα και διαφορετικές πεποιθήσεις και ενωμένοι μπορούν να οδεύσουν προς την πρόοδο και την ευμάρεια. Δεν ανταλλάσσουν μόνο προϊόντα και κεφάλαια αλλά και εξειδικευμένη εργασία, τεχνογνωσία και απόψεις. Λίγοι όμως θα αμφισβητούσαν πως μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο κάθε έθνος κινδυνεύει να χάσει την ταυτότητά του και να αλλοτριωθεί άλλωστε γι' αυτούς τους λόγους το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει τόσο φανατικούς εχθρούς όσο και φανατικούς υποστηρικτές.

2.2. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Αναμφισβήτητα, ζούμε σε μια εποχή αλματώδους ανάπτυξης στον τομέα της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ), ο οποίος συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη. Η τεχνολογική εξέλιξη είναι απαραίτητη για την διαδικασία παραγωγής (μετατροπή εισροών σε εκροές), για την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών και γενικότερα για την αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει και στην καταπολέμηση των προβλημάτων της

δυσλειτουργικής διοίκησης. Επίσης, επηρεάζει τη διαμόρφωση των διεθνών αγορών που έχουν αλλάξει εντελώς μορφή σε σχέση με το παρελθόν. Τέλος, η ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών είναι απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η γνώση γίνεται διαθέσιμη προς χρήση στο οικονομικό σύστημα.

Η τεχνολογία παίζει καθοριστικό ρόλο στην οικονομική ζωή καθώς παρατηρούμε έκρηξη της ανάπτυξης στα ηλεκτρονικά προϊόντα, στη γενετική κτλ. Για αυτό και η τεχνολογική μόρφωση και κατ'επέκταση η τεχνογνωσία είναι σημαντική για όλους ακόμα και γι' αυτούς που δεν ακολουθούν τεχνολογικά επαγγέλματα αλλά για όλους τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση για όλους τους πολίτες. Στην διαδικασία της τεχνολογικής επιμόρφωσης μπορούν να συμμετέχουν ενδεικτικά:

- Στελέχη των εταιρειών
- Εργαζόμενοι στον κόσμο των επιχειρήσεων
- Αναλυτές επενδύσεων
- Δημοσιογράφοι
- Καθηγητές
- Γιατροί
- Μαθητές
- Αγρότες

Αβίαστα λοιπόν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι μακροπρόθεσμα η οικονομική ευημερία μιας χώρας μπορεί να επηρεασθεί από το πόσο τεχνολογικά καταρτισμένοι είναι οι πολίτες της. Ο άνθρωπος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας σε κάθε μορφή ανάπτυξης καθώς η τεχνολογική γνώση και η ευρύτερη πρόοδος έχουν υπόσταση μόνο όταν αξιοποιούνται από τους ανθρώπους.

Κρίνεται λοιπόν επιτακτική η ανάγκη για αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής που γεννούν νέες δεξιότητες και θέσεις εργασίας. Για να συμβεί αυτό είναι απαραίτητη μια ευέλικτη σε περιεχόμενο και διάρκεια εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων που να εστιάζει στις εκάστοτε επιχειρησιακές απαιτήσεις. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου, μείωση τους κόστους και διατήρηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων.

Ένας εξίσου σημαντικός τομέας της νέας τεχνολογικής τάξης πραγμάτων είναι ο τομέας των τηλεπικοινωνιών. Το άνοιγμα της αγοράς των τηλεπικοινωνιών και αύξηση της χρήσης των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών από τους εργαζόμενους, τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις προσέφεραν ένα νέο τοπίο τόσο στη διεθνή όσο και στην παγκόσμια αγορά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι τηλεπικοινωνίες αφορούν το «νευρικό σύστημα» των σύγχρονων επιχειρήσεων. Διαμορφώνουν και δημιουργούν νέες συνθήκες ανάγκες στην δομή της σύγχρονης επιχείρησης. Οι ανάγκες αυτές έγκεινται παραδείγματος χάριν στην αξιολόγηση των τεχνολογιών, στον προϋπολογισμό τους, στην αξιολόγηση σκοπιμότητας των επενδύσεων κ.ά.

Οι παραπάνω πόροι είναι περιορισμένοι σε μεγάλες περιοχές της υφηλίου, τις λεγόμενες αναπτυσσόμενες χώρες (Αφρική, κεντρική Ασία, χώρες της λατινικής Αμερικής) με αποτέλεσμα να αδικούνται και να μην συμμετέχουν επί ίσοις όροις στην οικονομική πραγματικότητα του σήμερα καθώς η ανισοκατανομή των πόρων επεκτείνεται και στους τεχνολογικούς πόρους καθώς και στην επιμόρφωση που απαιτούν αυτοί. Σε συνδυασμό με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης οι χώρες αυτές κινδυνεύουν να χαθούν από το οικονομικό στερέωμα αντί να επωφεληθούν από την τεχνολογική πρόοδο. Οι άνθρωποι αυτών των χωρών αδιαμφισβήτητα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες με τους κατοίκους των αναπτυγμένων χωρών όπως απαιτεί και η ανθρωποκεντρική θεώρηση των επιχειρήσεων και της οικονομίας. Η συζήτηση εκθέτει συχνά τη θεμελιώδη σύγκρουση μεταξύ των ευρέως αισιόδοξων απόψεων για τις ευκαιρίες που παρέχονται από τις νέες τεχνολογίες (όπως η δικτύωση) για την αιτία της ανάπτυξης, και βαθιά τις απαισιόδοξες αντιλήψεις, ότι για να υπάρχουν δυνατότητες ανάπτυξης οι χώρες πρέπει να εκμεταλλευτούν αυτές τις τεχνολογίες προς όφελός τους.

2.3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

2.3.1. Οικονομία της γνώσης

Με την αλματώδη ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ) και γενικότερα με την πρόοδο της επιστήμης και την διασύνδεση αυτών στο κοινωνικό - οικονομικό γίνεσθαι οδηγούμαστε με μια πολυπαραγοντική οικονομία.

Η τάση αυτή εκφράζεται με το γεγονός ότι πληθώρα επιχειρήσεων ασχολούνται πλέον με την ανάπτυξη άυλων αγαθών και ψηφιακών συστημάτων. Συντελείται μια μεγάλη αλλαγή και η οικονομία αποκτά μια νέα διάσταση καθώς πλέον παράγεται από τις επιχειρήσεις γνώση και πληροφορία με την βιομηχανοποίηση της επιστήμης. Κλασσικές υπηρεσίες υπάγονται στην εμπορευματική σφαίρα και εμφανίζονται νέες μορφές υπηρεσιών. Για αυτό το λόγο με την έννοια αγαθό δεν εννοούμε πλέον μόνο τα προϊόντα αλλά και υπηρεσίες. Επίσης η χειρωνακτική εργασία που στο παρελθόν ήταν πηγή πλούτου χάνει την πρωτοκαθεδρία στη διαδικασία παραγωγής.

Στις μέρες μας, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους τομείς της πληροφορικής, των επικοινωνιών, του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι κυρίαρχες στο οικονομικό στερέωμα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις που στο παρελθόν ήταν στο προσκήνιο (κλωστοϋφαντουργία, χαλυβουργία κλπ). Στην οικονομία της γνώσης κύριος παραγωγικός συντελεστής είναι οι γνωστικές και διανοητικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι λοιπόν αναζητούνται πλέον εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, πολυειδίκευση, καινοτομική δημιουργικότητα και πνεύμα συνεργατικότητας. Δημιουργείται ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που απαιτεί από τις επιχειρήσεις να εκσυγχρονισθούν τεχνολογικά ώστε να μπορούν να επιβιώσουν μέσα σε αυτό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μετάβαση στην οικονομία της γνώσης και στην κοινωνία της πληροφορίας συνεχίζει να αναπτύσσεται.

Τα αγαθά σε μια οικονομία γνώσης περιέχουν μεγάλες ποσότητες γνώσης έτσι κέντρο της παραγωγικής διαδικασίας γίνεται πλέον η γνώση και η πληροφορία σε αντιδιαστολή με το παρελθόν που κέντρο ήταν οι πρώτες ύλες και η ενέργεια. Οι αναπτυγμένες χώρες έχουν μεγεθύνει την άυλη οικονομία τους και αυτό αποτυπώνεται από την μεγάλη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα. Πολλοί μελετητές και ερευνητές του πεδίου πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να καταταγούν σε ένα διαφορετικό τομέα τον τεταρτογενή.

Το νέο παραγωγικό μοντέλο στις επιχειρήσεις με υψηλό τεχνολογικό επίπεδο είναι ψηφιακό. Τα παραγωγικά αποτελέσματα της επιχείρησης είναι συνάρτηση της ροής πληροφοριών μέσα από τα ηλεκτρονικά δίκτυα. Αυτή η ηλεκτρονική δικτύωση αφορά τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τα αγαθά που παράγονται στην οικονομία της γνώσης μπορεί να διακριθούν σε άυλα αγαθά που παρέχονται ψηφιακά, σε υλικά αγαθά που πωλούνται μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών στο διαδίκτυο, σε προϊόντα της πληροφορικής βιομηχανίας, και σε υπηρεσίες υποστήριξης των νέων τεχνολογιών.

Το παραγωγικό σύστημα γίνεται πλέον ευέλικτο. Περιλαμβάνει μικρομεσαίες παραγωγικές μονάδες που συνεργάζονται μεταξύ τους συγκροτώντας ένα δίκτυο ή πολυεθνικές επιχειρήσεις που αποκεντρώνουν την παραγωγή τους. Αυτή λοιπόν η νεοαποκτηθείσα ευελιξία προσφέρει προσαρμοστικότητα στις επιχειρήσεις στις διακυμάνσεις των αγορών.

Η νέα ανταγωνιστικότητα στηρίζεται στο ποιοτικό προϊόν που προϋποθέτει έμφαση και σχεδιασμό του προϊόντος στην καινοτομία, στα συστήματα οργάνωσης και στην υλοποιημένη σε τεχνολογικά συστήματα γνώση. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχουν οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ηλεκτρονική δικτύωση και καινοτόμο παράγοντα τη νέα γνώση.

2.3.2. Κοινωνία της πληροφορίας

Οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ) αποτελούν πλέον κομμάτι της καθημερινότητας με αποτέλεσμα να έχουν αλλάξει τον τρόπο που ζούμε, διασκεδάζουμε, μαθαίνουμε, συναναστρεφόμαστε και εργαζόμαστε. Όπως αναλύσαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει ευρεία διάχυση στην οικονομία και ενσωματώνεται στη ζωή και έτσι δημιουργείται η παγκόσμια κοινωνία της πληροφορίας.

Ο όρος «Κοινωνία της Πληροφορίας» αναφέρεται σε μια μορφή κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης όπου η απόκτηση, αποθήκευση, επεξεργασία, αποτίμηση, μεταβίβαση και διάχυση πληροφοριών οδηγεί στη δημιουργία γνώσης και στην ικανοποίηση αναγκών ατόμων και επιχειρήσεων παίζοντας έτσι κεντρικό ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα, την παραγωγή πλούτου και τη διαμόρφωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών.

Η συνεισφορά της είναι τεράστια για τον άνθρωπο καθώς μέσω της κοινωνίας της πληροφορίας επιδιώκεται μια κοινωνία διαφάνειας και δημοκρατίας. Επιπρόσθετα, μια κοινωνία ανάπτυξης όπου ο οικονομικός ανταγωνισμός είναι βασισμένος στην τεχνολογία εφόσον μέσω αυτής δίνονται νέες δυνατότητες για ισότιμη συμμετοχή στην παγκόσμια αγορά. Επίσης επιδιώκεται μια κοινωνία εκπαίδευσης και απασχόλησης καθώς αλλάζουν οι

εργασιακές δομές και δημιουργούνται οι απαιτήσεις για νέες δεξιότητες και νέους τρόπους εργασίας (π.χ. τηλεργασία). Δίνεται έμφαση στη γνώση και στη διά βίου μάθηση.

Αβίαστα συνάγεται το συμπέρασμα ότι η κοινωνία της πληροφορίας αντιπροσωπεύει το μοντέλο μιας κοινωνίας με καλύτερη ποιότητα ζωής συμπεριλαμβανομένων καλύτερες υπηρεσίες υγείας, πάταξη εγκληματικότητας, ασφάλεια μεταφορών, προστασία περιβάλλοντος αλλά και της γλώσσας και της κληρονομιάς κάθε λαού.

Σκοπός της κοινωνίας της πληροφορίας είναι να δημιουργηθεί μια κοινωνία για όλους με ίσες ευκαιρίες, με στόχο τη διά βίου μάθηση, την επαγγελματική κατάρτιση και την αναγνώριση των προσόντων (τυπικών και άτυπων) όλων των εργαζόμενων.

2.4. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

2.4.1. Ιστορική αναδρομή

Το ηλεκτρονικό εμπόριο εξελίχθηκε παράλληλα με την ανάπτυξη των δικτύων των υπολογιστών και του διαδικτύου. Οι πρώιμες μορφές του εμφανίζονται στις αρχές του 1970 όταν οι τράπεζες χρησιμοποίησαν την Ηλεκτρονική Μεταφορά κεφαλαίων (EFT) και για τις συναλλαγές για την βελτίωση των συστημάτων πληρωμών. Στις αρχές της δεκαετίας του '80, το ηλεκτρονικό εμπόριο διαδόθηκε μεταξύ των επιχειρήσεων. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως τεχνολογία ηλεκτρονικής μετάδοσης μηνυμάτων για να επικοινωνούν οι εταιρείες μεταξύ τους. Μια τέτοιας μορφής τεχνολογίες είναι η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI) όπως επίσης και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Οι τεχνολογίες του EDI συντέλεσαν στον εκσυγχρονισμό των διεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων, αφού αυξήθηκε η αυτοματοποίηση, μειώνοντας έτσι τα έγγραφα και τα δεδομένα σε χαρτί, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να επικοινωνούν ηλεκτρονικά.

Από το 1990 και μετά την αλματώδη ανάπτυξη του διαδικτύου και των παροχών του το ηλεκτρονικό εμπόριο γίνεται γνωστό και προσιτό σε ολόένα και περισσότερους χρήστες. Η εμφάνισή του παγκόσμιου ιστού παρείχε την δυνατότητα για διαφορετικές μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου όπως για παράδειγμα υπηρεσίες σε απευθείας σύνδεση και νέες μορφές άντλησης πληροφοριών και επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο επεκτείνεται συνεχώς σε νέους τομείς και έχει διάφορες μορφές. Μια επιχείρηση

πλέον μπορεί να απευθυνθεί σε ένα ευρύτερο αγοραστικό κοινό, το οποίο μπορεί να βρίσκεται σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη χωρίς να είναι πλέον υποχρεωτική η φυσική παρουσία του καταναλωτή στο κατάστημα. Το προηγούμενο γεγονός από μόνο του είναι ικανό να παράσχει μια καινούρια δυναμική στο εμπόριο τόσο για τις εγχώριες όσο και για τις διεθνείς αγορές.

Στις μέρες μας, νέες μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου δημιουργούνται και εξελίσσονται χάρη στη συνεχή πρόοδο της τεχνολογίας. Τέτοιες μορφές είναι το κινητό εμπόριο (m - commerce) και το «πανταχού παρών» ηλεκτρονικό εμπόριο (u - commerce).

2.4.2. Η έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου

Η φιλοσοφία του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ο επανακαθορισμός του τρόπου με τον οποίο γίνονται οι εμπορικές συναλλαγές. Αν και είναι δύσκολο να δωθεί ένας ακριβής ορισμός μπορούμε να οριοθετήσουμε την έννοια του σε ικανοποιητικό βαθμό. Με το ηλεκτρονικό εμπόριο λοιπόν οποιαδήποτε επιχειρησιακή συναλλαγή πραγματοποιείται μέσω ψηφιακών διαδικασιών και δικτύων. Αποτελεί μια προωθητική τεχνολογία με την οποία οι επιχειρήσεις αυξάνουν την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητά τους. Ενσωματώνει μια ευρεία γκάμα δυνατοτήτων συναλλαγής που δημιουργούν κέρδος. Πέρα από αυτό ενσωματώνει δυνατότητες συναλλαγής που υποστηρίζουν το κέρδος, παρέχοντας προσφορές και δημιουργώντας ζήτηση για κάποια αγαθά αλλά και τεχνική υποστήριξη μεταξύ των συναλλασσόμενων.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι κομμάτι του ευρύτερου φάσματος του e – επιχειρείν, το οποίο περιλαμβάνει και άλλες πλευρές της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας όπως η προμήθεια και ο έλεγχος. Η αγορά και η πώληση (e - commerce) είναι ένα υποσύνολο του συνόλου όλων των διεργασιών σε μια επιχείρηση που πραγματοποιούνται με ηλεκτρονικό τρόπο (e - business) με σκοπό οι εταιρείες να γίνουν πιο ευέλικτες και πιο αποτελεσματικές.



Εικόνα 2.1. Ο κύκλος του ηλεκτρονικού εμπορίου

2.4.3. Είδη ηλεκτρονικού εμπορίου και εφαρμογές του

Στην ενότητα αυτή αναφέρονται τα είδη του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι εφαρμογές του και πως αυτά βοηθούν την αγορά από τόσο από τη μεριά των καταναλωτών όσο και από αυτή των επιχειρήσεων.

❖ Είδη ηλεκτρονικού εμπορίου

- Επιχείρηση προς καταναλωτή (B2C - Business to Consumer): Αποτελεί την πιο κλασσική μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου όχι όμως και την πιο διαδεδομένη καθώς αντιπροσωπεύει μόνο το 20% του e-commerce. Απευθύνεται στον μέσο καταναλωτή και είναι επί της ουσίας το λιανικό ηλεκτρονικό εμπόριο. Έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια μετά την ευρεία χρήση του διαδικτύου και της εξέλιξης των παροχών του. Περιλαμβάνει συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών και η πιο συνηθισμένη μορφή είναι το e-shop.
- Επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B - Business to Business): Είναι ο δυναμικότερος κλάδος του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς αποτελεί το 70% των συναλλαγών. Οι εφαρμογές B2B περιλαμβάνουν εκατομμύρια συναλλαγές και τεράστιες επενδύσεις. Βελτιώνουν

τις διάφορες επιχειρησιακές διαδικασίες αλλά και την αποδοτικότητα των συναλλαγών μεταξύ των εταιρειών που συνεργάζονται. Επίσης ωφελούν τις επιχειρήσεις καθώς οι συναλλαγές με τους προμηθευτές γίνεται πλέον με ηλεκτρονικό τρόπο.

- Καταναλωτές σε καταναλωτές (C2C - Consumer to Consumer): Περιέχει όλες τις ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι πωλήσεις σπιτιών, αυτοκινήτων μέσω μικρών αγγελιών, η διαφήμιση προσωπικών υπηρεσιών και η πώληση γνώσης και εξειδίκευσης.
- Οι επόμενες δύο κατηγορίες έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και είναι αποτέλεσμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Επικοινωνία επιχειρήσεων με δημόσιους φορείς (B2G - Business to Government): Περιλαμβάνει κάθε μορφή ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων και κρατικών φορέων όπως φορολογικές ή άλλες υποχρεώσεις. Παρέχει ηλεκτρονικές πληροφορίες, ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων και έκδοση πιστοποιητικών.
- Επικοινωνία κράτους με πολίτη (C2G - Consumer to Government): Περιλαμβάνει την ενημέρωση των πολιτών για τις υπηρεσίες που παρέχει το κράτος και την διεκπεραίωση των υποθέσεων με το δημόσιο με ηλεκτρονικό τρόπο.

❖ Εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου

Εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C

1. Ηλεκτρονική διαφήμιση: στις μέρες μας, η διαφήμιση και η διάδοση πληροφοριών αποτελούν τις μεγαλύτερες εμπορικές δραστηριότητες στον ιστό. Τέτοιοι τρόποι είναι οι διαφημιστικές αφίσες (banners), εμβολική οθόνη, ενοικίαση χώρου, μέσω emails, chatroom, κοινωνικά δίκτυα κ.α.
2. Ηλεκτρονικοί κατάλογοι: πρόκειται για δικτυακές σελίδες που παρέχουν πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια ηλεκτρονική βιτρίνα με την διαφορά από την πραγματική βιτρίνα ότι αυτή ενημερώνεται και αλλάζει ανάλογα με τις ανάγκες.
3. Ηλεκτρονικές Εκδόσεις: περιλαμβάνει ηλεκτρονικές εφημερίδες και άλλες ανεξάρτητες εκδόσεις (e - books) μέσω του διαδικτύου.

4. Τραπεζικές Υπηρεσίες (e - banking): πρόκειται για μια πλειάδα τραπεζικών υπηρεσιών που λαμβάνουν χώρα στο διαδίκτυο. Πληρωμή κάθε είδους λογαριασμού, μεταφορά κεφαλαίων, ηλεκτρονική έκδοση επιταγών, προέγκριση δανείων και πιστωτικών καρτών, διαχείριση του χαρτοφυλακίου γίνονται με αυτή την εφαρμογή ηλεκτρονικά. Αντίστοιχες υπηρεσίες παρέχουν και άλλες χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις.

Εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2B

1. Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (EDI): τα EDI αναφέρονται στην ηλεκτρονική ανταλλαγή ηλεκτρονικών εμπορικών δεδομένων (παραστατικών) μεταξύ επιχειρήσεων όπως παραγγελίες, τιμολόγια, προσφορές κ.α.
2. Σχεδιασμός Επιχειρησιακών Πόρων (ERP): χαρακτηρίζει το ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, η οποία υποστηρίζεται από λογισμικό πολλαπλών επιλογών και βοηθούν μια επιχείρηση να διαχειρίζεται σημαντικούς τομείς όπως σχεδιασμός προϊόντων, αγορά ανταλλακτικών, διατήρηση αποθεμάτων, αλληλεπίδραση με προμηθευτές.
3. Εφαρμογές Intranet/ Extranet: το Intranet (ενδοδίκτυο): εξυπηρετεί τις ανάγκες για εσωτερική πληροφόρηση και οργάνωση σε μία επιχείρηση. Στον αντίποδα του Extranet συνδυάζει την διασφάλιση απορρήτου και την ασφάλεια του Intranet με την παγκόσμια εμβέλεια του Διαδικτύου δίνοντας πρόσβαση σε εξωτερικούς συνεργάτες.
4. Ηλεκτρονική Διεκπεραίωση Προμηθειών: αποτελεί μια σημαντική δραστηριότητα μιας επιχείρησης και μέσω αυτής μειώνεται ο κύκλος και το κόστος των αγορών, η βελτίωση της διαχείρισης της πληροφορίας, ταχύτεροι χρόνοι μετάδοσης και διεκπεραίωσης της παραγγελίας κ.α. Έτσι χρησιμοποιείται από εταιρίες όλο και περισσότερο.

❖ **Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου**

Τα πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι πολλά και ποικίλλουν:

A. Οφέλη για τους καταναλωτές

- Καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση καθώς ο πελάτης μπορεί να αγοράσει ένα αγαθό 24 ώρες το 24ωρο μέσω διαδικτύου.

- Δυνατότητα αλληλεπίδρασης με άλλους πελάτες έτσι ώστε ο ενδιαφερόμενος πρώτου αγοράσει ένα αγαθό να έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί για αυτό μέσω προσωπικών κριτικών άλλων πελατών.
- Περισσότερα προϊόντα για τον πελάτη καθώς μπορεί να έχει πρόσβαση σε πολλά ηλεκτρονικά καταστήματα ανεξάρτητα από την γεωγραφική περιοχή διαμονής.
- Χαμηλότερες τιμές αφού μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου αυξάνονται οι πελάτες και μειώνεται σημαντικά το κόστος με αποτέλεσμα να προκύπτουν για τον καταναλωτή φθηνότερα προϊόντα.

B. Οφέλη για τις επιχειρήσεις

- *Πρόσβαση σε νέες αγορές* καθώς ακόμη και μια μικρή επιχείρηση μπορεί να γίνει παγκόσμια.
- *Περιορισμός άμεσου κόστους* διότι με αυτή την μορφή εμπορίου δεν υπάρχει λειτουργικό κόστος, κόστος διαφήμισης/ προώθησης, κόστος επικοινωνίας με προμηθευτές κ.α.
- *Ταχύτερη παράδοση προϊόντων* κυρίως σε κλάδους που απαιτείται η έγκαιρη παράδοση κρίσιμων πληροφοριών, όπως τα μέσα ενημέρωσης και η χρηματιστηριακή αγορά.
- *Βελτίωση εικόνας της επιχείρησης* μέσω της γρήγορης εξυπηρέτησης των πελατών και της επικοινωνίας με άλλες επιχειρήσεις.
- *Καλύτερος έλεγχος αποθεμάτων*. Όσο λιγότερος χρόνος απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας παραγγελίας τόσο μικρότερο απόθεμα είναι υποχρεωμένη να κρατά μια επιχείρηση.
- *Εξατομίκευση προϊόντων και υπηρεσιών* επειδή παρέχεται η δυνατότητα για λεπτομερή καταγραφή του αγοραστικού προφίλ των πελατών έτσι μπορεί να φτιάξει εξατομικευμένο προφίλ ενός πελάτη.

Πέρα όμως από την πληθώρα των πλεονεκτημάτων υπάρχουν και κάποια σημαντικά μειονεκτήματα. Αρχικά υπάρχουν προβλήματα τεχνολογικής φύσεως. Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προτύπων ποιότητας και ασφάλειας. Ακόμη υπάρχει ένα ανεπαρκές εύρος ζώνης των

τηλεπικοινωνιών. Η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος απαιτεί κόστος για την υποδομή του. Η εξυπηρέτηση διαδικασιών μεγάλης κλίμακας απαιτεί υψηλά αυτοματοποιημένα συστήματα και αποθήκες προϊόντων. Πέραν των παραπάνω προβλημάτων τεχνολογικής φύσης υπάρχουν και προβλήματα μη τεχνολογικής φύσεως. Η έλλειψη ασφάλειας αποτρέπει πολλούς από την αγορά ενός αγαθού. Επιπροσθέτως, δεν υπάρχει φυσική επαφή του καταναλωτή με το προϊόν και αυτό αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη του κλάδου. Απαραίτητη κρίνεται και η ανάγκη για την θέσπιση ενός σαφούς νομικού πλαισίου (δικλίδες ασφαλείας) που οι καταναλωτές να νιώθουν σίγουρα. Αν και η ανάπτυξη της πληροφορικής και των επικοινωνιών είναι αλματώδης υπάρχει ακόμη μια μεγάλη μερίδα του παγκόσμιου πληθυσμού που δεν έχει πρόσβαση σε αυτές τις τεχνολογίες.

2.5. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ

Στο πλαίσιο της αδιάκοπης και συνεχής τεχνολογικής προόδου και της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών και του εμπορίου έχουν δημιουργηθεί νέες ευκαιρίες εργασίας για τον κάθε εργαζόμενο. Πλέον δεν υπάρχουν χρονικά και τοπικά όρια και η διεκπεραίωση της εργασίας μπορεί να γίνει οπουδήποτε δηλαδή εκτός του χώρου του γραφείου, σε άλλο τομέα, στο σπίτι, ακόμα και σε άλλη χώρα. Η έννοια της τηλεργασίας απασχολεί τον επιχειρηματικό κόσμο ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία. Ενδιαφέρον έδειξαν ακόμα και οι κυβερνήσεις εξαιτίας των προεκτάσεων από την εφαρμογή της σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο.

Τηλεργασία είναι η μορφή εργασίας κατά την οποία ο εργαζόμενος εργάζεται από το σπίτι του ή κάποια άλλη τοποθεσία κάνοντας χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας γενικότερα για επικοινωνία με τα γραφεία της εταιρείας, τους συναδέλφους του, τους προϊσταμένους του και τους πελάτες του. (Gainey, Kelley and Hill, 1999).

Σύμφωνα με τον Morgan η τηλεργασία μπορεί να πάρει τις παρακάτω πέντες μορφές:

- *Κινητή Τηλεργασία (Mobile Telework):* ο εργαζόμενος δεν έχει μια σταθερή βάση εργασίας και μετακινείται σε διάφορες εγκαταστάσεις. Η τηλεργασία με έδρα το σπίτι (Home-Based telework), αναφέρεται στην περίπτωση που ο τηλεεργαζόμενος

χρησιμοποιεί το σπίτι του ως κύρια έδρα για την εργασία του, αντί του παραδοσιακού χώρου εργασίας σε ένα γραφείο ή τις εγκαταστάσεις του πελάτη.

- *Τηλεκέντρα (Telecentres)*: είναι συγκεκριμένοι χώροι με τον απαραίτητο εξοπλισμό για τη διεκπεραίωση της εργασίας, όπου υποκαθιστούν το χώρο εργασίας στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Έτσι αντί οι εργαζόμενοι να πηγαίνουν στα κεντρικά, εργάζονται στα τηλεκέντρα που καλύπτουν όλες τις απαιτήσεις και συνήθως βρίσκονται σε κάποιο περιφερειακό χώρο, μακριά από τα κεντρικά γραφεία.
- *Τηλεκατοικίες (Telecottages)*: είναι μια μορφή τηλεκέντρων με τη διαφορά ότι οι χώροι ανήκουν στις τοπικές κοινότητες κι όχι στον εργοδότη ή κάποια κερδοσκοπική επιχείρηση. Ευρύτερος σκοπός τους είναι να εκπαιδεύουν τους κατοίκους των απομακρυσμένων περιοχών. Η συγκεκριμένη μορφή τηλεργασίας έχει τις ρίζες της στην Σκανδιναβία.
- *Λειτουργική Μετεγκατάσταση (Functional Relocation)*: ολόκληρα τμήματα ή λειτουργίες της επιχείρησης αποσπώνται από τα κεντρικά γραφεία και λειτουργούν σε ξεχωριστή τοποθεσία, έχοντας ωστόσο άμεση πρόσβαση στα συστήματα της εταιρείας. Η βασική διαφορά με τα τηλεκέντρα, είναι ότι τα πρώτα μπορούν να αφορούν άτομα από διάφορα τμήματα, ενώ η Λειτουργική Μετεγκατάσταση αφορά ολόκληρο τμήμα ή λειτουργία.

2.5.1. Χαρακτηριστικά τηλεργασίας και εφαρμογές της

Η τηλεργασία βασίζεται στην χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας για την εκτέλεση της εργασίας. Αυτό σημαίνει πως δεν πρόκειται για παραδοσιακές μορφές κατ' οίκον εργασίας όπως το φασόν στην κλωστοϋφαντουργία. Δεν αποτελεί επάγγελμα αλλά μια νέα μορφή οργάνωσης των εργασιών σε μία επιχείρηση και όχι μόνο. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε επάγγελμα δεν θα μπορούσε να ασκηθεί μέσω τηλεργασίας για παράδειγμα επαγγέλματα που θεωρούν απαραίτητη προϋπόθεση την προσωπική επαφή ή τη χειρωνακτική εργασία δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν με βάση την τηλεργασία.

Ερμηνεύοντας την τηλεργασία με τον στενό ορισμό της τότε αυτή προϋποθέτει την εκτέλεση της εργασίας της εκτός των χώρων της επιχείρησης σε τακτική βάση και όχι

περιστασιακά. Τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο αυτή η μορφή εργασίας είναι εθελοντικής φύσεως.

Πολλοί παράγοντες επιδρούν στην ανάπτυξη της τηλεργασίας. Αρχικά, η γεωμορφία μιας χώρας (χιλιομετρικές αποστάσεις, πληθυσμιακή πυκνότητα) και οι κλιματολογικές αλλαγές μπορούν να συμβάλλουν στο να προτιμηθεί ως τρόπος οργάνωσης της εργασίας. Στις μέρες μας, υπάρχουν κατάλληλες τηλεπικοινωνιακές δομές για να ασκείται γρήγορα, εύκολα, και απροβλημάτιστα. Ακόμη το μέγεθος και αριθμός των επιχειρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο.

Λίγοι θα αμφισβητούσαν ότι η διεύρυνση του γνωσιολογικού πεδίου του ανθρώπου δεν είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη της τηλεργασίας. Μεγάλη μερίδα του εργατικού δυναμικού έχει στοιχειώδεις γνώσεις για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και είναι αρκετά καλός γνώστης της αγγλικής γλώσσας. Έτσι λοιπόν συνδυάζοντας τα παραπάνω με την δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στο διαδίκτυο η τηλεργασία βρίσκει πρόσφορο έδαφος να ανθίσει.

2.5.2. Πλεονεκτήματα τηλεργασίας

Πλεονεκτήματα για τον εργαζόμενο

Ακολουθεί μία παράθεση ενδεικτικών ωφελειών για τους εργαζόμενους :

- Επιλογή τόπου και χρόνου: η εργασία διατηρείται ακόμη και αν το άτομο μετακομίσει.
- Εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος.
- Μεγαλύτερη ευελιξία σε προσωπικό επίπεδο: εργασία σε ώρες που είναι αποδοτικότερες για τον καθένα.
- Περιορίζει τις προστριβές με συνεργάτες και συναδέλφους με αποτέλεσμα περισσότερο συγκεντρωμένη εργασία.
- Μειώνει το αίσθημα ελέγχου από τους προϊσταμένους.
- Καλύτερη οργάνωση του προσωπικού χρόνου: ευκολία στον συνδυασμό οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων.

- Βελτίωση ευκαιριών εργασίας: παρουσιάζονται νέες ευκαιρίες για εργασία, γιατί πλέον δεν υπάρχει ο περιορισμός των χιλιομετρικών αποστάσεων, ακόμη και σε κατοίκους ακριτικών περιοχών.

Δίνεται η δυνατότητα σε ανθρώπους με διάφορα προβλήματα (οικογενειακά, υγείας κ.α.) να εργάζονται στο σπίτι και να αξιοποιούν καλύτερα το χρόνο τους χωρίς να χρειάζεται να απομακρύνονται από αυτό. Πλέον αυτές οι ομάδες αισθάνονται ότι μπορούν να προσφέρουν και να συμμετέχουν στο κοινωνικό σύνολο. Διευρύνονται τα όρια αναζήτησης εργασίας και αυξάνεται το εισόδημα του ατόμου.

Πλεονεκτήματα για την επιχείρηση

Για να υιοθετήσει μία επιχείρηση μία πρακτική όπως η τηλεργασία, για ένα μέρος ή σύνολο του προσωπικού της, θα πρέπει να προσβλέπει σε αποτελέσματα και επιδόσεις που θα ξεπερνούν αυτά που σχετίζονται με τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας.

- Άνοδος της παραγωγικότητας των τηλεεργαζομένων: αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζόμενων μιας και δεν χρειάζεται να καταναλώνουν χρόνο για την μεταφορά τους στο γραφείο και δεν αποσπώνται από το θορυβώδες περιβάλλον του γραφείου.
- Μείωση του κόστους σε ότι αφορά χώρους γραφείων.
- Διακράτηση του προσωπικού: σε περίπτωση που ο εργαζόμενος λόγω αλλαγής τόπου διαμονής, η αναγκαία διακοπή της εργασίας στο γραφείο τότε θα ήταν υποχρεωμένος να διακόψει την συνεργασία με την εταιρεία. Τώρα με την χρήση της τηλεργασίας οι εργαζόμενοι μπορούν να διατηρούν την εργασιακή τους σχέση με την εταιρεία με την μορφή της μερικής ή ολικής απασχόλησης. Επίσης υπάρχει σημαντικό οικονομικό όφελος για την εταιρεία, καθώς μειώνονται τα όποια έξοδα για την επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού που θα αντικαθιστούσε έναν αποχωρήσαντα.
- Μειωμένες απουσίες από την εργασία: η απουσία από την εταιρεία δεν ταυτίζεται με απουσία από την εργασία. Η τηλεργασία εμπεριέχει το στοιχείο της ευελιξίας ως προς το χρόνο εκτέλεσης της εργασίας.

- Επέκταση των ορίων για την εξεύρεση και την επιλογή προσωπικού: η γεωγραφική κατανομή των υποψήφιων δεν αποτελεί εμπόδιο ή πρόκληση στη διαδικασία. Πέρα από τη γεωγραφική προσέγγιση, δίνεται η δυνατότητα να ενταχθούν και να ενσωματωθούν στην αγορά εργασίας και ομάδες ατόμων με κάποιες ιδιαιτερότητες, όπως άτομα με ειδικές ανάγκες, όπου η μετακίνηση τους για τις ανάγκες μίας παραδοσιακής εργασίας θα ήταν δύσκολη.
- Χρήση Τεχνολογίας Αιχμής: οι τηλεεργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο εκπαιδευμένοι στις νέες τεχνολογίες, κάτι που βελτιώνει τόσο την ευελιξία τους όσο και τη γενικότερη απόδοση τους, αποτελώντας το πιο εκπαιδευμένο τμήμα του προσωπικού της επιχείρησης (Μήλιου και Πομπόρτσης, 2004).
- Η εργασία δεν επηρεάζεται από εξωτερικές διαταραχές: οι εταιρίες είναι ανεπηρέαστες από εξωτερικές διαταραχές, όπως απεργίες στα μέσα μεταφοράς, κακές καιρικές συνθήκες, φυσικές καταστροφές.

Πλεονεκτήματα για το κοινωνικό σύνολο

- Καταπολέμηση του κοινωνικού ρατσισμού καθώς στην τηλεεργασία μπορούν να μετέχουν εργαζόμενοι ΑΜΕΑ και κάτοικοι απομακρυσμένων περιοχών.
- Συμβάλει στην προστασία του περιβάλλοντος με την εξοικονόμηση ενέργειας και την μείωση των ατμοσφαιρικών ρύπων.
- Προάγει στην αποκέντρωση.

2.5.3. Μειονεκτήματα τηλεεργασίας

Λίγοι θα αμφισβητούσαν ότι αυτό το μοντέλο οργάνωσης της εργασίας δεν έχει και μειονεκτήματα, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

Μειονεκτήματα για τον εργαζόμενο

- *Ελάχιστη αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους:* με την τηλεεργασία εκλείπουν οι εξωτερικές παρεμβάσεις και οι διακοπές από τους συναδέλφους. Δεν είναι όμως κάθε επίδραση των συναδέλφων αρνητική στην εκτέλεση της εργασίας. Οι

εργαζόμενοι χάνουν τη θετική αλληλεπίδραση, την υποστήριξη, την ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών και το κλίμα «συντροφικότητας».

- *Δυσκολία στην αξιολόγηση και εξέλιξη.*
- *Απώλεια προνομίων και δικαιωμάτων:* ο τηλεεργαζόμενος δεν απολαμβάνει κοινωνικά - εργασιακά δικαιώματα, όπως είναι η γονική άδεια, άδεια διακοπών, άδεια λόγω ασθένειας, υπερωρίες κλπ.
- *Απώλεια τεχνικής υποστήριξης:* μία απλή τεχνική βλάβη μπορεί να καταστήσει την εργασία αδύνατη, κάτι που δεν θα συνέβαινε εάν κάποιος εργαζόταν στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, καθώς εκεί θα υπάρχει μία διαδικασία εξυπηρέτησης και αντιμετώπισης του προβλήματος.
- *Δυσκολία στο διαχωρισμό προσωπικής και επαγγελματικής ζωής* γι' αυτό τηλεεργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να καθορίσουν τα όρια τους και να αξιοποιήσουν την ευελιξία που προσφέρει η τηλεργασία.

Μειονεκτήματα για τον εργοδότη

- *Ασφάλεια Δεδομένων:* ο κίνδυνος απώλειας δεδομένων ή κακής χρήσης σημαντικών πληροφοριών είναι υπαρκτός.
- *Μειωμένη δραστηριότητα και επικοινωνία με συναδέλφους:* η τηλεργασία είναι κατά βάση μία μορφή μοναχικής εργασίας.
- *Υποστήριξη εξοπλισμού:* σε περίπτωση τεχνικού προβλήματος ο εργαζόμενος δεν μπορεί να είναι παραγωγικός, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι εύκολη η αντιμετώπιση του προβλήματος, λόγω της απόστασης και της ανάγκης χρήσης εξειδικευμένου προσωπικού.
- *Ζητήματα Ανθρώπινου Δυναμικού:* θα υπάρξουν δυσκολίες στην προσέλκυση είτε ικανών υποψηφίων γιατί δεν θα είναι επαρκώς ενημερωμένοι, είτε δεν θα ενδιαφέρονται για τη συγκεκριμένη μορφή απασχόλησης.
- *Η εκπαίδευση του προσωπικού:* πολλά άτομα χρειάζονται άμεση καθοδήγηση και έλεγχο για να αποδώσουν στην εργασία τους και δεν έχουν υψηλό επίπεδο αυτο - υποκίνησης.

- *Η Διοίκηση της Απόδοσης*: είναι επίσης ένα σημείο προβληματισμού: η διασφάλιση ενός συγκεκριμένου αποδεκτού επιπέδου απόδοσης και η αξιολόγηση της ως προς τα αποτελέσματα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της πρακτικής της τηλεργασίας.

2.6. ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η Κινητικότητα του εργατικού δυναμικού αποτελείται από αλλαγές στη θέση των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο φυσικού χώρου (γεωγραφική κινητικότητα) όσο και σε ένα σύνολο θέσεων εργασίας (επαγγελματική κινητικότητα). Η γεωγραφική κινητικότητα μπορεί να υποδιαιρεθεί περαιτέρω σε μετακινήσεις μικρής απόστασης και σε μετακινήσεις μεγάλης απόστασης καθώς επίσης και σε εθελοντική μετανάστευση και καταναγκαστική μετανάστευση. Η επαγγελματική κινητικότητα μπορεί να είναι οριζόντια (στο πλαίσιο μιας ευρείας κατηγορίας παρόμοιων θέσεων εργασίας σε μια δεδομένη κοινωνικοοικονομική κατάσταση) ή κάθετη (από μια θέση εργασίας σε μια καλύτερη ή χειρότερη θέση). Η διαθεσιμότητα των μεγάλων, εθνικά αντιπροσωπευτικών διαμηκών ερευνών στα τέλη του εικοστού αιώνα, έχει κάνει δυνατό να μετρηθεί η έκταση της κινητικότητας σε όλες αυτές τις διαστάσεις, και πώς αυτές συσχετίζονται, στις διάφορες ανεπτυγμένες κοινωνίες. Η αντίληψή μας για την έκταση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού μέσα από την ιστορία έχει ενισχυθεί από εργασίες που διεξάγονται από το 1970 σύμφωνα με τις οποίες οι σταδιοδρομίες μεμονωμένων εργαζομένων καταγράφονται σε συγκεκριμένες απογραφές (διευθύνσεις πόλεων, φορολογικά μητρώα, καταγραφές πληθυσμού) σε διαδοχικές ημερομηνίες.

Σε συνολικό επίπεδο, η κινητικότητα των εργαζομένων μεταφέρει σημαντικά οικονομικά οφέλη. Η ανακατανομή των εργαζομένων σε διαφορετικές περιοχές επιτρέπει την εκμετάλλευση συμπληρωματικών πόρων όπως έχουν ανακαλυφθεί σε νέους τόπους, ενώ η ανακατανομή μεταξύ των τομέων καθιστά δυνατή τη χρήση των νέων τεχνολογιών και η ανάπτυξη νέων βιομηχανιών. Σε ατομικό επίπεδο, η κινητικότητα επιτρέπει την βελτίωση των οικονομικών συνθηκών εκείνων των οποίων οι δεξιότητες και οι φιλοδοξίες δεν μπορούν να καλυφθούν από την εργασία που ήδη έχουν ή από την τοποθεσία που βρίσκονται.

Ωστόσο ο αντίκτυπος της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού εκτείνεται πολύ πέρα από αυτές τις οικονομικές εκτιμήσεις. Η ικανότητα του ρευστού στις αγορές εργασίας των ΗΠΑ για την αποτροπή της ριζοσπαστικοποίησης εργασίας έχει αναγνωριστεί από τον Καρλ Μαρξ, τον Selig Perlman, και τον Stephan Thernstrom. Από το έργο του Frederick Jackson Turner που γράφτηκε πριν από έναν αιώνα και περισσότερο, οι μελετητές έχουν συζητήσει το ρόλο των συνόρων στη διαμόρφωση πολιτικής οικονομίας και οι κοινωνιολόγοι έχουν εξετάσει την επίδραση της κινητικότητας στη λειτουργία των κοινοτήτων και στις διαπροσωπικές σχέσεις, Τέλος, πολιτικοί επιστήμονες έχουν εξετάσει την επίδραση της κινητικότητας στην πολιτική συμμετοχή και στο σχηματισμό συνασπισμών.

2.6.1. Κινητικότητα στην Ευρώπη

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται συνεχείς αλλαγές στη φύση και στην οργάνωση της εργασίας. Απομακρυνόμαστε από την παραδοσιακή μορφή της και οδηγούμαστε σε ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο εργασίας. Παρατηρούνται αλλαγές στην οργάνωση των επιχειρήσεων, δημιουργούνται νέες ικανότητες και δεξιότητες, υπευθυνότητες, εργασίες που απαιτούν γρήγορη λήψη αποφάσεων, κοινωνικές/ κομβικές δεξιότητες (soft skills) και συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση προσανατολισμένες στις εξελισσόμενες ανάγκες της σύγχρονης αγοράς πέρα από τα εθνικά όρια.

Τα προσόντα (qualifications) πιστοποιούνται μέσω ενός συστήματος, ώστε με αυτόν τον τρόπο να επιτυγχάνεται η σύνδεσή τους με την απασχόληση. Προωθείται η κινητικότητα των εκπαιδευομένων και των εργαζομένων σε ευρωπαϊκό επίπεδο και επιτυγχάνεται συνεργασία σε επίπεδο αξιοπιστίας και διαφάνειας μεταξύ των συστημάτων. Στόχος είναι η διαμόρφωση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων, με ικανότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του σύγχρονου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος.

Η αναγκαιότητα της σύνδεσης σε ένα κοινό πλαίσιο (σε ευρωπαϊκό επίπεδο) της εκπαίδευσης και της εργασίας δημιούργησε με ευρωπαϊκή πρωτοβουλία το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (European Qualification Framework/ EQF).

“Το ΕΠΕΠ είναι ένα κοινό ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο συνδέει τα συστήματα επαγγελματικών προσόντων των χωρών, λειτουργώντας ως μηχανισμός μετατροπής για την ευκολότερη ανάγνωση και κατανόηση των επαγγελματικών προσόντων σε διαφορετικές χώρες και συστήματα στην Ευρώπη.”

Πιο απλά, το ΕΠΕΠ είναι ένας ευρωπαϊκός πίνακας μετάφρασης των προσόντων που υποστηρίζει την κινητικότητα ανάμεσα στις χώρες μέσω της απλοποίησης της σύγκρισης του περιεχομένου και του περιγράμματος των προσόντων. Μέσω δηλαδή αυτού του πλαισίου ταξινομούνται και κατατάσσονται τα προσόντα διαφορετικών χωρών και συστήματα στην Ευρώπη. Οι βασικοί στόχοι του ΕΠΕΠ είναι η προώθηση της κινητικότητας των πολιτών από χώρα σε χώρα και η διευκόλυνση της διά βίου μάθησής τους.

Επίσης, μέσω συστημάτων όπως το Ευρωπαϊκό Σύστημα Μεταφοράς Ακαδημαϊκών Μονάδων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (European Credit Transfer System for Vocational Educational and Training/ ECVET), λαμβάνεται υπόψη η ιδιαιτερότητα και ο ρόλος της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης αλλά ενισχύεται και η ανταλλαγή εμπειριών μέσω της κινητικότητας καθώς και η δημιουργία μιας ευρωπαϊκής ταυτότητας. Δύο σημαντικά ερευνητικά έργα είναι το ECVET reflector (www.ecvet.net) και το ECVET connexion (www.ecvetconnexion.com).

Συμπεραίνουμε ότι στη σημερινή κοινωνία και οικονομία ο ρόλος του εργαζόμενου έχει αλλάξει σε σχέση με παλαιότερα. Το ενδιαφέρον έχει στραφεί στον άνθρωπο, οπότε γίνεται λόγος πια για ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο, με κέντρο τον άνθρωπο και τα προσόντα (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες) που τον χαρακτηρίζουν, σε αντίθεση με παλαιότερα όπου το ενδιαφέρον στρεφόταν στις επιχειρήσεις/ εργασία. Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι ο κάθε εργαζόμενος να βρίσκεται στην κατάλληλη θέση.

2.7. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το παγκόσμιο οικονομικό στερώμα αλλάζει διαρκώς έτσι όπως έχουμε αναλύσει και στις προηγούμενες ενότητες. Κάθε επιχείρηση πρέπει να εδραιωθεί στο χώρο της. Η επίτευξη αυτού μπορεί να γίνει με την διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις και με την κοινωνική ευθύνη. Η

κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι μια έννοια που γεννήθηκε τα τελευταία χρόνια και είναι συνδεδεμένη με την εικόνα των επιχειρήσεων. Μέσω της κοινωνικής ευθύνης προβάλλεται η υπευθυνότητα, η κοινωνική ευσυνειδησία, η ευαισθησία, η συνείδηση και η επιχειρηματική ηθική της επιχείρησης. Καθημερινά γεγονότα, που αφορούν επιχειρήσεις και οργανώσεις, αφύπνισαν τη δημόσια συνείδηση και ανέδειξαν την εταιρική υπευθυνότητα σε κοινωνική επιταγή.

Στην κοινωνία της γνώσης, της τεχνολογίας, του πλουραλισμού, της πληροφόρησης και της υπερεθνικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, πολλά είναι τα γεγονότα που έκαναν το θέμα της Κοινωνικής Ευθύνης επίκαιρο. Η διεργασία της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών, με τα αμφισβητούμενα αποτελέσματα τους, η ανάγκη ύπαρξης ελάχιστων κανόνων λειτουργίας και ελέγχου, οι επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν όλο και περισσότερο μεγαλύτερο αριθμό ατόμων και κρατών, η αύξηση της ευαισθησίας σε θέματα προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος κ.α. έφτιαξαν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να εντάξουν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους σκέψης. Οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών απέναντι στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις διαρκώς αυξάνονται. Οι επιχειρήσεις επομένως αντιμετωπίζουν ένα νέο κόσμο που απαιτεί νέο τρόπο σκέψης, ένα κόσμο που θα πρέπει να καλύψει τις ανάγκες αυτής της γενιάς αλλά και των μελλοντικών. Ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.), ορίζεται η εφαρμοζόμενη από επιχειρήσεις πολιτική, η οποία αφορά δράσεις, ενέργειες και προγράμματα κοινωνικού, περιβαλλοντολογικού, πολιτιστικού εκπαιδευτικού και ερευνητικού χαρακτήρα (Εξωτερική Ε.Κ.Ε.), καθώς και δράσεις, οι οποίες αφορούν την ανθρωποκεντρική και δίκαιη πολιτική ανθρωπίνων πόρων, το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων, κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου, την εξασφάλιση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, το σεβασμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Εσωτερική Ε.Κ.Ε.)” (Hohnen, 2007; CSR 2003).

2.7.1. Εσωτερική κοινωνική ευθύνη

Σε μια εταιρεία, η εσωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά κυρίως τους υπαλλήλους και συνδέονται με θέματα όπως επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, υγεία και ασφάλεια καθώς και διαχείριση της αλλαγής ενώ οι περιβαλλοντικές υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή.

Από τις κυριότερες προκλήσεις για τις εταιρείες είναι η προσέλκυση και η συγκράτηση εξειδικευμένου προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, τα σχετικά μέτρα μπορούν να περιλαμβάνουν τη διά βίου μάθηση, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζόμενους, τη συνεχή ενημέρωση σε όλη την επιχείρηση, την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου, τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, την ίση αμοιβή και τις προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες, τον καταμερισμό των κερδών και τα συστήματα παροχής μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και τον προβληματισμό σχετικά με την απασχολησιμότητα και την εξασφάλιση της εργασίας.

Το θέμα της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία παραδοσιακά έγκεινται σε νομοθετικά και εκτελεστικά μέτρα. Ωστόσο, λόγω της τάσης να ανατίθενται εργασίες σε εργολάβους και προμηθευτές, οι εταιρείες εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τις επιδόσεις των εργολάβων τους στο θέμα της υγείας και της ασφάλειας. Εθελοντικά προγράμματα ως συμπληρωματικά προς τις δραστηριότητες νομοθεσίας και ελέγχου από τις δημόσιες αρχές υιοθετούνται από τις εταιρείες για την περαιτέρω προώθηση της υγείας και της ασφάλειας, χρησιμοποιώντας αυτές τις δύο παραμέτρους ως κριτήρια για την προμήθεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

Η αναδιάρθρωση με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο σημαίνει ότι εξισορροπούνται και λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα και οι ανησυχίες όλων εκείνων που θίγονται από τις αλλαγές και τις αποφάσεις. Ειδικότερα, αυτό συνεπάγεται τη συμμετοχή και την ανάμιξη όλων των ενδιαφερόμενων μερών μέσω της ανοικτής ενημέρωσης και των διαβουλεύσεων.

Γενικά η μείωση της κατανάλωσης πόρων ή των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μπορούν να μειώσουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Στον περιβαλλοντικό τομέα, οι περιβαλλοντικές αυτές επενδύσεις αναφέρονται κανονικά ως ευκαιρίες διπλού κέρδους και για τις επιχειρήσεις και για το περιβάλλον.

2.7.2. Εξωτερική κοινωνική ευθύνη

Η Εξωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά την επέκταση της ευθύνης της εταιρείας στην τοπική κοινότητα και αφορά ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίοι είναι όχι μόνο οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι αλλά και οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινότητες ή ασχολούνται με το περιβάλλον, (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM(2001) 366; Porter & Kramer, 2006).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά την ένταξη των εταιρειών στο τοπικό περιβάλλον τους είτε αυτό είναι στην Ευρώπη είτε στον υπόλοιπο κόσμο. Οι εταιρείες συνεισφέρουν στις κοινότητές τους παρέχοντας θέσεις εργασίας, μισθούς, κοινωνικές παροχές καθώς και φόρους. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες εξαρτώνται από την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν. Επίσης, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ εταιρειών και του τοπικού φυσικού περιβάλλοντός τους.

Μακροπρόθεσμα, η οικοδόμηση σχέσεων με τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους προμηθευτές ενδέχεται να οδηγήσει σε δίκαιες τιμές, όρους και προσδοκίες καθώς και ποιότητα και αξιόπιστη παράδοση ή εκτέλεση. Οι εταιρείες που οικοδομούν σχέσεις διαρκείας με τους πελάτες, εστιάζοντας όλη την οργάνωσή τους στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών και παρέχοντάς τους ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια, αξιοπιστία και εξυπηρέτηση, αναμένεται ότι θα είναι πιο προσοδοφόρες.

Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας στα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων και στις τοπικές κοινότητες ξεπερνά το πεδίο των εργατικών δικαιωμάτων. Οι εθελοντικοί κώδικες συμπεριφοράς μπορούν να συμβάλλουν στην προώθηση διεθνών εργασιακών προτύπων, η αποτελεσματικότητα ωστόσο εξαρτάται από τη σωστή εφαρμογή και την επαλήθευσή τους.

Μέσω των διασυνωριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με τις επιχειρήσεις και της κατανάλωσης πόρων από ολόκληρο τον κόσμο, οι εταιρείες διαδραματίζουν επίσης ενεργό ρόλο στο παγκόσμιο περιβάλλον.

Μια εταιρεία που έχει φροντίσει να αναπτύξει ένα πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης αποκομίζει τα εξής οφέλη.

Από τη μεριά των καταναλωτών:

Σύμφωνα με τα στοιχεία των δημοσκοπήσεων, ένας στους δύο Ευρωπαίους είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να αγοράσει προϊόντα που σέβονται την κοινωνία και το περιβάλλον.

Από την πλευρά των εργαζόμενων:

Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις προσελκύουν και διατηρούν ευκολότερα προσωπικό ποιότητας συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις.

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο ρόλος του εργαζόμενου σε μία επιχείρηση, ο οποίος συμβάλλει με την προσωπική του συνεισφορά στην επιτυχία αυτής και στην επιβίωσή της έχει περάσει από διαφορετικές θεωρήσεις παράλληλα με την πορεία εξέλιξης της εργασίας. Ξεκινώντας από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα έως και σήμερα αυτές οι θεωρίες θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε τέσσερις:

1. Η κλασική προσέγγιση

Σύμφωνα με τον Frederick W. Taylor (1911) στόχος της κλασικής προσέγγισης είναι η βελτίωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Βασίζεται σε τέσσερα αξιώματα:

- υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος εκτέλεσης κάθε εργασίας, ο οποίος θα πρέπει να ερευνηθεί μέσα από τη χρονομέτρηση και την ανάλυση κινήσεων κάθε εργασίας,
- κατάλληλη επιλογή εργατών,
- κατάλληλη εκπαίδευση και
- οι μάνατζερ σχεδιάζουν και διευθύνουν και το εργατικό δυναμικό εκτελεί τις εντολές τους.

Ο Henri Fayol (1841 - 1925), υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός είναι πολύ σημαντικό να θέσει και να τηρήσει απόλυτα ορισμένους βασικούς κανόνες. Ακόμα η διοίκησή του πρέπει να βασίζεται σε πέντε αρχές, στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στο συντονισμό, στην προσταγή και στον έλεγχο. Επίσης, πρέπει να υπάρχει πειθαρχία των εργαζομένων, ομαδικό πνεύμα, σταθερή εργασία και οι εργαζόμενοι πρέπει να θέτουν τα συμφέροντα του οργανισμού πάνω από το ατομικό τους συμφέρον.

Ο Max Weber (1864 - 1920), οποίος ασχολήθηκε με την γραφειοκρατία, αναφέρεται στις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις

καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

2. Η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων

Σύμφωνα με τον Elton Mayo (1973), κάποιες έρευνες που έγιναν σε διάφορες επιχειρήσεις έδειξαν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας αύξησης της απόδοσης των εργαζόμενων είναι η επίδραση που είχε η συμμετοχή τους στην ομάδα και το αυξημένο ενδιαφέρον που έδειχναν οι μάνατζερ για αυτούς. Το γεγονός αυτό είναι κάτι που έγινε γνωστό ως σύνδρομο του Hawthorne (Hawthorne effect). Γενικότερα, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι για πολλά προβλήματα που προκύπτουν μέσα σε μια επιχείρηση δεν είναι αποκύημα των αντικειμενικών συνθηκών εργασίας αλλά οφείλονται σε μεγάλο βαθμό και στα συναισθήματα των εργαζομένων για την κεντρική διοίκηση.

3. Η ορθολογική προσέγγιση

Σύμφωνα με τους Herbert Simon και James March (1958-1978), για την ορθολογική προσέγγιση τονίζεται η λήψη αποφάσεων με οικονομικές, ψυχολογικές, κοινωνικές, οικονομικές και άλλες περιοριστικές συνθήκες. Αυτό το σύγγραμμα προσπαθεί να ενοποιήσει οργανωτικές και διοικητικές θεωρίες και αποτέλεσε την ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης. Γενικότερα, οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ορθολογικά όντα με διανοητικές αντιληπτικές ικανότητες, οι οποίες προσδιορίζουν την οργανωτική τους συμπεριφορά και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση.

4. Σύγχρονες προσεγγίσεις

Σύμφωνα με τη μελέτη του βιολόγου Bertalanffy (1901-1972), εξάγει ότι με την έναρξη και την εξέλιξη της τεχνολογίας και με την έλευση της εποχιακής γνώσης η επιχείρηση αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας της, γίνεται περισσότερο πολύπλοκη και αναπτύσσονται νέες θεωρίες. Εγκαταλείπει την αυστηρή δομή και την ιεραρχία και λειτουργεί μέσα από μια αναδυόμενη τάξη αφήνοντας περιθώρια δημιουργικότητας των μελών της. Σε μια τέτοια μορφή επιχείρησης συνυπάρχουν έννοιες όπως ο έλεγχος και η αυτονομία, οι κανόνες και η πρωτοβουλία. Δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να καινοτομεί και να αναπτύσσεται τόσο ως μονάδα όσο και ως μέλος ομάδας συνδιαμορφώνοντας το νόημα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

3.2. ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύσαμε την έννοια της επιχείρησης πέρα από τα στενά όρια ενός οικονομικού οργανισμού. Η επιχείρηση είναι και ένας κοινωνικός θεσμός στο κοινωνικοπολιτικό γίγνεσθαι. Οι επιχειρήσεις συμβάλλουν σε τομείς πέρα από την οικονομία όπως στην εκπαίδευση, στον πολιτισμό και στην οικολογία. Πλέον έχουν έρθει στο προσκήνιο νέες έννοιες όπως «εταιρεία πολίτη» και «κοινωνική εταιρική ευθύνη». Κρίνεται πια επιτακτική η ανάγκη ώστε οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις κοινωνικές συνθήκες καθώς αυτό αποτελεί και προϋπόθεση ανάπτυξης.

Υπενθυμίζουμε ότι οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους και μέσα σ' αυτό διατηρούνται και «πεθαίνουν». Για να αποφευχθεί το τελευταίο πρέπει η εταιρεία να αντιλαμβάνεται γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές. Μέσα σε ένα κυκλώνα αλλαγών κάθε επιχείρηση πρέπει να διατηρεί ένα βασικό αξιακό σύστημα που κέντρο του θα έχει τον άνθρωπο και το όφελος των πολλών.

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον όπως αναλύθηκε εκτενώς προηγουμένως είναι ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και μεγάλων πιέσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σπανιότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση είναι ο πιο βασικός και σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της. Αποτελεί το διανοητικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει δεξιότητες, ικανότητες, τεχνογνωσία. Το συναισθηματικό κεφάλαιο προκαλεί την διάθεση, την ικανοποίηση όσο και την συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στο όραμα και στους στόχους της επιχείρησης, τα οποία διαμορφώνουν αλλά και επηρεάζουν την φήμη της επιχείρησης. Σταδιακά οδεύουμε σε μία νέα θεώρηση ότι ανθρώπινος παράγοντας σε μία επιχείρηση από παράγοντας κόστους γίνεται στρατηγικός πόρος για την ευμάρεια αυτής.

Η σχέση του εργοδότη με τον εργαζόμενο πλέον αλλάζει ριζικά. Τα νέα της χαρακτηριστικά είναι ότι πλέον σχέση αυτή είναι πιο βραχύχρονη, λιγότερο ιεραρχική και με υψηλές απαιτήσεις εκατέρωθεν. Πλέον τείνει να εξαλειφθεί η έννοια της μονιμότητας και γίνεται κοινή αντίληψη των εργαζομένων ότι δεν θα παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μία επιχείρηση οπότε στοχεύουν στο να αποκτήσουν τα περισσότερα δυνατά οφέλη από αυτή. Ο εργαζόμενος προσεγγίζει την έννοια του ελεύθερου επαγγελματία αν λάβουμε υπόψη ότι

εργάζεται σε ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων και από τις αλλαγές αυτές αποκτά προσθετικά γνώσεις και εμπειρίες.

Έχει λοιπόν διαμορφωθεί μια νέα πραγματικότητα στο χώρο των επιχειρήσεων που έρχεται σε σύγκρουση με την παλιά και οι διαφορές τους συνοψίζονται παρακάτω:

➤ **Παλαιά πραγματικότητα:**

- Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις
- Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά
- Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν
- Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις ασφαλείς
- Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται

➤ **Νέα πραγματικότητα:**

- Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους
- Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Οι ικανοί εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά
- Οι ικανοί εργαζόμενοι σπανίζουν
- Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολλά περισσότερα

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι κύριο συστατικό της διοικητικής λειτουργίας. Είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια έχει αναχθεί σε επιστήμη με κέντρο τον άνθρωπο που πλέον δεν αποτελεί έναν συντελεστή παραγωγή αλλά ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο. Επιτυγχάνει τη συνεννόηση μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Δίνει στους εργαζόμενους το κίνητρο να συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων με την ενδυνάμωσή τους.

Βασικοί άξονες αυτής της νέας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης είναι:

- η πρόσληψη των ατόμων και η τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις,
- αποδοτικό και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό,
- ορθή και δίκαιη αξιολόγηση,
- αποφυγή διακρίσεων,
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη.

Η διαχείρισή του είναι η διοικητική εκείνη λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει δραστηριότητες που έχουν σχέση με την ανάπτυξη και την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η σωστή διαχείριση των ανθρώπων σε μια επιχείρηση αυξάνει την ανταγωνιστικότητα, βελτιώνει την ποιότητα και την παραγωγή και πετυχαίνει την εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Είναι μια διοίκηση άυλων αξιών γιατί αφορά οράματα, αξίες, προσδοκίες, ιδέες. Μια σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση είναι και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για αυτό το λόγο η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για μία επιχείρηση.

3.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για να διασφαλίσει μια επιχείρηση την συνεχή και ομαλή λειτουργία της θα πρέπει να φροντίζει ώστε να έχει ανά πάσα στιγμή το προσωπικό που χρειάζεται στην κατάλληλη θέση και να προβλέπει τις μελλοντικές της ανάγκες. Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά τον σχεδιασμό και το αντικείμενο κάθε εργασίας αλλά και τις ικανότητες των εργαζομένων σε σχέση με το τι καλούνται να φέρουν εις πέρας.

Αρχικά σημαντικό ρόλο παίζει ο τομέας των προσλήψεων όπου χρειάζεται σωστές επιλογές προσωπικού με μικρότερο κόστος την χρονική περίοδο που τους χρειάζεται η επιχείρηση. Ζωτική σημασία έχει το γεγονός, οι κατάλληλοι άνθρωποι να βρίσκονται στις κατάλληλες θέσεις, δηλαδή να γίνεται σωστή αξιοποίηση των ατόμων και να δίνεται σε αυτούς ο κατάλληλος μισθός. Ο μισθός τους πρέπει να είναι αντάξιος της εργασιακής προσφοράς τους, των σπουδών τους και της εμπειρίας τους, σε καμία περίπτωση μικρότερος αλλά ούτε και μεγαλύτερος γιατί έτσι η επιχείρηση θα ζημιωθεί. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει με σαφήνεια τις ακριβείς δυνατότητες του προσωπικού της ώστε να τις αξιοποιεί κατάλληλα και να τις ενισχύει αν είναι απαραίτητο.

Η διαδικασία του προγραμματισμού έχει ως στόχο να διατηρήσει σε μια επιχείρηση την γνώση και την πρόοδο αυτής. Ένας καλός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να καλύπτει γρήγορα και κατάλληλα τις θέσεις που προκύπτουν λαμβάνοντας υπόψη τη ζήτηση που μπορεί να προκύψει. Ακόμα, ο εργαζόμενος σε ένα

καθεστώς έχει προοπτικές ανέλιξης μέσα στην επιχείρηση καθώς οι προϊστάμενοι του γνωρίζουν επακριβώς τον όγκο της δουλειάς του, την ποιότητα της και κατά πόσο μπορεί με τα προσόντα του να προσφέρει περισσότερα σε μία άλλη θέση. Για τους νεοπροσληφθέντες σε μία επιχείρηση πρέπει να υπάρχουν ανάλογες θέσεις και κατάλληλα επιμορφωτικά σεμινάρια και αυτά προβλέπονται από τον προγραμματισμό. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό, το οποίο απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της (*Δημήτρης Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003:47*).

Ο Προγραμματισμός πρέπει για κάποια επιχείρηση να αποτελεί διοικητική δραστηριότητα και όχι μια απλή στελέχωση. Αυτό είναι απαραίτητο γιατί κατ' αυτόν τον τρόπο η πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης είναι πιο εύκολη καθώς δίνεται η δυνατότητα ευελιξίας σε τυχόν αλλαγές στρατηγικής. Όταν μια επιχείρηση γνωρίζει τις δυνατότητες των εργαζομένων της μπορεί όχι μόνο να τους τοποθετήσει σε θέση εφάμιλλη των δυνατοτήτων τους αλλά και να τους μεταθέσει και σε κάποιο άλλο πόστο στο οποίο μια δεδομένη χρονική στιγμή μπορεί να είναι αποδοτικότεροι.

Είναι μια στρατηγική λειτουργία και γι' αυτό το λόγο η περιγραφή της εργασίας κάθε εργαζόμενου πρέπει να καταγράφεται λεπτομερώς και να περιλαμβάνει τα καθήκοντα, τις ευθύνες, την εκπαίδευση και την εμπειρία του. Αβίαστα λοιπόν συνάγεται το συμπέρασμα ότι μια επιχείρηση που πληροί τα παραπάνω είναι σε θέση να προβλέψει τις ανάγκες της αλλά και τις τυχόν ελλείψεις και να τις καλύψει με νέες θέσεις εργασίας. Υπεύθυνος προγραμματισμού του προσωπικού είναι ο Διευθυντής Προσωπικού για τις μεγάλες επιχειρήσεις ενώ σε πιο μικρές για το ρόλο αυτό είναι αρμόδιος ο εργοδότης.

Σε γενικές γραμμές, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
 - Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας
 - Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων
 - Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας (προσφορά ζήτηση στο εσωτερικό της εργασίας)

2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
3. Προσδιορισμός αναγκών
4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό οικονομικών μέσων.
5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

3.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιμόρφωση του προσωπικού είναι μια σπουδαία λειτουργία που θέτει ως στόχο την φροντίδα για την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Σκοπεύει στην ανάπτυξη των γνώσεων του προσωπικού σε σχέση με την εργασία που επιτελεί. Έτσι λοιπόν δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους και τις γνώσεις τους στο χώρο εργασίας τους. Απόρροια της εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελεί η ανάπτυξή του.

Στην επιμόρφωση πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι για να ενδυναμώνεται το αίσθημα της ομαδικότητας και της ασφάλειας και για να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι όλοι μαζί βελτιώνονται για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι με την επιμόρφωση τους βελτιώνουν την απόδοση τους, χτίζουν καλύτερες σχέσεις συνεργασίας μεταξύ τους και αντιμετωπίζουν καλύτερα τα όποια προβλήματα προκύπτουν στην εργασία τους. Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση, η σιγουριά τους και η προοπτική ανέλιξης της καριέρας τους. Η εκπαίδευση μπορεί να αφορά και εργαζόμενους που δεν ανήκουν απαραίτητα στην ίδια επιχείρηση αλλά σε διαφορετικές. Είναι θεμιτό για να ακολουθούν οι εργαζόμενοι τα εκπαιδευτικά προγράμματα να τους δίνονται διάφορα κίνητρα όπως η επιβράβευση, αμοιβή επιτυχίας ή ακόμα και προαγωγή σε ανώτερη θέση.

Η επιμόρφωση διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται από το μέγεθός της. Σε μεγάλες επιχειρήσεις η επιμόρφωση γίνεται από εξειδικευμένα άτομα που φροντίζουν για τη διεξαγωγή και τον συντονισμό των προγραμμάτων αυτών. Σε έναν τομέα επιμόρφωσης οργανώνεται η σύνταξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η εκπαίδευση αυτών που

καλούνται να εκπαιδεύσουν με την σειρά τους το προσωπικό και τέλος η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εκπαίδευση αυτή.

Η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από κάποιες βασικές αρχές και αυτές είναι η συμμετοχή, η επανάληψη για καλύτερη αφομοίωση των όσων διδάχθηκαν, των απαιτούμενων γνώσεων σε σχέση με την θέση που προσφέρεται αλλά και τις ανατροφοδοτήσεις πληροφοριών.

Τα βήματα της διαδικασίας εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

Βήμα 1^ο: Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Γίνεται από ανώτερα στελέχη

Βήμα 2^ο: Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Αποφασίζεται ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Βήμα 3^ο: Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

Υπάρχει μια πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης και επιλέγονται κάθε φορά αυτές που ταιριάζουν καλύτερα στις τρέχουσες ανάγκες.

Βήμα 4^ο: Εφαρμογή εκπαίδευσης

Ελέγχεται η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, το εκπαιδευτικό υλικό και γενικότερα υπάρχει επίβλεψη σε όλη την διαδικασία.

Βήμα 5^ο: Αξιολόγηση εκπαίδευσης

Αυτό μπορεί να συμβεί με ερωτηματολόγια είτε στους εκπαιδευόμενους είτε στους εκπαιδευτές. Ακολουθούν τέστ για να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι όντως επωφελήθηκαν από τις διαδικασίες και επίσης ενδείκνυται και συνεντεύξεις αξιολόγησης των εργαζόμενων.

3.4.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζόμενων

Μια πρώτη κατηγοριοποίηση των μεθόδων μπορεί να γίνει με βάση τα γεωγραφικά κριτήρια:

1. Εκπαίδευση σε χώρους εντός της επιχείρησης: Είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος όπου ο εργαζόμενος από τον χώρο εργασίας του παρακολουθεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Χρησιμοποιείται για την άμεση απόκτηση γνώσεων του εργαζόμενου που μαθαίνει όλα όσα είναι αναγκαία για την κάλυψη των καθηκόντων του.

2. Εκπαίδευση σε χώρους εκτός της επιχείρησης: Είναι μια μέθοδος που προτιμάται σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να αφομοιώσουν αυτά,

τα οποία διδάσκονται. Χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου είναι αρκετά μεγάλος ο αριθμός των εργαζόμενων με το προηγούμενο πρόβλημα.

Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση αφορά τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να ασκηθεί η εκπαίδευση:

- 1. Επιδείξεις:** Χρησιμοποιείται σε νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο
- 2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching):** Πρόκειται για μια παλιά μέθοδο και απευθύνεται κυρίως σε στελέχη. Είναι πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό ακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας.
- 3. Εκπαίδευση μέσω μέντορα:** Είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές για την καριέρα των προστατευομένων τους.
- 4. Συμμετοχή σε επιτροπές:** Ενδείκνυται για επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα.
- 5. Διαλέξεις:** Απλός και παραδοσιακός τρόπος μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους.
- 6. Σεμινάρια:** Έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τις διαλέξεις και ενδείκνυται σε περιπτώσεις μικρού αριθμού συμμετεχόντων.
- 7. Προσομοίωση:** Ο εργαζόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας.
- 8. Υπόδυση Ρόλων:** Οι εργαζόμενοι καλούνται να παίξουν ρόλους σε ένα μικρό σκέτς που αναφέρεται σε μια κατάσταση - πρόβλημα σε μια επιχείρηση.
- 9. Μελέτη Περιπτώσεων:** Αφορά μια περιγραφή ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους με σκοπό να αναλύσουν τις αιτίες και να βρουν λύσεις στα προβλήματα.
- 10. Επιχειρηματικά Παιχνίδια:** Μια φιλόδοξη εκπαιδευτική διαδικασία. Στους εκπαιδευόμενους δίνονται πληροφορίες για τα οικονομικά της επιχείρησης, για την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Αναλαμβάνουν ρόλους διευθυντικών στελεχών και λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις.
- 11. Πρακτική Άσκηση:** Χρησιμοποιείται από πανεπιστημιακά ιδρύματα κυρίως.
- 12. Εργασίες:** Περιλαμβάνουν έρευνα, αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων. Χρησιμοποιούνται κυρίως σαν τεστ.

3.4.2. Ηλεκτρονική μάθηση/ χρήσιμο εργαλείο για την επιμόρφωση εργαζομένων

Η ηλεκτρονική μάθηση είναι ότι πιο μοντέρνο αυτή την στιγμή στην εκπαιδευτική διαδικασία και απόρροια της εξέλιξης των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Κερδίζει έδαφος ολοένα και περισσότερο σε πανεπιστημιακά μαθήματα αφού με τα χαρακτηριστικά της ευνοεί τους σκοπούς της εκπαιδευτικής διαδικασίας και νικάει τα φυσικά εμπόδια όπως είναι η απόσταση του εκπαιδευόμενου από τον εκπαιδευτή. Μπορεί όμως να χρησιμοποιηθεί και στην επιμόρφωση του προσωπικού μιας επιχείρησης.

*Ηλεκτρονική μάθηση ή αλλιώς **e-learning** είναι η διαδικασία εκμάθησης όπου η διδασκαλία και γενικότερα η εκπαιδευτική διαδικασία υλοποιούνται με τη βοήθεια των σύγχρονων τεχνολογιών των ηλεκτρονικών υπολογιστών.*

Χαρακτηριστικά e-learning

- Δεν απαιτεί τη φυσική παρουσία του εκπαιδευτή.
- Δεν εξαναγκάζει τον εκπαιδευόμενο/ εργαζόμενο να βρίσκεται σε συγκεκριμένο φυσικό χώρο.
- Δεν θέτει περιορισμούς στον χρόνο. Δηλαδή η παρακολούθηση του μαθήματος μπορεί να γίνει οποιαδήποτε στιγμή και για όσο χρονικό διάστημα επιθυμεί ο εκπαιδευόμενος/ εργαζόμενος.
- Το εκπαιδευτικό υλικό υφίσταται αναβαθμίσεις και ανανεώσεις ώστε να είναι πάντα συμβατό με τις τρέχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Προσφέρονται σημαντικές δυνατότητες στον εκπαιδευόμενο/ εργαζόμενο που ενισχύουν αποφασιστικά την διαδικασία της μάθησης. Ορισμένες από αυτές τις δυνατότητες είναι η συμμετοχή σε τεστ αξιολόγησης, η ηλεκτρονική επικοινωνία με τον εκπαιδευτή του, η υποβολή αποριών καθώς και πολλές άλλες δραστηριότητες μέσω του διαδικτύου.

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι αποτελεί μία γρήγορη και ευέλικτη μέθοδος για συνεχής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας που είναι απαραίτητη σε περιπτώσεις:

1. Ατόμων με περιορισμένο χρόνο ή που βρίσκονται σε απομακρυσμένα σημεία
2. Ατόμων με γνωστικά αντικείμενα με διαρκώς εξελισσόμενο και ανανεωνόμενο περιεχόμενο ή με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης.

Πλεονεκτήματα

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την χρήση της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης στην επιμόρφωση του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι τα εξής:

- **Είναι πάντα και παντού διαθέσιμο**

Ο εκπαιδευόμενος/ εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί το μάθημα οποιαδήποτε στιγμή επιθυμεί από οποιοδήποτε μέρος. Το εκπαιδευτικό υλικό είναι πάντα διαθέσιμο.

- **Είναι εξαιρετικά πλούσιο σε περιεχόμενο**

Ο εκπαιδευτής έχει τη δυνατότητα να εμπλουτίζει συνεχώς το εκπαιδευτικό υλικό, να χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες που κάνουν την επιμόρφωση πιο ενδιαφέρουσα και με περισσότερες δυνατότητες. Στο e-learning το υλικό προς επιμόρφωση μπορεί να περιέχει κείμενο, ήχο, video κτλ.

- **Απεριόριστος πρακτικά ο αριθμός των εκπαιδευόμενων**

Δεν υπάρχει περιορισμός των συμμετεχόντων.

- **Εξοικονόμηση πόρων και κόστους για όλους τους συμμετέχοντες**

Μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης υπάρχει η δυνατότητα εξοικονόμησης πολύτιμου χρόνου και κόστους. Δίνεται η ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους/ εργαζόμενους να παρακολουθήσουν, εύκολα και χωρίς κόστος, διαλέξεις ειδικών και να υπάρχουν συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων.

- **Δημιουργία ανοιχτών προγραμμάτων εκπαίδευσης**

Η ηλεκτρονική μάθηση είναι ευέλικτη με αποτέλεσμα να μπορεί να ταιριάζει με όλες τις προτιμήσεις των εκπαιδευόμενων/ εργαζόμενων και να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες και επιθυμίες.

3.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μία άλλη παράμετρος για αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, Με τον όρο αξιολόγηση εννοούμε τη διαδικασία αξιολόγησης ενός εργαζόμενου για να διαπιστώσουμε σε τι βαθμό φέρνει εις πέρας και αποδοτικά την εργασία που του έχει ανατεθεί. Με την αξιολόγηση ελέγχονται δύο πράγματα αφενός κατά πόσο η απόδοση των υπαλλήλων είναι η επιθυμητή και αφετέρου σε τι βαθμό μπορούν να βελτιωθούν οι υπάλληλοι.

Η αξιολόγηση δεν θα πρέπει αν είναι αυτοσκοπός σε μια επιχείρηση. Η απόδοση των υπαλλήλων θα πρέπει να κρίνεται για να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι σύμφωνη με τους στόχους της επιχείρησης. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητοί και να διακρίνονται σε ποιοτικούς και ποσοτικούς και η μέτρηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια. Η διαδικασία της αξιολόγησης ολοκληρώνεται με την ενημέρωση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης για τις αποδόσεις του έτσι ώστε να μπορέσουν να διορθωθούν κακοί χειρισμοί και να εντοπισθούν περιθώρια βελτίωσης. Υπάρχει επίσης και η επαναπληροφόρηση για την αποφυγή επανάληψης κακών συμπεριφορών σε μία επιχείρηση.

Με μια ορθή και δίκαιη αξιολόγηση μπορούν να αναπτύσσονται ακόμα καλύτερα οι επιδόσεις του προσωπικού. Όσο πιο αντικειμενική είναι η αξιολόγηση τόσο πιο έντονο αίσθημα δικαιοσύνης επικρατεί μέσα σε μία επιχείρηση εφόσον κάθε εργαζόμενος προοδεύει ή επιπλήττεται ανάλογα με την ποιότητα και την ποσότητα του έργου που παρήγαγε. Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι δίκαιος απέναντι στο προσωπικό του, να το συμβουλεύει όποτε χρειάζεται και να το καθοδηγεί. Πρέπει να δίνει κατευθυντήριες γραμμές σε όσους παρεκκλίνουν από την πορεία προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Μια καλή αξιολόγηση ενός εργαζόμενου πρέπει να αμείβεται ανάλογα είτε με αύξηση μισθού είτε με τη χορήγηση κάποιου bonus. Ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους προφανώς πρέπει να αμείβεται καλύτερα. Έτσι η επιχείρηση με την αξιολόγηση έχει στόχο να δώσει στο προσωπικό το έναυσμα για να επιδείξει περισσότερο ζήλο στα καθήκοντά του και μεγαλύτερη προσπάθεια. Το οικονομικό κίνητρο ενισχύει το αίσθημα της ικανοποίησης και κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι στην επιχείρησή τους επικρατεί

δικαιοσύνη και κυρίως αξιοκρατία. Δίνει ώθηση στην υποκίνηση του προσωπικού και στην αφοσίωσή του στην επιχείρηση.

Η αξιολόγηση του προσωπικού δημιουργεί άγχος τις περισσότερες φορές σε αυτό αλλά και διάφορους προβληματισμούς στην διοίκηση. Όμως μέσα από αυτήν δίνεται κίνητρο στους εργαζόμενους για καλύτερες επιδόσεις και ειδικότερα όταν μετά από αυτήν ακολουθεί συζήτηση μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων και ανταλλάσσονται ιδέες και απόψεις.

Οι βασικές ενέργειες της αξιολόγησης είναι:

- **Τα κριτήρια απόδοσης:** καθορισμός εκείνων των στοιχείων που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί η εργασία επιτυχώς. Προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και εξαρτώνται και από τον χαρακτήρα του εργαζομένου.
- **Πρότυπα απόδοσης:** τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που πρέπει να καθοριστούν εκ των προτέρων και με αυτά θα κριθεί αν η απόδοση του εργαζομένου είναι ικανοποιητική ή όχι. Έχουν να κάνουν με την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία με την αξιοποίηση των παραγωγικών όρων.
- **Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με πρότυπα:** ο αξιολογητής με βάση κάποιο πρότυπο αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης στον αξιολογούμενο. Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται από τον εκάστοτε προϊστάμενο και γίνονται από κοινού οι διορθωτικές αλλαγές.

3.5.1. Σκοπός αξιολόγησης

Η αξιολόγηση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την προαγωγή και εξέλιξη των υπαλλήλων. Ακόμη, συμβάλλει στο να εντοπιστούν πιθανές ανάγκες επανεκπαίδευσης ώστε να καλύψουν αδυναμίες που ενδεχομένως υπάρχουν με απώτερο σκοπό να παρέχουν στην επιχείρηση ένα ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών. Αν και έχει ταυτιστεί με την αμοιβή των εργαζόμενων, ο σημαντικότερος στόχος της είναι η ανατροφοδότηση.

Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση ποικίλλουν και είναι οι παρακάτω:

- Μέσω αυτής γίνεται εξακρίβωση αν ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος για την θέση την οποία κατέχει, αν έχει τα απαιτούμενα προσόντα του και αν αξιοποιεί τις δυνατότητές του στο έπακρο.
- Μπορεί να διαπιστωθεί αν υπάρχουν εργαζόμενοι με περισσότερες δεξιότητες από αυτές που απαιτεί η θέση τους και να επανατοποθετηθούν στην επιχείρηση.
- Καθορίζεται η μελλοντική απασχόληση του εργαζόμενου είτε με την μετάθεσή του σε άλλη θέση ή με ποια έργα (projects) είναι ικανός να ασχοληθεί.
- Γίνεται απολογισμός του έργου που παρήγαγε η επιχείρηση την δεδομένη χρονική διάρκεια.
- Εντοπίζονται πεδία εργασίας που ναι μεν υστερούν αλλά με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν.
- Στην φάση της αξιολόγησης καθορίζονται και απαιτούμενες ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων.
- Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και τους δίνονται κίνητρα ώστε να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους.
- Βελτιώνεται η επικοινωνία ανάμεσα σε στελέχη και εργαζόμενους
- Ανακαλύπτονται και αξιοποιούνται στοιχεία τα οποία μπορούν να συντελέσουν στην περαιτέρω πρόοδο της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζουν με σαφήνεια ποιες εργασίες εκτελούνται και ποιες ανάγκες τις υπαγορεύουν αλλά και κατά πόσο αυτοί μπορούν να αποδώσουν. Στον αντίποδα τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν και αυτοί πολύ καλά τις δυνατότητες του προσωπικού τους και την πραγματική τους απόδοση.

3.6. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Με τον όρο υποκίνηση εννοούμε την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους από τις επιχειρήσεις με απώτερο σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της. Κίνητρα μπορεί να είναι ο μισθός, η επιβράβευση, η αξιοκρατία και η δικαιοσύνη. Μέσω αυτών, η επιχείρηση πετυχαίνει καλύτερη απόδοση του προσωπικού.

Η απόδοση του προσωπικού επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση. Ένα καλό κλίμα ευνοεί την ανάπτυξη σχέσεων και φιλιών, γεγονότα που παρέχουν στους εργαζόμενους ψυχολογική υποστήριξη και ικανοποίηση των αναγκών τους. Πρόκειται για ένα είδος εσωτερικής αμοιβής του εργαζομένου. Παράγοντα υποκίνησης επίσης αποτελεί η εσωτερική προώθηση του εργαζομένου στην εταιρεία καθώς του γεννά αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και αυτοπραγμάτωσης. Αναλαμβάνοντας μόνος του ένας εργαζόμενος projects βαρύνουσας σημασίας νιώθει σίγουρος για τις ικανότητές του και τις γνώσεις του. Έτσι λοιπόν, οι προϊστάμενοι με συγκεκριμένες ενέργειες και παρέχοντας υλική και άυλη υποστήριξη πρέπει να προωθούν τέτοιες τακτικές που και τον εργαζόμενο ωφελούν αλλά εν γένει και ολόκληρη την επιχείρηση. Αυτές οι κινήσεις αποτελούν ένδειξη ότι οι προϊστάμενοι σέβονται και κατανοούν τους υφισταμένους τους και τις ανάγκες τους.

Σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στην υποκίνηση εργαζομένων έχει και η κριτική που ασκείται σ' αυτό, όπου οι μάνατζερ επιβάλλεται να επικεντρώνονται στην επαγγελματική κριτική και όχι στην προσωπική, η οποία δεν αφορά κανέναν και οξύνει καταστάσεις δημιουργώντας προβλήματα. Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να είναι αφοριστικοί προς τους εργαζόμενους που δεν είναι και τόσο καλοί, αντιθέτως πρέπει να τους παρέχουν την απαιτούμενη βοήθεια ώστε να φθάσουν στην απόδοση των καλύτερων υπαλλήλων. Τα μέσα που παρέχονται στους μάνατζερ μπορεί να είναι τα απαιτούμενα αλλά υπάρχει σοβαρή περίπτωση η επιχείρηση να μην τους παρέχει όλα όσα χρειάζονται. Σε ένα τέτοιο καθεστώς οι μάνατζερ θα αποτύχουν παταγωδώς να κατανοήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων και κατά συνέπεια δεν θα τους παρέχουν τα σωστά κίνητρα. Ένα χρηματικό κίνητρο είναι μια ικανή συνθήκη για υποκίνηση όχι όμως και αναγκαία αφού για κάποιους εργαζόμενους οι χρηματικές απολαβές μόνο δεν είναι ο αυτοσκοπός τους.

Ένας από τους ρόλους των διευθυντών λοιπόν είναι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με τον όρο «παρακίνηση», εννοούμε την οργάνωση της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος ώστε οι άνθρωποι να έχουν κίνητρο να δουλεύουν αποτελεσματικά. Κίνητρο για τους ανθρώπους είναι η ικανοποίηση των αναγκών τους, διατεταγμένες σε επίπεδα (Πυραμίδα Maslow). Σε αυτό το σημείο, γεννάται το ερώτημα «Ποιες είναι οι ανάγκες των ανθρώπων;». Σίγουρα όμως οι ανάγκες των ανθρώπων ποικίλλουν

και δεν μπορούν να ικανοποιηθούν όλες. Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες κατηγοριοποιούνται σε:

- Φυσιολογικές ανάγκες: είναι ανάγκες επιβίωσης και αν δεν ικανοποιούνται αυτές δεν μπορούμε να ζήσουμε.
- Ανάγκες ασφάλειας: δημιουργούνται με τα συναισθήματα αυτοσυντήρησης.
- Κοινωνικές ανάγκες: όπως αυτή της αγάπης, της σύνδεσης, της ένταξη σε ομάδες και η φιλία.
- Ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους όπως φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμός.
- Ανάγκη για αυτοολοκλήρωση, αυτενέργεια και αυτοπραγμάτωση. Η υποκίνηση ιδίως στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι δύσκολο να συμβεί για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, επομένως γίνεται μια σωστή ομαδοποίηση και κατόπιν καταγραφή των αναγκών που προσωπικού. Για να προσπαθήσει ένας εργαζόμενος για την ανάπτυξη της επιχείρησης και να μην διεκπεραιώνει μόνο όσα του ανατείνονται, βασίζεται στην ελεύθερη βούληση. Η θέσπιση κινήτρων με βάση τις ανικανοποίητες ανάγκες των εργαζομένων για μια στρατηγική στην επιχείρηση, αποτελεί τη βάση της εκτέλεσης μιας στρατηγικής αλλά και την δημιουργία της εταιρικής κουλτούρας και τις ικανότητες των ηγετών που έχει η ίδια. Υπάρχει η γνώμη ότι εάν οι εργαζόμενοι αμείβονται με υψηλούς μισθούς τότε εργάζονται με μεγαλύτερο ζήλο όπως και εάν καλυτερέψει το περιβάλλον της επιχείρησης αποδίδουν περισσότερα.

Οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης είναι οι πιο σημαντικές από πλευράς εξέτασης από τον διευθυντή προσωπικού.

Οι διευθυντές πρέπει να προωθούν το «ομαδικό πνεύμα» και να λαμβάνουν υπόψη τους τρεις βασικούς παράγοντες:

1. Την ικανοποίηση των αναγκών
2. Την ανάπτυξη της συνεκτικότητας της ομάδας
3. Την ισορροπία στη σύνθεση της ομάδας

Συμπερασματικά, η υποκίνηση/ παρακίνηση του προσωπικού της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη των στόχων της και την συνέχιση των προσφερόμενων υπηρεσιών της στην αγορά.



Εικόνα 3.1. Η πυραμίδα του Maslow

3.7. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι αμοιβές είναι για την επιχείρηση ένας πολύ σημαντικός τομέας καθώς συνδέει την ανταμοιβή και την εργασιακή ικανοποίηση. Ένα σύστημα ανταμοιβών που είναι καλά σχεδιασμένο πετυχαίνει τον απόλυτο συνδυασμό της εσωτερικής και εξωτερικής δικαιοσύνης και την επιτυχία της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.

3.7.1. Στόχοι συστημάτων αμοιβών

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών στοχεύει στην απόκτηση εργαζομένων με κατάλληλα προσόντα. Οι αποδοχές πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να είναι ικανές να προσελκύσουν εργαζομένους με υψηλά προσόντα που ενδεχομένως απαιτούν κάποια θέση. Ακόμη το επίπεδο των μισθών πρέπει να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης. Στην

περίπτωση που η εταιρεία ανταγωνίζεται με κάποια άλλη για την απόκτηση ενός εργαζόμενου πρέπει να αυξήσει το πακέτο αποδοχών για να τον προσθέσει στο εργατικό της δυναμικό.

Αν τα επίπεδα αμοιβών σε μια επιχείρηση δεν είναι ανταγωνιστικά ελλοχεύει ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι να παραιτηθούν. Έτσι λοιπόν το σύστημα αμοιβών πρέπει να είναι ικανό να συγκρατήσει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

Το αίσθημα της δικαιοσύνης σε μια επιχείρηση αντικατοπτρίζεται στο σύστημα αμοιβών. Οι περισσότεροι ικανοί υπάλληλοι αλλά και οι υψηλόβαθμοι πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές αλλά και η επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει ένα ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών.

Οι αμοιβές αποτελούν για τους εργαζόμενους το κίνητρο για την επίτευξη των στόχων αλλά και αναγνώριση για την απόδοσή τους που αντικατοπτρίζεται και στο μισθό τους. Έτσι οι «καλοί» μισθοί στοχεύουν στην ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς που αποτελεί βάση για τη συνέχιση της προσπάθειας στο μέλλον.

Κάθε επιχείρηση που ακολουθεί ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών μπορεί να ελέγχει το εργασιακό της κόστος. Προσλαμβάνει και διατηρεί εργαζόμενους σε ένα κόστος που μπορεί να αντεπεξέλθει χωρίς να υπάρχουν υπερτιμημένοι ή υποτιμημένοι μισθοί.

Το ορθολογικό σύστημα πληρωμών συμβαδίζει με το γράμμα του νόμου και εξασφαλίζει την συναίνεση του εργαζόμενου. Ακόμη, είναι εύκολο στην κατανόησή του από όλα τα μέλη που απαρτίζουν μια επιχείρηση.

Τα μισθολογικά προγράμματα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους και να επιτυγχάνεται η διοικητική λειτουργικότητα.

3.7.2. Είδη αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών χωρίζονται σε 3 κατηγορίες:

- Άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει σε ένα χρονικό διάστημα - μισθός.
- Μεταβλητές αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοσή του.
- Λοιπές παροχές που δίνονται στους εργαζόμενους είτε λόγω νομοθεσίας είτε λόγω πολιτικής της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται συνοπτικά τα είδη μεταβλητών αμοιβών που συνήθως διακρίνονται σε μια ιδιωτική επιχείρηση.

Αμοιβή με το κομμάτι	Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα χρηματικό αντίτιμο ανά παραγωγική μονάδα.
Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο	Μοιάζει με την αμοιβή με βάση το κομμάτι αλλά ο υπολογισμός γίνεται με μονάδες χρόνου. Ορίζεται ένα χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο ορίζεται μια εργασία και αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν νωρίτερα υπολογίζεται με συμφωνία η αμοιβή τους.
Bonus	Επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί προσθετικά στο μισθό και σχετίζεται με την επίτευξη κάποιου στόχου.
Προμήθειες	Χρησιμοποιείται κυρίως στην περίπτωση των πωλητών και συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση.
Επίδομα αξίας	Προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζόμενου κατά την διάρκεια του προηγούμενου έτους.
Διανομή κερδών	Οι επιχειρήσεις μοιράζονται τα κέρδη με τους εργαζόμενους και αν περισσεύουν κέρδη μπαίνουν σε ένα κοινό ταμείο.
Διάθεση μετοχών	Δωρεάν διάθεση μετοχών ή αποκτησή τους σε χαμηλότερη τιμή από την πραγματική.
Πρόσθετες παροχές	Αμοιβή σε είδος π.χ. εταιρικό αυτοκίνητο, κάλυψη εξόδων μετακίνησης, αποζημίωση, εκπτώτικες αγορές, άδεια ασθένειας μετ' αποδοχών κ.α.

Πίνακας 3.1. Είδη αμοιβών

3.8. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι διαδικασίες που αναλύσαμε παραπάνω είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν από οποιαδήποτε επιχείρηση επιτυχεί να επιτύχει τους στόχους της, επενδύοντας σημαντικά στον

ανθρώπινο παράγοντα. «Ποιος όμως είναι ο συντονιστής αυτών των τόσο σημαντικών διαδικασιών;», «Ποιος θα είναι υπεύθυνος για την διαδικασία των προσλήψεων;», «Ποιος θα συντονίζει σαν μαέστρος το διαμοιρασμό των αντικειμένων στο εργατικό δυναμικό;».

Υπεύθυνος για την ενδυνάμωση και ενθάρρυνση του προσωπικού είναι ο Διευθυντής του Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι αυτός, ο οποίος έχει τον ρόλο και την ευθύνη της εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, οργάνωσης και πρόσληψης προσωπικού. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης καλείται να συμβουλευεί και να βοηθά όλα τα στελέχη και υπαλλήλους που συγκροτούν το προσωπικό της.

Ο άνθρωπος βάζει τις βάσεις για το χτίσιμο μιας επικοινωνιακής σχέσης που να μπορεί να καρποφορήσει επιτυχάνοντας τους στόχους που θα θέσει η επιχείρηση. Οι καινούριοι υπάλληλοι βασίζονται στον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά στην εκπαίδευσή τους, την βελτίωση στην εργασία τους, την ανάπτυξη της συνεργασίας τους μεταξύ των υπολοίπων μελών της επιχείρησης. Επίσης μέσα από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού πηγάει η ασφάλεια και η προστασία των εργαζομένων. Ακόμη ενημερώνεται για τα νέα του επιχειρηματικού κόσμου μεταφέροντας νέες ιδέες και τάσεις στην επιχείρηση, οι οποίες θα επικρατήσουν.

Βλέπουμε ότι σημαντικό ρόλο έχουν οι εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε προσωπικό και προϊσταμένους/ μάνατζερ για την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού φροντίζει για την επίλυση των παραπόνων των εργαζομένων. Οι συγκρούσεις είναι καλό να αποφεύγονται μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και στελεχών της επιχείρησης και να υπάρχει αρμονική συνεργασία ώστε να επικρατεί πνεύμα ομαδικότητας, συνεργατικότητα και συναδελφικότητας. Επίσης, εκτελεί και άλλους ρόλους όπως αυτόν του επιτελικού αφού καθορίζει τις λειτουργίες και τα συστήματα που πρέπει να ακολουθηθούν από την επιχείρηση, του συμβουλευτικού, του υποστηρικτικού, του εποπτικού αφού ελέγχει τα τμήματα της επιχείρησης για το αν εφαρμόζουν ορθά τις λειτουργίες της και του εκτελεστικού αφού καθοδηγεί το προσωπικό μέχρι να επιτευχθούν οι στόχοι που τους προκαθόρισε η ίδια.

Μέσα στα καθήκοντα του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού είναι και η επεξήγηση των νέων θέσεων εργασίας στο καινούριο προσωπικό, η αξιολόγησή του και η συμμόρφωσή του στους κανόνες και στις πολιτικές της επιχείρησης.

Λειτουργεί και ως σύμβουλος κάποιες φορές και προσπαθεί να εξομαλύνει και να μαλακώσει τις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων που αντιμετωπίζουν προβλήματα προσαρμογής και συνεννόησης μεταξύ τους. Με τη συνεργασία των μάνατζερ και του προσωπικού κερδίζουν και οι δύο πλευρές και επιτυγχάνονται όλο και περισσότεροι στόχοι.

! Όταν ο manager γίνεται ηγέτης

Πολλές φορές για την εξασφάλιση της επιτυχίας μίας επιχείρησης τα στελέχη δεν αρκεί να είναι ικανοί μάνατζερς πρέπει να είναι ταυτόχρονα και ηγέτες.

***Ηγέτης** είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα".*

Ένας άξιος ηγέτης καθοδηγεί, παίρνει πρωτοβουλίες, ανοίγει ορίζοντες και έχει ως στόχο του την συνεχή βελτίωση των τεκταινόμενων μιας επιχείρησης.

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

- Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες ώστε να το ενστερνιστούν και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
- Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών.
- Η επιβράβευση των ατόμων.
- Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σ' αυτή.
- Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
- Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών, των συστημάτων και οι καινοτομίες.
- Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.

Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας/ κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του.



Εικόνα 3.2. Αρμοδιότητες του υπεύθυνου διαχείρισης (μάντζερ)

4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι κύριες σκέψεις των επιχειρηματιών κινούνται γύρω από τρεις άξονες, της ποιότητας, του κόστους και της παραγωγικότητας. Αντίστοιχα, οι κύριες σκέψεις των πελατών είναι η ποιότητα, η τιμή του αγαθού και η διαθεσιμότητά του στην αγορά. Γενικά, οι σκέψεις τους δεν είναι ίδιες ενώ ο μοναδικός κοινός τόπος εκατέρωθεν είναι η ποιότητα.

Η ποιότητα ως έννοια έχει διαφορετική ερμηνεία ανάλογα αν κάποιος είναι καταναλωτής ή αν είναι παραγωγός. Για τον καταναλωτή ποιότητα ενός αγαθού σημαίνει ότι αν λάβουμε υπόψη την τιμή του και κατά πόσο τον εξυπηρετεί να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. Από την μεριά του παραγωγού, ποιότητα είναι η δυνατότητα διαδικασίας της παραγωγής που συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του προϊόντος.

Η ποιότητα έχει αναδειχθεί σε πρωταρχικό παράγοντα (κριτήριο επιλογής) για τους καταναλωτές δεν μπορεί να οριοθετηθεί επακριβώς, διότι από τη φύση της είναι έννοια υποκειμενική. Όμως βάσει των παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι ποιότητα σε ένα προϊόν ή υπηρεσία σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά αυτών αφενός ικανοποιούν τις ανάγκες του καταναλωτή και αφετέρου ικανοποιούν τις δεδομένες προδιαγραφές παραγωγής.

Αν οι επιχειρήσεις θέσουν ως στόχο την ποιότητα ενισχύουν την ανταγωνιστική τους θέση και αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους.

4.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) – Total Quality Management (TQM) είναι ένα σύστημα για την διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών με πελατοκεντρική/ ανθρωποκεντρική δομή. Δίνει έμφαση, αφενός στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και αφετέρου στη συνεχή βελτίωσή τους. Η ποιότητα αποτελεί έναν σπουδαίο ανταγωνιστικό παράγοντα για την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών.

	δραστηριότητες και οι εργαζόμενοι- ο καθένας κάθε χρονική στιγμή – πάντοτε.
QUALITY	Πλήρης ικανοποίηση καταναλωτών από προϊόν ή υπηρεσία.
MANAGEMENT	Σχεδιασμός για την επίτευξη της ποιότητας.
TQM=Total + Quality+ Management	

Πίνακας 4.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας είναι μια κουλτούρα και εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων.» (Λογοθέτης (1993), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, σελ 20).

Η ΔΟΠ λοιπόν είναι μια νέα κουλτούρα πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχής βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος και των υπηρεσιών και γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι είναι κλειδί για την ευμάρεια κάθε επιχείρησης. Τροχοπέδη για τη μη καθολική υιοθέτησή της από τις επιχειρήσεις αποτελεί η θεώρηση ότι για κάθε αποτυχία ευθύνεται ένα μεμονωμένο τμήμα της επιχείρησης και όχι το σύνολο αυτής.

Κρίνεται λοιπόν επιτακτική η ανάγκη για απόκτηση και καλλιέργεια νέων ικανοτήτων, όπως τι επιθυμεί ο πελάτης αλλά και της συνεχής παροχής προς αυτόν αγαθά άριστης ποιότητας. Όλο το δυναμικό μιας επιχείρησης, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους, δεσμεύεται για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών απαιτούν από την πλευρά των επιχειρήσεων διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια ολοκληρωμένη μεταστροφή, από την κλασική διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η δέσμευση λοιπόν, πρέπει να αποδεικνύεται από πολύ νωρίς με πράξεις. Σημαντική είναι η συμμετοχή της διοίκησης όπου με παραδειγματική συμπεριφορά και ειλικρίνεια θα πείσει το εργατικό δυναμικό για τη νέα πορεία προς την ποιότητα.

Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα, όσο και για συγκεκριμένες δυσκολίες που ενδεχομένως να προκύψουν. Έτσι όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία (γνώση), μπορεί να εντοπίσει το γρηγορότερο δυνατό μια δυσλειτουργία και να επέμβει άμεσα, προλαμβάνοντας ένα πιθανόν μεγαλύτερο πρόβλημα. Επιπλέον, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης, είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Καθίσταται λοιπόν επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση, γνώση, συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, προκειμένου η πρόληψη και όχι η θεραπεία να είναι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης που μάχεται να είναι πλήρως ανταγωνιστική και αποδοτική.

Η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά αφορά όλους όσους εργάζονται σε αυτή, από τη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους. Η συμμετοχή όλων σε μια κοινή αναζήτηση ολικής ποιότητας, με ομαδικό πνεύμα, θα οδηγήσει αναμφισβήτητα σε αυξημένη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων. Βασική προϋπόθεση είναι η απουσία του φόβου, των εμποδίων επικοινωνίας, του ανταγωνισμού και η προτροπή για απελευθέρωση της δυναμικότητας του εργατικού δυναμικού προς όφελος του εργαζόμενου και της επιχείρησης ως σύνολο.

4.3. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ VS ΔΟΠ

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, η προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας διαφέρει σημαντικά από την παραδοσιακή και συμμορφώνεται στη νέα οικονομικοκοινωνική τάση της αγοράς. Στόχος της και προτεραιότητα είναι πάντα η ποιότητα και οι επιθυμίες του καταναλωτή. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται μια σύγκριση των δύο αυτών προσεγγίσεων διοίκησης.

**Προσέγγιση παραδοσιακής
διοικητικής**

Προσέγγιση της ΔΟΠ

Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτερα στελέχη ανεύθυνα για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Ποιος ευθύνεται	Πως λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος - διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας: τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
Ευθύνη για ποιότητα: το τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα: όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοίκησης και τεχνικό

Πίνακας 4.2. Διαφορές παραδοσιακής διοικητικής και ΔΟΠ

4.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Σύμφωνα με τον Juran (1988), όποιος δέχεται επίδραση από ένα προϊόν ονομάζεται πελάτης. Οι πελάτες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς. Όλοι οι πελάτες έχουν προσδοκίες που θέλουν να εκπληρώνονται μέσα από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Εσωτερικοί πελάτες είναι οι αποδέκτες προϊόντων που προκύπτουν από την προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών από την μία επιχείρηση στην άλλη. Εξωτερικοί είναι οι πελάτες, οι

οποίοι δέχονται επίδραση από το προϊόν αλλά δεν είναι μέλη της επιχείρησης που τα παράγαγε. Επομένως σχηματίζεται μία αλυσίδα όπου ο πρώτος κρίκος είναι ο εξωτερικός προμηθευτής και ο τελευταίος, ο εξωτερικός πελάτης (τελικός χρήστης).

Πρωταρχικό καθήκον της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη. Κάθε προσπάθεια της επιχείρησης έχει για τους πελάτες αυτής προστιθέμενη αξία.

Μια άλλη διάκριση των καταναλωτών γίνεται με βάση την σημαντικότητά τους. Οι καταναλωτές διακρίνονται και πάλι σε δύο κατηγορίες: α) πολύτιμοι - λίγοι πελάτες και β) χρήσιμοι - λίγοι πελάτες. Οι μεν αποτελούν ένα μικρό ποσοστό στο σύνολο των πελατών αλλά αποφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό στις πωλήσεις και οι δε είναι το μεγαλύτερο ποσοστό αλλά αποφέρουν μικρότερη αξία στις πωλήσεις.

Η τελευταία διάκριση των καταναλωτών είναι μία τριπλέτα που αφορά την χρήση του προϊόντος έχουμε λοιπόν τους παραγωγούς πελάτες, οι οποίοι αγοράζουν ένα προϊόν με σκοπό να το χρησιμοποιήσουν στην δική τους παραγωγική διαδικασία και μετά να γίνουν πωλητές, τους πωλητές που αγοράζουν το προϊόν για να το μεταπουλήσουν και τέλος τους τελικούς πελάτες οι οποίοι είναι οι τελικοί χρήστες του προϊόντος.

4.5. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

Οι αρχές διοίκησης της ΔΟΠ πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε τμήμα, επίπεδο και διαδικασία της επιχείρησης. Βασική ιδέα και κινητήριος δύναμη είναι η βελτίωση σε συνεχή βάση από τον καθένα που συμμετέχει στην επιχείρηση, εργαζόμενους και στελέχη.

Η ανώτατη διοίκηση έχει πλέον ένα διευρυμένο πλαίσιο ευθυνών καθώς πρέπει να υποστηρίζει όλες τις δραστηριότητες της ολικής ποιότητας με ευθύνη των managers.

Ακόμη πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα στοιχεία ικανοποίησης του πελάτη και να μεριμνήσει για τους χειρισμούς παραπόνων που μπορεί να προκύψουν. Άλλο σημαντικό της μέλημα είναι η συγγραφή συχνών εκθέσεων και αναφορών ποιότητας γιατί μέσω αυτών γίνεται έλεγχος αν η επιχείρηση ακολουθεί την πολιτική της ολικής ποιότητας σε όλα τα επίπεδα. Τέλος, η ανώτατη διοίκηση είναι αρμόδια για την ικανοποίηση των μετόχων.

Έχουμε ήδη επισημάνει ότι η ΔΟΠ είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στο κέντρο της τοποθετεί τον άνθρωπο είτε με την ιδιότητα του πελάτη είτε με αυτή του εργαζόμενου. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μείζονος σημασίας σε ένα διοικητικό σχήμα ολικής ποιότητας. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στον πελάτη για την ικανοποίηση και την ευχαρίστησή του. Από την μεριά του ανθρώπου - εργαζόμενου η ΔΟΠ προϋποθέτει συνολική συμμετοχή των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία. Δημιουργεί ένα ευχάριστο περιβάλλον μέσα από την ομαδική εργασία και την αποτελεσματική επικοινωνία. Ο άνθρωπος/ εργαζόμενος νιώθει προσωπική ικανοποίηση καθώς του δίνεται η δυνατότητα να μετέχει στην παραγωγή ποιότητας αλλά να βελτιώνεται με συνεχή μόρφωση και εκπαίδευση.

Η συνολικότερη διοίκηση είναι βασισμένη στα γεγονότα δηλαδή επικεντρώνεται στις διάφορες επιμέρους διεργασίες όπου οι υπεύθυνοι ασχολούνται με συνεχείς μετρήσεις, παρατηρήσεις και πειραματισμούς. Απώτερος σκοπός είναι η συνεχής βελτίωση και η πρόληψη της επανάληψης λαθών.

Η τεχνολογία είναι πολύτιμος αρωγός για την ΔΟΠ αφού είναι βασική προϋπόθεση για την ποιότητα. Αυτοματισμοί, JIT συνδράμουν στην βέλτιστη παραγωγή ποιότητας. Ακόμη στατιστικός ποιοτικός έλεγχος, εργαλεία επίλυσης προβλημάτων αλλά και συχνή βαθμολόγηση σε κάθε επίπεδο παραγωγής.

Η ΔΟΠ απαιτεί ανάπτυξη της ποιοτικής λειτουργίας. Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει τις προσδοκίες του πελάτη και να παράγει μετρήσιμες παραμέτρους για αυτές και να έχει ως αυτοσκοπό την δημιουργία στόχων για αυτές. Η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση και να παρακολουθεί τη μεταβλητότητα των παραμέτρων, ώστε να επιτύχει πορεία προς μηδενική μεταβλητότητα.

Οι προμηθευτές είναι ένα άλλο βαρύνουσας σημασίας συστατικό στοιχείο. Η επιχείρηση πρέπει να στοχεύει και στην ευχαρίστηση του προμηθευτή αφού πρόκειται άλλωστε και για έναν εσωτερικό πελάτη. Έτσι πρέπει στην επιλογή των προμηθευτών της να είναι πολύ προσεκτική δηλαδή να διαλέγει ποιοτικούς προμηθευτές. Πρέπει να υπάρχει μια καλή συνεργασία αμφίδρομα ώστε να υπάρχει τεχνική υποστήριξη και καλό κλίμα συνεργασίας.

Η ανάγκη για την βέλτιστη ποιότητα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που παράγει μια επιχείρηση δεν σημαίνει απαραίτητα και μεγάλο κόστος στην παραγωγή. Μια επιχείρηση

μπορεί να προβεί σε μείωση του κόστους ποιότητας μελετώντας διεξοδικά τόσο τα εξωτερικά σφάλματα όσο και τα εσωτερικά. Σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας πρέπει να γίνεται εκτίμηση της ποιότητας και να έχει στρατηγικές πρόληψης ώστε εκ των προτέρων να μπορεί να εντοπίσει ένα σφάλμα και να το αποτρέψει πριν αποβεί καταστροφικό για την τελική ποιότητα του αγαθού.

Όλα τα παραπάνω για να υλοποιηθούν εντέλει από τις επιχειρήσεις πρέπει να καλλιεργηθεί η ποιοτική κουλτούρα. Κάθε επιχείρηση πρέπει να θέλει η ίδια να ακολουθήσει μια πολιτική που στοχεύει στη απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη μέσω της άριστης ποιότητας που θα παράγει. Επιτακτική λοιπόν κρίνεται η ανάγκη της αλλαγής του τρόπου σκέψης των επιχειρηματιών. Η ΔΟΠ απαιτεί οπαδούς της ποιότητας, της συμμετοχικής διοίκησης και της πρόληψης. Για να είναι δυνατό να συμβούν τα παραπάνω οι ερευνητές της ΔΟΠ δημιούργησαν μία σειρά θεωριών και τεχνικών εργαλείων στα οποία περιλαμβάνονται οι έννοιες:

Εστίαση στον πελάτη (customer focus): Ο πελάτης είναι η κεντρική έννοια στην διοικητική θεωρία της ΔΟΠ, είναι αυτός που θα αξιολογήσει την αξία των εργασιών του οργανισμού. Όλες οι προσπάθειες των οργανισμών γίνονται για την άντληση των αναγκών του και την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction): Στο παραδοσιακό περιβάλλον ο εργαζόμενος διεξάγει την εργασία με σκοπό να πετύχει τις προδιαγραφές. Στο περιβάλλον ΔΟΠ ο εργαζόμενος εργάζεται για να ικανοποιήσει τον πελάτη. Αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής αλυσίδας ως πελάτη του και του “παραδίδει” το προϊόν ή την υπηρεσία όντας σίγουρος ότι καλύπτει τις ανάγκες του.

Ολική συμμετοχή (Total participation): Ο εργαζόμενος πλέον δεν περιμένει να του πουν τι ακριβώς να κάνει και πως να το κάνει αλλά είναι ο ίδιος αξιολογημένος και εξειδικευμένος να κάνει την εργασία που του ανατίθεται. Μπορεί επίσης να προτείνει βελτιωμένους τρόπους για την διεξαγωγή της.

Συνεχής βελτίωση (continuous improvement): Η έννοια αυτή περιλαμβάνει τη χρήση των τεχνικών εργαλείων της ΔΟΠ για να φτάσει η επιχείρηση το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, να διατηρήσει αυτό το επίπεδο αλλά και να βελτιώνεται συνεχώς φτάνοντας σε πολύ υψηλά

επίπεδα ποιότητας μέχρι την τελειότητα όπως αυτή που περιγράφει ο Crosby στο βιβλίο του “Zero Defects”.

Ευρύ φάσμα εφαρμοσιμότητας (wide range of applicability): Οι θεωρίες και τα εργαλεία της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν σε ατομικό επίπεδο και σε παντός είδους και μεγέθους επιχειρήσεις (κατασκευές, τράπεζες, νοσοκομεία, εκπαίδευση, κυβερνητικές διαδικασίες) καθώς και σε ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών.

Παραγωγικότητα: σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα παραδοθούν εγκαίρως και οι εργασιακοί πόροι θα χρησιμοποιηθούν (utilized) πλήρως.

Καινοτομία (Innovation): Είναι πολύ σημαντική η προώθηση νέων ιδεών στην αγορά. Στα πλαίσια της ΔΟΠ καινοτομία σημαίνει ότι ο οργανισμός εναλλάσσει τα προϊόντα του ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών και τις εξελίξεις.

Επίλυση προβλημάτων (problem solving): Με την παραδοσιακή προσέγγιση μόνο η διοίκηση του οργανισμού έχει την δικαιοδοσία να λύνει προβλήματα, να αποδίδει ευθύνες. Στα πλαίσια της ΔΟΠ η επίλυση των προβλημάτων είναι υπόθεση του καθενός. Όταν ο εργαζόμενος προσδιορίσει ένα πρόβλημα είναι εξουσιοδοτημένος και ικανός να συλλέξει τα δεδομένα, να τα αναλύσει και να επιλύσει το πρόβλημα

4.6. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

Στις μέρες μας η ΔΟΠ φαντάζει μονόδρομος για τις σύγχρονες επιχειρήσεις οι οποίες δρουν σε ένα πλήρες ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Απώτερος σκοπός της επιχείρησης είναι σαφώς η μεγιστοποίηση του κέρδους της και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσο οι πελάτες δέχονται τα προϊόντα της.

Ο καταναλωτής του σήμερα απαιτεί πρώτα πρώτα ποιότητα από το αγαθό που θέλει να αγοράσει. Ένα αγαθό κακής ποιότητας ακόμη και αν είναι φθηνότερο θα του κοστίσει τελικά καθώς θα αναγκαστεί να το επισκευάσει ή να το αντικαταστήσει.

Αν οι επιχειρήσεις επικεντρωθούν στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγουν και πετύχουν και μείωση του κόστους αυτής διατηρούν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους αλλά αποκτούν και νέους, αφού και οι μεν και οι δε είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Θέτοντας ως στόχο την παραγωγή ποιοτικών αγαθών σημαίνει ότι

επιδιώκεται η παραγωγή μηδενικών ελαττωματικών που από την μεριά του αυτό σημαίνει μείωση του κόστους παραγωγής.

Χρυσή τομή για την αδιαμφισβήτητη επιτυχία μιας επιχείρησης σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού είναι ο συνδυασμός άριστης ποιότητας και χαμηλής τιμής.

Συνοπτικά, τα πλεονεκτήματα της ΔΟΠ παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ
Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία
Ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της
Αύξηση των πωλήσεων
Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
Αύξηση των εσόδων/ κερδών
Μείωση του ποσοστού ελαττωματικών
Μείωση του κόστους παραγωγής
Μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας
Αύξηση της παραγωγικότητας
Αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων

Πίνακας 4.3. Πλεονεκτήματα ΔΟΠ

Παρά τα αρκετά και αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα της ποιοτικής πολιτικής πρέπει να επισημανθούν σε αυτό το σημείο κάποια θέματα που μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη και ως έχουν αρνητικές επιπτώσεις σε μια επιχείρηση. Για την ανάπτυξη ενός πλάνου, το οποίο να συνδυάζει την ποιότητα με τους ρεαλιστικούς στόχους απαιτείται ένα εύλογο χρονικό διάστημα που αν είναι αρκετά μεγάλο μπορεί να βλάψει εντέλει την επιχείρηση. Η πολιτική ποιότητας πρέπει να είναι σαφής και να μην είναι διφορούμενη διότι έτσι θα οδηγήσει σε αποτυχία του όλο σύστημα. Η διοίκηση πρέπει να συμμορφώνεται πλήρως στις απαιτήσεις της πολιτικής ποιότητας που έχει αποφασίσει, δηλαδή να μην απαιτεί από το προσωπικό της μόνο συμμόρφωση στην ποιότητα αλλά και η ίδια να μην παρεκκλίνει από το συγκεκριμένο στόχο ανεξάρτητα από τα κελεύσματα του κέρδους που μπορούν να προκύψουν στην πορεία.

4.7. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ο ορισμός της Διασφάλισης Ποιότητας αποδίδεται ως εξής:

Διασφάλιση Ποιότητας είναι όλες εκείνες οι προσχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες απαραίτητες για να δώσουν τη σιγουριά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις για την ποιότητα», (ISO 8402, 1986).

Η φιλοσοφία της διασφάλισης ποιότητας είναι ότι η παρέμβαση στην ποιότητα πρέπει να γίνει στα αρχικά στάδια σχεδίασης του προϊόντος και απαιτεί την αποτελεσματική τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών στην παραγωγική διαδικασία καθώς και στη συστηματική αναπληροφόρηση με τους προμηθευτές και τους εργαζομένους. Για την αποτελεσματική διασφάλιση της ποιότητας είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης είναι γνωστός ως ISO και αυτή η ονομασία του ισχύει διεθνώς. Είναι μια διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης.

Το πρότυπο ISO 9001:2000 αποτελεί το διεθνές πρότυπο, το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις για διαχείριση της ποιότητας και στοχεύει στην εγκαθίδρυση ενός αποτελεσματικού συστήματος οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας μια επιχείρησης. Προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για την ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας μιας επιχείρησης, για την επαύξηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, μέσω της ανταπόκρισης των αναγκών τους. Επιπλέον εστιάζεται στη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης της Επιχείρησης όσον αφορά στην επίτευξη των ποιοτικών στόχων της, τα προμηθευόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της.

Το διεθνές πρότυπο ISO 22000:2005 (Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain) για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την αλυσίδα τροφίμων (πρωτογενή παραγωγή, παραγωγή ζωοτροφών, παραγωγή, μεταποίηση, διανομή τροφίμων, λιανική πώληση, μαζική εστίαση, καθώς επίσης και επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες ή προμηθεύουν με εξοπλισμό, υλικά συσκευασίας,

υλικά καθαρισμού και απολύμανσης, πρόσθετα, κλπ) τις επιχειρήσεις τροφίμων. Προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων μιας επιχείρησης και εστιάζει στην αμοιβαία επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών (επιχειρήσεων, προμηθευτών, πελατών, αρχών), στη συστηματική διαχείριση του συστήματος, στον έλεγχο των κινδύνων μέσω προαπαιτούμενων προγραμμάτων.

Το Πρότυπο ISO 14001 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία συστήματος για την περιβαλλοντική διαχείριση σε μια επιχείρηση και εστιάζει, στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών πλευρών της για την επιτυχή διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της και τελικά της βελτίωσης της περιβαλλοντικής επίδοσής της.

Το Πρότυπο ISO 22000:2005 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία συστήματος διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας στην εργασία μιας επιχείρησης και εστιάζει στον αποτελεσματικό έλεγχο όλων των επαγγελματικών κινδύνων και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενοι, επισκέπτες, προμηθευτές, ευρύτερο κοινωνικό σύνολο) καθώς και της επίτευξης βελτιώσεων στις συνολικές επιδόσεις υγείας και ασφάλειας στην εργασία της επιχείρησης. Το πρότυπο αυτό αποσκοπεί στην κάλυψη της υγείας και ασφάλειας στην εργασία και όχι στην ασφάλεια προϊόντων ή διεργασιών.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Επιχείρηση χαρακτηρίζεται η ποριστική *οικονομική μονάδα* που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Πέρα όμως αυτού του στενού οικονομικού ορισμού μπορούμε να την θεωρήσουμε και ως μια κοινωνική οργάνωση καθώς αποτελείται από ανθρώπους. Γενικότερα, η επιχείρηση πρέπει να έχει μια δυναμική σχέση με το περιβάλλον της ώστε να μπορεί αρχικά να επιβιώσει αλλά και να αναπτυχθεί αγγίζοντας το βέλτιστο δυνατό κόστος.

Για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί περισσότεροι παράγοντες απ' ότι ενδεχομένως στον παρελθόν καθόσον η καθεστηκυία τάξη έχει αλλάξει. Στην παρούσα εργασία, το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση και τη συνεχή ανάπτυξη των τεχνολογιών που αποκύημα αυτών είναι μια κοινωνία της πληροφορίας και μια οικονομία της γνώσης.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών του κεφαλαίου και της εργασίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης οικονομίας. Οι αγορές αναπτύσσονται και διεθνοποιούνται μέσα από το παγκόσμιο εμπόριο. Οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε μια παγκόσμια αγορά, στην οποία οι οικονομικές δυνατότητες αλλά και οι προκλήσεις είναι πολύ μεγαλύτερες καθώς αφενός το περιθώριο κέρδους είναι πολύ υψηλότερο αλλά και αφετέρου ο ανταγωνισμός γίνεται πολύ σκληρότερος. Οι καταναλωτές, στον αντίποδα, έχουν την δυνατότητα μιας πληθώρας αγαθών με μεγάλη ποικιλία σε ποιότητα και τιμές.

Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας ως άλλος παράγοντας διαμόρφωσης του οικονομικού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει στην οικονομική ανάπτυξη με την παραγωγή νέων αγαθών αλλά και με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που απορρέουν από την πρόοδο αυτή. Λίγοι θα αμφισβητούσαν ότι η ανάγκη τεχνολογικής μόρφωσης δεν είναι απαραίτητη για τον άνθρωπο του σήμερα ώστε να μπορεί να είναι ανταγωνιστικός ως εργαζόμενος σε μια διευρυμένη πλέον αγορά εργασίας αλλά και μέλος στην κοινωνία της πληροφορίας. Είναι όμως και σημαντικό να αναφέρουμε πως ακόμη και σήμερα ένα μεγάλο μέρος του πλανήτη δεν έχει πρόσβαση σε αυτές τις τεχνολογίες και αν έχει ενδεχομένως δεν του χρειάζεται εφόσον ακόμη δεν έχει λύσει βασικές βιοποριστικές ανάγκες. Οι ίσες ευκαιρίες όλων των

πολιτών της υψηλίου στην ανάπτυξη παντός τύπου είναι θέμα μια παγκόσμιας πολιτικής που πρέπει να σκύψει σοβαρά πάνω από τα προβλήματα των φτωχών χωρών. Όμως για τις αναπτυγμένες χώρες, η τεχνολογία και η πληροφορική μπορούν να είναι μοχλός ανάπτυξης. Ο σημερινός ανταγωνισμός επιβάλλει την αξιοποίηση της τεχνολογίας στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αρκετές από τις εταιρείες της νέας οικονομίας θα επιβιώσουν και θα δουν τα μεγέθη τους να μεγαλώνουν σημαντικά. Θα περάσουμε, όμως θέλοντας και μη από μια φάση κατά την οποία οι κλυδωνισμοί στον χώρο της νέας οικονομίας θα είναι έντονοι.

Με δεδομένη λοιπόν την παγκοσμιοποίηση και με τις ευκολίες που παράσχει η τεχνολογική ανάπτυξη - μια μορφή εμπορίου που καταργεί τους γεωγραφικούς περιορισμούς και τις φυσικές δυσκολίες - ανθίζει με τον καιρό όλο και περισσότερο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μία έννοια, η οποία έχει ενσωματωθεί στη νέα εμπορική πραγματικότητα. Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του αποτελούν σημεία κλειδιά όχι μόνο για την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά κυρίως για την επιβίωση της στο εμπορικό περιβάλλον. Όπως είδαμε η ανάπτυξη του e-commerce είναι αναπόφευκτη και αποτελεί τη φυσική εξέλιξη των εμπορικών συναλλαγών. Δεν πρέπει λοιπόν η εφαρμογή του να αντιμετωπίζεται διστακτικά, απεναντίας είναι βασικό να γίνονται ενέργειες που να συμβάλλουν στην ομαλή ανάπτυξη του. Με τον τρόπο αυτό θα ξεπεραστούν τα προβλήματα και οι δυσκολίες που παρουσιάζονται και θα μπορούν τόσο οι καταναλωτές όσο και οι επιχειρήσεις να το χρησιμοποιούν ως το βασικό εργαλείο διεκπεραίωσης των εμπορικών συναλλαγών τους. Η τηλεργασία ως νέα μορφή οργάνωσης της εργασίας μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά από την μεριά της προς όφελος των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Πρέπει να σημειώσουμε ότι είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι οι φυσικές δυσκολίες πλέον δεν συντελούν στο μια επιχείρηση να μην αναπτυχθεί όσο καλύτερα μπορεί και να μην αξιοποιήσει στο καλύτερο δυνατό τις ικανότητες των εργαζομένων της.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά σύνθετων ζητημάτων και μέσα σε αυτό το γενικότερο πλαίσιο αλλαγών διερωτόμαστε «Ποιος είναι ο ρόλος του ανθρώπου με την διττή έννοια του ανθρώπου ως εργαζόμενου και του ανθρώπου ως καταναλωτή;». Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο, την κινητήρια δύναμη και τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη του οράματος μιας επιχείρησης. Γίνεται πλέον ευρύτατα

αντιληπτό ότι ο δρόμος για την επιτυχία και κυρίως για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην αξιοποίηση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική σημασία των ανθρώπων για την επιτυχία της επιχείρησης συνίσταται στο γεγονός ότι μπορούν να δημιουργήσουν στην επιχείρηση δυνατότητες καινοτομιών, συνεχούς μάθησης και αλλαγών που δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό, όπως μπορούν να αντιγραφούν οι στρατηγικές, οι δομές, τα συστήματα και η τεχνολογία. Για αυτούς τους λόγους λοιπόν, η επιχείρηση πρέπει να επενδύει τα μέγιστα στους ανθρώπους που εργάζονται για αυτήν και έτσι θα καταφέρει να έχει τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση και προς όφελος του εργατικού δυναμικό αλλά και για δικό της όφελος.

Σημαντική όμως για την επιβίωση μια επιχείρησης είναι και η στοχοπροσήλωση στην ποιότητα. Για να επιτύχει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει όλα τα άτομα που απαρτίζουν την επιχείρηση από την ανώτερη ηγεσία μέχρι και τον κατώτατο εργαζόμενο να υιοθετήσουν μια νέα κουλτούρα που θα έχει ως στόχο την παραγωγή - παροχή ποιοτικών προϊόντων - υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωσή τους. Όπως και κάθε καινούρια κουλτούρα που γεννάται έτσι και η κουλτούρα της ποιότητας χρειάζεται αρκετό χρόνο για να εδραιωθεί. Το σημαντικότερο όλων είναι να γίνει ευαγγέλιο σε κάθε επιχείρηση πως η ποιότητα είναι μονόδρομος για την επιβίωσή της και την περαιτέρω ανάπτυξη. Βέβαια, γνωρίζουμε πως μια καπιταλιστική κοινωνία ρέπει προς την ποσότητα όμως οι εποχές αυτές έχουν περάσει ανεπιστρεπτί και οι επιχειρήσεις και κατ' επέκταση οι άνθρωποι πρέπει να κάνουν μια ποιοτική προσέγγιση των πραγμάτων.

Κλείνουμε την εργασία μας λέγοντας πως ο άνθρωπος από την αρχή της ιστορίας, είναι δεν είναι απλά στο επίκεντρο των αλλαγών είναι αυτός που προκαλεί την ανάγκη για αλλαγές. Με μια οικονομική θέαση των πραγμάτων μπορούμε να πούμε ότι όποια επιχείρηση δεν θέσει τον άνθρωπο στο επίκεντρο είναι καταδικασμένη να "πεθάνει" μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό στερέωμα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στον άνθρωπο δημιουργώντας έναν περιβάλλον εργασίας με κέντρο τον άνθρωπο - εργαζόμενο και παρέχοντας ένα ποιοτικό αγαθό (προϊόν ή υπηρεσία) με στόχο τον άνθρωπο - καταναλωτή.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γαβριλάκης Ν. *Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*
2. Δερβιτσιώτης Κ.Ν. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, 1993
3. Ζούμπου Δήμητρα, *Διαμόρφωση του ψηφιακού υλικού στο μοντέλο υβριδικής τηλεεκπαίδευσης*, Διπλωματική Εργασία
4. Χρήστος Κόλλιας, Χάρης Ναξάκης, Μιχάλης Χλέτσος, *Σύγχρονες προσεγγίσεις της ελληνικής οικονομίας*, Εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗ
5. Μπιλίρη Βασιλική, *Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, Μεταπτυχιακή Εργασία
6. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου
7. Σιασιάκος Κωνσταντίνος, *Χρήση Νέων Τεχνολογιών στις Επιχειρήσεις*
8. *Παγκοσμιοποίηση, Οικονομικές, Πολιτικές, Πολιτισμικές Όψεις*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2003
9. Τσακαλίδης Α., Δρ. Συρμακέσης Σ., Δρ. Τσώλης, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Μηχ.Η/Υ & Πληροφορικής, *Σημειώσεις e-εμπόριο, e- επιχειρείν*, 2002
10. Armstrong M., *A Handbook of human resource Management Practice*, London, 2003, Kogan Page
11. Labour Mobility”, *Oxford Encyclopedia of Economic History*, Jason Long (Colby College) & Joseph Ferrie, Northwestern University
12. Bank John, *Total quality management*, 2000
13. Booth P., (2009), *Editorial: Corporate Social Responsibility*, in the *Journal complication*, p.p. 2-4
14. Luis Cabral, *Βιομηχανική Οργάνωση*
15. Church R., *Επιχειρηματική δράση και διοίκηση επιχειρήσεων*
16. Guest D., Peccei, R. (2002), *Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work*, King’s College, London

17. Efraim Turban, Jae Lee, David King, Michael Chung, *Ηλεκτρονικό εμπόριο: Αρχές, Εξελίξεις, Στρατηγική από τη σκοπιά του manager*, Έκδοση: Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2002
18. Juran Joseph, *Juran's quality control handbook 4th*, Edition 1988
19. Storey J., (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell
20. http://www.ubique.org/eqfcode/Cologne/1.ECVET_approach.pdf. Τελευταία πρόσβαση: 10/1/14
21. http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/living_and_working_in_the_internal_market/c11104_el.htm. European Qualification Framework. Τελευταία πρόσβαση: 10/1/14
22. <http://el.wikibooks.org>, Επιχειρήσεις και Τηλεργασία, μια Σύγχρονη Προσέγγιση. Τελευταία πρόσβαση: 27/12/13
23. <http://el.wikipedia.org/wiki/επιχείρηση>. Τελευταία πρόσβαση 26/12/13