

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ  
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥΣ**



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΧΑΛΚΙΑΣ**

**Σπουδάστριες: Παπαγεωργίου Ευανθία  
Σταματελάτου Χρυσάνθη  
Τριάντη Πηνελόπη**



**ΠΑΤΡΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2004**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6745
----------------------	------



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

#### ΟΡΙΣΜΟΣ - ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ Π.Ε.

1

1) Προβλήματα ορισμού

1

2) Σπουδαιότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

5

3) Πεδίο διαφωνίας και σύγκρουσης

12

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

#### ΔΟΜΗ ΤΩΝ Π.Ε.

17

1) Πολυεθνικές επιχειρήσεις και κατανομή των πόρων

17

2) Δομή και στρατηγική των Π.Ε.

25

3) Μέγεθος της αγοράς και μέγεθος της επιχείρησης

32

4) Συγκέντρωση της αγοράς

35

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

#### ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

43

1) Δημιουργία απασχόλησης

43

2) Μισθοί και ημερομίσθια

47

3) Πρότυπο και διαδικασία ανάπτυξης

48

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV

#### ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ Π.Ε.

52

1) Γενικά

52

2) Ανώτερα διευθυντικά στελέχη

52

3) Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού

53

4) Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, πρόβλεψη αναγκών

55

5) Προσέλκυση προσώπων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού	58
6) Επιλογή προσωπικού	61
7) Διαδικασίες μετά την πρόσληψη του προσωπικού	67
8) Ένταξη του προσωπικού	68
9) Εκπαίδευση του προσωπικού	69
10) Αξιολόγηση του προσωπικού	71
11) Αμοιβή του προσωπικού	73
12) Συνθήκες εργασίας	74
13) Έλεγχος προσωπικού	80
14) Μεταβολές κατάστασης προσωπικού	89
15) Συστήματα οργάνωσης	91
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ V</b>	
<b>ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	94
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	
<b>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ Π.Ε.</b>	97
1) ALLIANZ	97
2) VODAFONE	102
3) SIEMENS	105
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	108

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι**  
**ΟΡΙΣΜΟΣ - ΑΝΑΔΡΟΜΗ - ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ**  
**ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

*1. Προβλήματα ορισμού.*

Διάφοροι όροι, ορισμοί και έννοιες έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί, τόσο στο θεωρητικό επίπεδο όσο και στην εμπειρική έρευνα, σε μια προσπάθεια εύρεσης ενός λειτουργικού ορισμού για την απόδοση του περιεχομένου, της δομής και της συμπεριφοράς της «πολυεθνικής επιχείρησης».

Στα οικονομικά συχνά μιλάμε για «πολυεθνικές», «διεθνείς», «υπερεθνικές» ή «παγκόσμιες» επιχειρήσεις, εταιρείες ή συγκροτήματα. Οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται για να χαρακτηρίσουν τις μεγάλες επιχειρήσεις που οι παραγωγικές δραστηριότητες τους επεκτείνονται σε περισσότερες από μια χώρες, σε αντιπαράθεση με τους ορισμούς των παραδοσιακών επιχειρήσεων που λειτουργούν σε εθνικά πλαίσια.

Η ποικιλία και πολυμορφία των ορισμών οφείλεται σε εννοιολογικές και μεθοδολογικές διαφορές σχετικά με την πολυεθνική επιχείρηση, που αποτελεί ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο. Ένα φαινόμενο το οποίο διασχίζει με πολύ μεγαλύτερη ευκολία τα σύνορα των κοινωνικών επιστημών. Κάθε ορισμός δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ανάλογα με τους στόχους ανάλυσης των δραστηριοτήτων της και το σημείο θεώρησης του αναλυτή. Έτσι είναι φυσικό σ' αυτό το στάδιο να υπάρχει ποικιλία όρων.

Για κάθε ορισμό συνήθως χρησιμοποιούνται ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των πολυεθνικών

επιχειρήσεων στα οποία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση, διακρίνονται σε «οικονομικά», «οργανωτικά» και κριτήρια «μánaτζμεντ».

Τα «οικονομικά» κριτήρια τονίζουν το μέγεθος, τη γεωγραφική διασπορά και την έκταση των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Ο βαθμός της πολυεθνικότητας μιας επιχείρησης προσδιορίζεται σε σχέση με το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων, του ενεργητικού, της παραγωγής, ή των κερδών, που προέρχεται από τις δραστηριότητες της πολυεθνικής επιχείρησης σε τρίτες χώρες. Αυτό το είδος του ορισμού έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς συγγραφείς και κυβερνήσεις. Σύμφωνα με τα κριτήρια αυτά, με την πιο ευρεία έννοια, κάθε επιχείρηση με μία ή περισσότερες θυγατρικές μονάδες στο εξωτερικό, που απασχολούνται σε παραγωγικές δραστηριότητες, μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν πολυεθνικές επιχειρήσεις. Συνήθως όμως απαιτείται πρόσθετα είτε ένας ελάχιστος αριθμός μονάδων στο εξωτερικό, ή ότι οι δραστηριότητες σε τρίτες χώρες αποτελούν ένα ελάχιστο ποσοστό - συνήθως 20-25% - της συνολικής δραστηριότητας της πολυεθνικής επιχείρησης. Το ποσοστό αυτό αναφέρεται στις συνολικές πωλήσεις, ή στη συνολική παραγωγή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα «οργανωτικά» κριτήρια μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται σαν πολυεθνική ανάλογα με το βαθμό της οργανωτικής ένταξης των διαφόρων θυγατρικών μονάδων στη στρατηγική και τη λειτουργία του πολυεθνικού συγκροτήματος στο σύνολο του. Σ' αυτές τις περιπτώσεις το μέγεθος και η γεωγραφική διασπορά των μονάδων θεωρούνται σαν δεδομένο και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την πολυεθνικότητα της επιχείρησης είναι η φύση της οργάνωσης τους, η συγκεντροποίηση των κέντρων απόφασης, η συνολική στρατηγική και η ικανότητα της επιχείρησης να λειτουργεί σαν ένα ενιαίο σύνολο κάτω από

μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτός ο ορισμός χρησιμοποιείται περισσότερο από αυτούς που ασχολούνται με την «οικονομική των επιχειρήσεων» παρά από οικονομολόγους.

Τα κριτήρια «μάνατζμεντ» έχουν κύρια αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται από αυτούς που μελετούν και ασχολούνται με το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, μια επιχείρηση είναι πραγματικά πολυεθνική αν στη συμπεριφορά της και τη λειτουργία της χαρακτηρίζεται από έλλειψη εθνικισμού κι έχει μια γεωκεντρική (geocentric) ή παγκόσμια (world - oriented) θεώρηση.

Διαφορά απόψεων υπάρχει επίσης σχετικά με τις μετοχικές επιχειρήσεις (joint - ventures). Η διαφωνία αναφέρεται στο ελάχιστο ποσοστό συμμετοχής μιας πολυεθνικής επιχείρησης στο μετοχικό κεφάλαιο μιας εταιρίας που είναι απαραίτητο για να της εξασφαλίσει τον έλεγχο της εταιρίας. Σύμφωνα με την Επιτροπή για τους δασμούς (Tarrif Commission) των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, για να εξασφαλιστεί ο έλεγχος μιας εταιρίας, απαιτείται συμμετοχή της πολυεθνικής επιχείρησης κατά 25% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας. Το Υπουργείο Εμπορίου όμως των ΗΠΑ, στα στοιχεία που δημοσιεύει, δέχεται ότι μια πολυεθνική επιχείρηση εξασφαλίζει τον έλεγχο μιας συμμετοχικής επιχείρησης με ποσοστό συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο 10%. Άλλοι οικονομολόγοι και αναλυτές θεωρούν σαν ελάχιστο ποσοστό συμμετοχής το 20-25%.

Θα πρέπει να τονιστεί όμως ότι ο έλεγχος μιας εταιρίας ούτε καθορίζεται αποκλειστικά από το ποσοστό ιδιοκτησίας στο μετοχικό κεφάλαιο, ούτε ασκείται αναλογικά με το ποσοστό ιδιοκτησίας. Υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που είναι το ίδιο, αν όχι και περισσότερο, σημαντικοί για την εξασφάλιση και άσκηση του ελέγχου σε μια εταιρία. Οι παράγοντες που είναι καθοριστικοί για τον έλεγχο μιας εταιρίας, ιδιαίτερα

στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών, είναι η τεχνολογία και το μάρκετινγκ. Όπως θα δούμε και παρακάτω, το είδος και η προέλευση της τεχνολογίας δημιουργεί μια αυτοσυντηρούμενη εξάρτηση για τον αγοραστή, ιδιαίτερα όταν η μεταφορά της τεχνολογίας γίνεται στα πλαίσια μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

Η δυνατότητα εισόδου και προώθησης των προϊόντων στις διάφορες αγορές απαιτεί έναν όγκο γνώσεων και κατάλληλων διασυνδέσεων, ο ιδιοκτήτης των οποίων μπορεί να επηρεάζει ουσιαστικά-αποφασιστικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Παραπέρα στις συμφωνίες συμμετοχής μιας πολυεθνικής επιχείρησης, συνήθως περιλαμβάνονται ορισμένοι όροι σχετικά με τη λειτουργία και την οργάνωση της εταιρίας, τις πηγές προμήθειας πρώτων υλών και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, την ποσότητα και το είδος της παραγωγής, τις αγορές διάθεσης των προϊόντων και την πολιτική τιμών που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία, όροι που επηρεάζουν αποφασιστικά τον προσανατολισμό και τον τρόπο άσκησης των δραστηριοτήτων της.

Σ' αυτήν την εργασία η μελέτη των πολυεθνικών επιχειρήσεων γίνεται από τη γωνία θεώρησης της χώρας υποδοχής τους. Έτσι ακολουθείται ο πιο ευρύς ορισμός των επιχειρήσεων σαν πολυεθνικών. Δηλαδή κάθε ξένη επιχείρηση που έχει εγκαταστήσει ή ελέγχει μια παραγωγική μονάδα στη χώρα υποδοχής της. Αυτό δε σημαίνει ότι η συμπεριφορά και η στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ανεξάρτητη από το μέγεθος τους, τη γεωγραφική διασπορά τους και από το ποσοστό της δραστηριότητας τους που διεξάγεται στο εξωτερικό. Ο ορισμός που υιοθετείται, επιβάλλεται τόσο από μεθοδολογικούς λόγους, όσο και από περιορισμούς σχετικά με τα στατιστικά στοιχεία.



Οι όροι «πολυεθνικές» και «ξένες άμεσες επενδύσεις» όπως και οι όροι «επιχειρήσεις», «εταιρίες» και «συγκροτήματα» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

## **2. Σπουδαιότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων.**

Τα στατιστικά στοιχεία που υπάρχουν σχετικά με τις δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων απέχουν πολύ από το να είναι ικανοποιητικά. Δύο είναι βασικά οι λόγοι γι' αυτό. Ο ένας είναι ότι και οι χώρες προέλευσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων και οι χώρες υποδοχής τους διαθέτουν και παρέχουν περιορισμένη στατιστική πληροφόρηση. Ο άλλος είναι η έμφυτη δυσκολία που υπάρχει στο να αποτιμηθούν και να επεξεργαστούν ποσοτικά οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Οι περισσότερες αναπτυγμένες χώρες δεν δημοσιεύουν περιεκτική και συστηματική πληροφόρηση για τις δραστηριότητες των πολυεθνικών τους επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Τα περισσότερα στοιχεία που δημοσιεύονται αναφέρονται στις οικονομικές δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων που είναι συμμετοχικές (joint - ventures) πλειοψηφίας, στις επιχειρήσεις δηλαδή στις οποίες κατέχουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου. Έτσι ένα σημαντικό ποσοστό των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν καλύπτεται. Πρόσθετα, πολλές από τις αναπτυσσόμενες χώρες δεν γνωρίζουν ούτε την έκταση ούτε την αξία των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στις οικονομίες τους.

Ακόμα και στις περιπτώσεις που υπάρχουν στατιστικά στοιχεία αναφέρονται συνήθως μόνο σε μια από τις διαστάσεις της δραστηριότητας των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αλλά ούτε ο ρυθμός των παραγωγικών μονάδων μιας επιχείρησης, οι πωλήσεις, τα κέρδη, η ροή των κεφαλαίων, ή το συσσωρευμένο κεφάλαιο, ιδιαίτερα όταν εξετάζονται χωριστά, μπορούν

Συγκριτική οικονομική δύναμη: κράτη και επιχειρήσεις, 1978

Δισ. \$

1. Ηνωμ. Πολιτείες	2.106,9	26. Έλβετία	54,6
2. Σοβ. Ένωση	1.046,6	27. Σουωδ. Αριθμία	54,5
3. Ιαπωνία	727,9	28. Αργεντινή	49,7
4. Λ. Γερμανία	513,1	29. Ίνδονησία	46,2
5. Γαλλία	411,3	30. Royal Dutch/Shell	44,0
6. Κίνα	324,0	31. Ford	42,8
7. Μ. Βρετανία	254,2	32. Αυστρία	41,3
8. Ιταλία	210,7	33. Βενεζουέλα	41,2
9. Καναδάς	196,6	34. Νιγηρία	40,1
10. Βραζιλία	148,9	35. Δανία	38,9
		36. Ν. Αμερική	37,7
11. Πολωνία	108,3	37. Ν. Κορέα	35,4
12. Ινδία	105,1	38. Mobil	34,7
13. Αυστραλία	96,7	39. Τουρκία	33,4
14. Ισπανία	95,0	40. Ούγγαρια	32,1
15. Ολλανδία	88,1	41. Νορβηγία	31,9
16. Άν. Γερμανία	81,0	42. Texaco	28,6
17. Ιράν	79,1	43. British Petroleum	27,4
18. Μεξικό	76,2	44. Βουλγαρία	24,8
19. Σουηδία	73,7	45. Ελλάδα	24,2
20. Τσχοσλοβακία	70,7	46. Φινλανδία	23,8
21. Βέλγιο	69,7	47. Standard Oil	23,2
22. Ρουμανία	67,1	48. Γαλλία	22,8
23. General Motors	63,2	49. Nat. Iranian Oil	22,8
24. Exxon	60,3	50. Φιλιππίνες	21,9
25. Γιουγκοσλαβία	55,3		

Συγκριτική οικονομική δύναμη: κράτη και επιχειρήσεις 1978

Δισ. \$

51. Ιράκ	21,4	76. Toyota	12,8
52. IBM	21,1	77. Renault	12,7
53. Ταϊλάνδη	20,6	78. Eni (Ιταλία)	12,6
54. General Electric	19,6	79. Total	12,5
55. Άλγερία	19,5	80. Β. Κορέα	12,4
56. Unilever	18,9		
57. Λιβύη	18,6	81. Atlantic Richfield	12,3
58. Κολομβία	18,4	82. Daimler-Benz	12,1
59. Gulf Oil	18,1	83. Hoechst	12,1
60. Χιλή	16,8	84. Κούβα	11,4
		85. Bayer	11,4
		86. Shell Oil	11,1
61. Πακιστάν	16,5	87. U.S. Steel	11,0
62. Περού	16,4	88. Nestle	11,0
63. Chrysler	16,3	89. Πόρτο Ρίκο	10,8
64. Αίγυπτος	16,1	90. Basf (Γερμανία)	10,7
65. Νέα Ζηλανδία	16,0		
66. Πορτογαλία	15,4	91. Peugeot-Citroen	10,6
67. I.T.T.	15,3	92. Dupont	10,6
68. Κουβέιτ	15,2	93. Μισόκο	10,4
69. Philips	15,1	94. Ίσλανδία	10,3
70. Standard Oil	14,9	95. Matsushita	10,0
71. Ισραήλ	14,8	96. Nissan Motor	9,8
72. Μαλαισία	13,9	97. Nippon Steel	9,5
73. Siemens	13,9	98. Western Electric	9,5
74. Χόνγκ-Κόνγκ	13,6	99. Continental Oil	9,5
75. Volkswagen	13,3	100. Mitsubishi	9,2

να προσδιορίσουν και να εκφράσουν το μέγεθος και τη σημασία της δραστηριότητας των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Έχοντας υπόψη αυτά τα προβλήματα, τους περιορισμούς και τις δυνατότητες, είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχει καταβληθεί μια σημαντική προσπάθεια από διάφορους ερευνητές και ένας αξιόλογος όγκος στοιχείων που περιγράφουν και αναλύουν τη σπουδαιότητα και τη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει συγκεντρωθεί σε ένα αριθμό μελετών. Μερικά χαρακτηριστικά λοιπόν των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ευδιάκριτα:

α. Ένα κεντρικό χαρακτηριστικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η κυριαρχία των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων. Αν και το μεγάλο μέγεθος δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιχείρηση να γίνει πολυεθνική, οι πραγματικά πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι τεράστια συγκροτήματα. Οι ετήσιες πωλήσεις τους φτάνουν τις εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια και σε σύγκριση με άλλες οικονομικές οντότητες, (μεταξύ και πολλών κρατών), οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι πηγή τεράστιας δύναμης.

Αναμφίβολα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις παγκόσμιες υποθέσεις και την πορεία των γεγονότων στις χώρες υποδοχής τους, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αν και η πληροφόρηση σχετικά με την ανάμειξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις υποθέσεις των χωρών υποδοχής τους είναι περιορισμένη και δύσκολο να στοιχειοθετηθεί και να αποδειχθεί λόγω της εσωτερίκευσης των συμφερόντων τους από ντόπιες ομάδες, υπάρχουν ορισμένα παραδείγματα – σκάνδαλα, π.χ. οι εξαγορές της Lockheed, οι δραστηριότητες των εταιρειών πετρελαίου των ονομαζόμενων «Επτά αδελφών» - που δείχνουν την τεράστια σχέση που υπάρχει μεταξύ μεγέθους και δύναμης.

β. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι γενικά προϊόν των αναπτυγμένων χωρών. Αυτό φαίνεται όχι μόνο από τη γεωγραφική κατανομή των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων, αλλά επίσης από τον ψηλό βαθμό συγκέντρωσης της προέλευσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Το φαινόμενο της πολυεθνικότητας είναι συνδεδεμένο μ' αυτό της συγκέντρωσης. Ένας σχετικά μικρός αριθμός εταιρειών από λίγες χώρες είναι υπεύθυνες για την πλειοψηφία των συναλλαγών μεταξύ χωρών, κι αυτές οι εταιρείες είναι συγκεντρωμένες σε σχετικά λίγους βιομηχανικούς κλάδους στις αναπτυγμένες χώρες.

Σ' ένα δημοσίευμα βασισμένο σε υπολογισμούς του Κέντρου για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις των Η.Π.Α., ο αριθμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων, που είχαν τη βάση τους στις αναπτυγμένες χώρες, τέλος της δεκαετίας 1970 ήταν 10.727, ενώ τη δεκαετία του 1980 αυξήθηκαν σε 13.259. Αυτές οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συμμετείχαν στο μετοχικό κεφάλαιο, με ποσοστό που τους εξασφάλιζε de facto έλεγχο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σε τουλάχιστο 82.266 θυγατρικές επιχειρήσεις, στη βιομηχανία, στον αγροτικό τομέα και στον τομέα υπηρεσιών. Το 74,4% των θυγατρικών αυτών επιχειρήσεων ήταν εγκαταστημένες στις αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες.

γ. Η πλειοψηφία των θυγατρικών επιχειρήσεων ανήκει σ' ένα σχετικά πολύ μικρό αριθμό πολυεθνικών επιχειρήσεων. Παλαιότερη εκτίμηση έδειξε ότι περισσότερο από τα τρία τέταρτα του αριθμού των θυγατρικών επιχειρήσεων και των κεφαλαίων που είχαν επενδύσει, το 1982 ανήκει στις 452 μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις, δηλαδή στο 4,6% του συνολικού αριθμού. Οι δραστηριότητες των περισσότερων από αυτές τις πολυεθνικές επιχειρήσεις επεκτείνονται σ' ένα πολύ μεγάλο αριθμό χωρών και οι δραστηριότητες τους είναι πολύ διαφορετικές από τις δραστηριότητες της

πλειοψηφίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων που έχουν θυγατρικές επιχειρήσεις σε μια ή δυο χώρες υποδοχής.

δ. Η διεθνή δραστηριότητα των πολυεθνικών εταιρειών έχει αυξηθεί με πολύ ταχύτερο ρυθμό απ' ό,τι η συνολική τους δραστηριότητα. Οι πωλήσεις των παραγωγικών μονάδων των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό πολλές φορές αυξάνονται σε ταχύτερο ρυθμό από ό,τι οι συνολικές πωλήσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Η τρομακτική ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων χρονολογείται από το τέλος του Β' παγκοσμίου Πολέμου και συμπίπτει με την τεχνολογική επανάσταση και την τεράστια επέκταση κι ανάπτυξη στα μέσα και στα συστήματα μεταφορών και επικοινωνίας. Αναφορικά λέγεται από το 1945 μέχρι και τα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1960 οι ξένες ιδιωτικές επενδύσεις αυξήθηκαν με ρυθμό πολύ ταχύτερο από το ρυθμό αύξησης του Ακαθαρίστου Εθνικού Προϊόντος των αναπτυγμένων χωρών. Ενώ στην περίοδο 1967 - 1976 αυξήθηκαν με τον ίδιο περίπου ρυθμό. Την ίδια εξέλιξη και καλύτερη συνεχίζουν να έχουν.

ε. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν είναι μόνο προϊόν των αναπτυγμένων χωρών, αλλά και οι διεθνείς δραστηριότητες τους συγκεντρώνονται κυρίως σε αναπτυγμένες εξίσου χώρες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επεκτείνονται δηλαδή κυρίως σε οικονομίες που μοιάζουν σχετικά περισσότερο με τις οικονομίες προέλευσης τους. Από τις αναπτυγμένες χώρες οι Η.Π.Α., ο Καναδάς, η Αγγλία και η Γερμανία που είναι οι κύριοι επενδυτές, είναι και οι κύριοι αποδέκτες των άμεσων ιδιωτικών επενδύσεων. Την δεκαετία του 1980 οι παραπάνω χώρες είχαν δεχτεί το 43% των συνολικών ιδιωτικών κεφαλαίων που είχαν επενδύσει οι πολυεθνικές επιχειρήσεις των αναπτυγμένων χωρών. Υπάρχει δηλαδή μια αύξηση στις άμεσες ιδιωτικές επενδύσεις μεταξύ των αναπτυγμένων χωρών.

Χαρακτηριστικό προηγούμενων δεκαετιών είναι ότι η σημασία των ΗΠΑ σε χώρα υποδοχής ιδιωτικών επενδύσεων έχει αυξηθεί σχετικά. Αξίζει να αναφέρουμε ότι το διάστημα 1973 – 1983 ο ρυθμός αύξησης των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στις ΗΠΑ μεγαλώνει χρόνο με το χρόνο κατά μέσο όρο. Ο Καναδάς, η Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο συγκεντρώνουν τα 4/5 των άμεσων επενδύσεών τους στις ΗΠΑ χωρίς να εξαιρέσουμε την Ιαπωνία, τη Γαλλία και τη Γερμανία.

Αντίθετα οι ξένες ιδιωτικές επενδύσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες ακολουθούν μια φθίνουσα τάση. Την ίδια περίοδο οι αναπτυσσόμενες χώρες είχαν δεχθεί το 31% των άμεσων ιδιωτικών επενδύσεων από τις αναπτυγμένες χώρες.

στ. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές και μεταξύ των αναπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων χωρών υποδοχής. Στις αναπτυγμένες χώρες, εκτός από τον Καναδά και την Αυστραλία, το μεγαλύτερο μέρος των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στην εξορυκτική βιομηχανία συγκεντρώνεται στην εξερεύνηση ή και στη διύλιση του πετρελαίου. Στις αναπτυσσόμενες χώρες σαν σύνολο, ο τομέας των πετρελαίων συγκεντρώνει τον κύριο όγκο των επενδύσεων στις εξορυκτικές δραστηριότητες.

Από τα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1970, ο βιομηχανικός τομέας γίνεται περισσότερο ελκυστικός για τους ξένους επενδυτές στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό μερικά οφείλεται στα προγράμματα εκβιομηχάνισης μερικών από τις μεγαλύτερες και πλουσιότερες αναπτυσσόμενες χώρες (π.χ. Βραζιλία, Ινδονησία), μερικά στην ανάπτυξη βιομηχανιών μεταποίησης του ορυκτού πλούτου (π.χ. παραγωγή πετροχημικών στη Μ. Ανατολή) και μερικά στην επέκταση της παραγωγής προϊόντων (π.χ. ενδύματα, δερμάτινα είδη, συσκευής οικιακών ηλεκτρικές συσκευών στη Ν. Κορέα, Ταϊβάν και Σιγκαπούρη).

ζ) Η βιομηχανική σύνθεση των άμεσων ιδιωτικών επενδύσεων διαφέρει μεταξύ των αναπτυσσόμενων χωρών κι αυτό σε κάποια έκταση αντανακλά διαφορές που υπάρχουν, στους φυσικούς πόρους που διαθέτουν οι διάφορες χώρες, στην ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας και στις διαφορετικές παραδόσεις και προσανατολισμούς των χωρών αυτών. Οι βιομηχανίες μετάλλου είναι συγκεντρωμένες σε χώρες όπως Ινδία, Βραζιλία, Νιγηρία, Μαλαισία ενώ η χημική βιομηχανία στην Ινδία. Οι βιομηχανίες κατεργασίας πρώτων υλών, σε μεγάλο βαθμό, αντανακλούν την κατανομή της κύριας πρώτης ύλης, π.χ. βιομηχανία ζάχαρης στη Sri Lanka και βιομηχανία κρέατος στην Αργεντινή. Τέλος, η βιομηχανία ζυθοποιίας και βυνοποιίας είναι πολύ συγκεντρωμένες στην Αφρική.

Οι ξένες ιδιωτικές επενδύσεις, σε σύγκριση με τη γενική δομή της βιομηχανίας στις χώρες υποδοχής τους, συγκεντρώνονται: (α) στους περισσότερο τεχνολογικά αναπτυγμένους κλάδους της βιομηχανίας, π.χ. φαρμακευτικά προϊόντα, κομπιούτερς, εργαλεία και ηλεκτρονικά, (β) στην παραγωγή διαρκών καταναλωτικών αγαθών μέσης τεχνολογίας, όπως αυτοκίνητα, ελαστικά, συσκευές τηλεόρασης και ψυγεία και (γ) στην παραγωγή αγαθών μαζικής κατανάλωσης, όπως τσιγάρα, μη αλκοολούχα ποτά, είδη καθαρισμού κ.λ.π. Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1970 είχαν γίνει λίγες επενδύσεις σε βασικές βιομηχανίες, όπως στις βιομηχανίες σιδήρου και χάλυβα, σε φυτικές ίνες και δασικά προϊόντα. Αυτό έχει τώρα αλλάξει με την εμφάνιση της Ιαπωνίας μεταξύ των κυριότερων επενδυτών και με την αύξηση της διαφοράς της αμοιβής της εργασίας μεταξύ αναπτυσσόμενων και αναπτυσσόμενων χωρών. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις της Ιαπωνίας είναι περισσότερο προσανατολισμένες προς επενδύσεις για εκμετάλλευση πρώτων υλών σε σύγκριση με τις αμερικάνικες επενδύσεις. Πρόσθετα υπάρχει μια αυξανόμενη τάση οι αναπτυγμένες χώρες να

μεταφέρουν τις δραστηριότητες έντασης εργασίας σε τρίτες χώρες. Περισσότερο από το μισό της κατανάλωσης των βαμβακερών υφασμάτων και το σύνολο των συσκευών τηλεόρασης που αγοράζονται στις ΗΠΑ παράγονται από αμερικάνικες θυγατρικές επιχειρήσεις στο Μεξικό και στην Ασία.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις των ΗΠΑ και της Γερμανίας τείνουν να επενδύουν σε τομείς ψηλότερης τεχνολογίας σε σύγκριση με τις πολυεθνικές της Ιαπωνίας και της Μ. Βρετανίας, Η διάρθρωση αυτή αντανακλά και προσδιορίζεται από τις διαφορές που υπάρχουν τόσο στις εσωτερικές αγορές των χωρών που κάνουν τις επενδύσεις όσο και από την πολιτική εκβιομηχάνισης που ακολούθησαν. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συγκεντρώνονται σε σχετικά λίγες και τις πιο πλούσιες από τις αναπτυσσόμενες χώρες.

η. Ο βαθμός διεθνοποίησης δίνεται από το ποσοστό συμμετοχής των πωλήσεων στο εξωτερικό στις συνολικές πωλήσεις μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Οι πωλήσεις στο εξωτερικό περιλαμβάνουν τις εξαγωγές της μητέρας-εταιρίας στους τελικούς αγοραστές του εξωτερικού, που δεν χρησιμοποιούν δηλαδή τις θυγατρικές επιχειρήσεις σαν ενδιάμεσους, και τις πωλήσεις των θυγατρικών επιχειρήσεων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν τη βάση τους στις μικρότερες χώρες της Δ. Ευρώπης (Σουηδία, Ελβετία, Ολλανδία και Βέλγιο) και στον Καναδά είναι περισσότερο διεθνοποιημένες, ενώ οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν τη βάση τους στις χώρες με τη μεγαλύτερη εσωτερική αγορά, ΗΠΑ και Ιαπωνία, έχουν το μικρότερο βαθμό διεθνοποίησης της παραγωγικής τους δραστηριότητας. Ο βαθμός διεθνοποίησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων όλων των χωρών, εκτός των ΗΠΑ και της Ελβετίας, αυξήθηκε στις αρχές του 1980.



Ο βαθμός διεθνοποίησης κυμαίνεται σημαντικά μεταξύ των διαφόρων τομέων της βιομηχανίας. Στους τομείς έντασης πρώτων υλών (π.χ. πετρέλαιο) και στους τομείς ψηλής τεχνολογίας (π.χ. ηλεκτρονικές και ηλεκτρικές συσκευές, χημικά, προϊόντα κλπ) το ποσοστό συμμετοχής των πωλήσεων στο εξωτερικό είναι μεγαλύτερο από τον μέσο όρο. Ενώ αντίθετα για τους τομείς χαμηλής τεχνολογίας είναι μικρότερος από τον μέσο όρο. Υπάρχουν οπωσδήποτε μεγάλες διαφορές στο βαθμό διεθνοποίησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων κατά χώρα προέλευσης τους. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις της Ιαπωνίας στους τομείς ψηλής τεχνολογίας είναι πολύ λιγότερο διεθνοποιημένες σε σύγκριση με τις αμερικάνικες και τις γερμανικές, όπως επίσης και οι αγγλικές στους τομείς χαμηλής τεχνολογίας.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία, τάσεις και εξελίξεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ενδεικτικά του μεγέθους και της δύναμης τους. «Η διάδοση των πολυεθνικών επιχειρήσεων αποτελεί χωρίς αμφιβολία, όπως και η ανάπτυξη της ατμομηχανής, του ηλεκτρισμού και του αυτοκινήτου, της ατμομηχανής ένα από τα μεγαλύτερα συμβάντα της σύγχρονης οικονομικής ιστορίας».

### **3. Πεδίο διαφωνίας και σύγκρουσης.**

Το θέμα που ιδιαίτερα προκαλεί διαφωνίες και συγκρούσεις και μεταξύ οικονομολόγων και μεταξύ των φορέων διαμόρφωσης και άσκησης της οικονομικής πολιτικής αναφέρεται στο ρόλο και στις επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην αναπτυξιακή πορεία των αναπτυσσόμενων χωρών.

Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με τις ξένες ιδιωτικές επενδύσεις αναφέρονται κύρια στις περιπτώσεις των «οριζόντιων επενδύσεων», στις επενδύσεις δηλαδή που γίνονται από τις πολυεθνικές

επενδύσεις που στόχο τους έχουν να παράγουν τοπικά ορισμένα ή όλα από τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγουν στη χώρα της μητέρας-εταιρείας. Αυτό, σ' ένα βαθμό, είναι συνέπεια της εστίασης του ενδιαφέροντος στις αμερικάνικες επενδύσεις που είχαν γίνει στις αναπτυγμένες χώρες της Δύσης. Πολύ μικρότερη προσοχή έχει δοθεί και σε πολύ πιο περιορισμένη έκταση έχουν μελετηθεί οι επενδύσεις που γίνονται με στόχο την εξασφάλιση πρώτων υλών και οι επενδύσεις του τύπου «export platform». Δηλαδή επενδύσεις που γίνονται σε χώρες που διαθέτουν φτηνό εργατικό δυναμικό όπου ορισμένα προϊόντα ή ορισμένα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων απαιτούν μεθόδους παραγωγής έντασης - εργασίας (labour - intensive).

Αν και μπορούμε να γενικεύσουμε σχετικά με την εσωτερική δομή και τη στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων, υπάρχουν μεγάλες ποσοτικές και ποιοτικές διαφορές μεταξύ των βιομηχανικά αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών. Έτσι οι διάφορες θεωρητικές αναλύσεις και εκτιμήσεις που βασίζονται στις οικονομικές συνθήκες και εξελίξεις των αναπτυγμένων βιομηχανικά χωρών παραβλέπουν την κοινωνικο-οικονομική πραγματικότητα των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι κύριοι λόγοι για τις δυσκολίες και διαφωνίες που προκαλούνται στα πλαίσια της νεοκλασικής οικονομικής σκέψης, σχετικά με τις οικονομικές επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι:

α. Η ενσωμάτωση των αναπτυσσόμενων χωρών στο παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να μην οδηγήσει στο μετασχηματισμό των χωρών αυτών σύμφωνα με τις δυνατότητες τους για ανάπτυξη και στους μακροχρόνιους στόχους τους. Κι αυτό γιατί ο στόχος των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν είναι ο

μετασχηματισμός της οικονομίας της χώρας στην οποία εγκαθίστανται, με το να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητές της κι ιδιαίτερα τις ανθρώπινες δυνατότητές της για ανάπτυξη. Αντίθετα ο στόχος τους είναι να εκμεταλλευτούν την υπάρχουσα κατάσταση για το δικό τους συμφέρον με τη χρησιμοποίηση της γνώσης που ήδη κατέχουν, με το μικρότερο γι' αυτές κόστος προσαρμογής.

β. Αν και το απόλυτο μέγεθος των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες, σε σύγκριση με αυτό των αναπτυγμένων χωρών, είναι σχετικά μικρό, η σημασία τους και οι επιπτώσεις τους είναι αναλογικά πολύ μεγαλύτερες. Ο βιομηχανικός τομέας στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι πολύ λίγο αναπτυγμένος, έτσι ένας μικρός σχετικά με τα διεθνή δεδομένα όγκος ξένων ιδιωτικών επενδύσεων, μπορεί να συνεπάγεται ότι ένα πολύ μεγάλο μέρος της βιομηχανίας τους ελέγχεται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα επηρεάσουν όχι μόνο το ρυθμό ανάπτυξης των αναπτυσσόμενων χωρών, μέσα σε μια δοσμένη κοινωνική δομή αλλά και στη διαδικασία και την κατεύθυνση της ανάπτυξης και της κοινωνικής διαμόρφωσης. Δεν πρόκειται δηλαδή για οριακές μεταβολές αλλά για επιπτώσεις στη διαδικασία ξαναδιαμόρφωσης της κοινωνίας στις πιο ενδόμυχες και στις πιο δημόσιες ιδιότητες της.

γ. Η διαπραγματευτική δύναμη των περισσότερων αναπτυσσόμενων χωρών είναι περιορισμένη λόγω των θεσμικών και διοικητικών αδυναμιών και της έλλειψης επαρκούς και κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Ο χαμηλός βαθμός ανάπτυξης αντανακλάται και ενισχύεται από μια αναποτελεσματική διοίκηση, η οποία είναι ανεπαρκής στις συναλλαγές της με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

δ. Οι ονομαζόμενες αναπτυσσόμενες χώρες είναι ένα πολύ ετερογενές σύνολο και οι επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να

διαφέρουν σημαντικά κατά περίπτωση. Σημαντική διαφωνία υπάρχει επίσης σχετικά με τα όργανα και τους μηχανισμούς που διαμορφώνουν ή θα έπρεπε να διαμορφώνουν τους εθνικούς στόχους.

Στην παραδοσιακή οικονομική ανάλυση οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θεωρούνται ένας σημαντικός παράγοντας που προωθεί την αποτελεσματική κατανομή των πόρων μεταξύ εναλλακτικών χρήσεων και επομένως συμβάλλουν στην αύξηση της ευημερίας των χωρών στις οποίες εγκαθίστανται, εκτός αν οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών δεν διαμορφώνουν και ασκούν τη σωστή οικονομική πολιτική. Αυτό βασίζεται στο αυθαίρετο και σκόπιμο διαχωρισμό, που έχει υποστηριχθεί από τους οικονομολόγους, μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών παραγόντων και στο ενδιαφέρον τους να ασχολούνται θεωρητικά με το τι θα συνέβαινε αν ορισμένες καταστάσεις υπήρχαν στην πραγματικότητα. Έτσι οι σύνθεση των προϊόντων και υπηρεσιών που πραγματικά παράγονται και διακινούνται μεταξύ των διαφόρων χωρών, και ο παγκόσμιος καταμερισμός της εργασίας που επιβάλλεται και προωθείται με την ενσωμάτωση των αναπτυσσόμενων χωρών στο καπιταλιστικό σύστημα, κύρια μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων, δεν αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας και προβληματισμού στα πλαίσια της παραδοσιακής οικονομικής σκέψης.

Οι διαφωνίες πηγάζουν και από το γεγονός ότι το περιεχόμενο της έννοιας «ευημερία», όταν κύρια αναφέρεται στις αναπτυσσόμενες χώρες, δεν μπορεί να προσδιοριστεί «αντικειμενικά», ξεχωριστά δηλαδή από κάποιο σύστημα αξιών. Έτσι οι διαφωνούντες εστιάζουν συνήθως τα επιχειρήματα τους σε διαφορετικά οφέλη και ζημίες και χρησιμοποιούν διαφορετικά μέτρα στάθμισης και αποτίμησης τους. Στη διαφωνία συμβάλλει και η τάση πολλών οικονομολόγων να τα υπάγουν όλα σε ένα πολύ καθαρό, πολύ ξεκομμένο πρότυπο ακολουθώντας υπερβολικά τη μέθοδο του

ορθολογισμού. Καθώς επίσης και η επιθυμία πολλών ατόμων που ασχολούνται με την πολιτική πρακτική να φθάνουν σε απόλυτες και διαχρονικές γενικεύσεις σχετικά με το κόστος και την ωφέλεια. Γενικεύσεις που δεν επιτρέπουν ιδιορρυθμίες και ιδιομορφίες, που δεν προκαλούν συγκεκριμένες αναλύσεις και δεν επιτρέπουν τη διαμόρφωση της κατάλληλης αναπτυξιακής πολιτικής.

Το θετικό αποτέλεσμα των συζητήσεων και διαφωνιών είναι μια ποσοτική και ποιοτική συσσώρευση γνώσης και πληροφόρησης σχετικά με το ρόλο και τη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Παράλληλα έχει γίνει εμφανής η πολυπλοκότητα της αναπτυξιακής διαδικασίας, η εξάρτηση των αναπτυσσόμενων χωρών από το παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα και η τεράστια δύναμη που κατέχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, και που αποτελεί τεράστια πρόκληση για την εθνική πολιτική και την ανεξαρτησία των αναπτυσσόμενων χωρών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

### ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### *1. Πολυεθνικές επιχειρήσεις και κατανομή των πόρων*

Σύμφωνα με την παραδοσιακή οικονομική θεωρία, η κατανομή των πόρων που διαθέτει μια κοινωνία μεταξύ εναλλακτικών χρήσεων και η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους και επομένως και η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, εξαρτάται και προσδιορίζεται από τη δομή της αγοράς και τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Και παραπέρα η καλύτερη κατανομή των πόρων σε παγκόσμια κλίμακα επιτυγχάνεται και εξηγείται με τη θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος και του ελεύθερου διεθνούς εμπορίου.

Αν και αυτή η «ιστορία ευτυχίας» έχει αμφισβητηθεί και θεωρητικά και εμπειρικά, η εξάπλωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει μεταβάλει τη διεθνή οικονομία αποφασιστικά, κάτι που έχει σημαντικές επιπτώσεις όχι μόνο στις διεθνείς αλλά και στις εθνικές πολιτικο-οικονομικές σχέσεις. Οι παραδοσιακές έννοιες της επιχειρησιακής οργάνωσης και της διάρθρωσης της αγοράς πρέπει να επεκταθούν, ώστε να περιλάβουν όχι μόνο τις εθνικές αλλά και τις διεθνείς αγορές.

Η πολυεθνική επιχείρηση αποτελεί σήμερα τον κύριο τρόπο διασύνδεσης των αγορών στο παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα. Ένα σημαντικό ποσοστό της διεθνούς κίνησης του κεφαλαίου, των προϊόντων και των υπηρεσιών γίνεται μεταξύ των διαφόρων μονάδων των πολυεθνικών συγκροτημάτων. Χαρακτηριστικό της οργάνωσης της διεθνούς οικονομίας είναι το γεγονός ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δύναμη να οργανώνουν την παραγωγή τους σε διεθνή βάση και να κατανέμουν τους

πόρους μεταξύ χωρών και αγορών ανεξάρτητα από το χώρο όπου οι πόροι παράγονται και των αναπτυξιακών στόχων των χωρών που εγκαθίστανται.

Αυτό σημαίνει ότι οι παραδοσιακοί μηχανισμοί της αγοράς που διαμόρφωναν τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων σχετικά με το εμπόριο και τις διεθνείς επενδύσεις έχουν σε μεγάλο βαθμό αντικατασταθεί από τους μηχανισμούς των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ένα όλο και μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή των οικονομικών συναλλαγών και αποφάσεων μετατίθεται από τα πλαίσια της αγοράς στα γραφεία προγραμματισμού των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η τάση για εσωτερίκευση (internalization) των συναλλαγών, που προηγούμενα γίνονταν μέσω της αγοράς και για διεθνοποίηση της παραγωγής μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει σημαντικές επιπτώσεις και στην κατανομή των πόρων μεταξύ διαφόρων δραστηριοτήτων στη χώρα υποδοχής και στην κατανομή του εισοδήματος μεταξύ της χώρας που κάνει την επένδυση και της χώρας που τη δέχεται. Αυτό οφείλεται κύρια στα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των βιομηχανιών στις οποίες οι πολυεθνικές λειτουργούν και στην εσωτερική τους δομή.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναπτύσσονται κύρια στις νεωτεριστικές και ολιγοπωλιακές βιομηχανίες, ενώ η σπουδαιότητα τους στις βιομηχανίες τυποποιημένων προϊόντων είναι πολύ μικρότερη. Κατά συνέπεια οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βρίσκονται κύρια στις βιομηχανίες που τείνουν να κυριαρχούνται από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις και όπου η διάρθρωση της αγοράς είναι ολιγοπωλιακή. Στις περιπτώσεις αυτές το ερώτημα σχετικά με την αποδοτικότητα του τρόπου οργάνωσης και κατανομής των πόρων από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, είναι ταυτόσημο με το ερώτημα της αποδοτικότητας της ολιγοπωλιακής αγοράς, μια περιοχή όπου τα οικονομικά της ευημερίας (welfare economics) δεν ισχύουν.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν οπωσδήποτε μεγαλύτερες δυνατότητες να οργανώσουν την παραγωγή και το εμπόριο αποδοτικά, με κριτήριο το κέρδος, αλλά οι δραστηριότητες τους μπορεί να βρίσκονται σε σύγκρουση με τους στόχους και τα εθνικά συμφέροντα των χωρών υποδοχής στις οποίες λειτουργούν. Με άλλα λόγια δηλαδή, η αποδοτική οργάνωση της παραγωγής από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις από τη δική τους θεώρηση, δεν σημαίνει ότι συμπίπτει με την αποδοτική οργάνωση της παραγωγής από μια εθνική θεώρηση.

Οι περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες επιθυμούν μια γρήγορη ανάπτυξη, αύξηση της απασχόλησης, σταθεροποίηση των τιμών και μείωση του ελλείμματος των εξωτερικών τους συναλλαγών, αλλά αντιμετωπίζουν έλλειψη ή ανεπάρκεια σε πόρους και μέσα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αντίθετα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν τους πόρους - ανθρώπους, χρηματικούς και τεχνολογικούς - που θα μπορούσαν να τις βοηθήσουν να πετύχουν τους σκοπούς τους. Γι' αυτό πολλές αναπτυσσόμενες χώρες προσπαθούν να προσελκύσουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις προσφέροντας ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους. Συνήθως όμως υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των εθνικών στόχων των χωρών υποδοχής και των στόχων των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η μεγιστοποίηση του κέρδους που είναι ο στόχος της πολυεθνικής επιχείρησης από τις δραστηριότητες της σε παγκόσμια κλίμακα, είναι σχεδόν πάντα ασυμβίβαστος με τους βραχυπρόθεσμους και τους μακροπρόθεσμους αναπτυξιακούς στόχους των αναπτυσσόμενων χωρών. Η σύγκρουση αυτή πηγάζει τόσο από θέματα σχετικά με τη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων (όπως είναι οι επιπτώσεις τους στο ισοζύγιο πληρωμών και τους μακροοικονομικούς στόχους της οικονομικής πολιτικής των χωρών υποδοχής τους), όσο και από θέματα σχετικά με τη συμπεριφορά τους (όπως



είναι η πολιτική που ακολουθούν σχετικά με την κοστολόγηση της τεχνολογίας, με την έρευνα και ανάπτυξη της τεχνολογίας, με τις πηγές χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους και με ορισμένους περιορισμούς που επιβάλλουν σχετικά με την παραγωγή και τη διάθεση της παραγωγής, τις θυγατρικές τους επιχειρήσεις).

Μια πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να επεξεργάζεται μια πρώτη ύλη σε μια χώρα, να την μεταποιεί σε μια άλλη και να διαθέτει το τελικό προϊόν σε μια τρίτη χώρα, αυτό σημαίνει ότι έχει μεγάλη δυνατότητα κι ευχέρεια να επηρεάσει τη βιομηχανική πολιτική της χώρας υποδοχής της και την κατανομή των πόρων και μέσα στην ίδια τη χώρα και μεταξύ των διαφόρων χωρών.

Πολλές εμπειρικές μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο ισοζύγιο πληρωμών των αναπτυσσόμενων χωρών είναι αρνητικές (αυτό ισχύει ακόμη και σε περιπτώσεις αναπτυγμένων χωρών). Και αυτό γιατί γίνεται μια μεταφορά εισοδήματος από τις αναπτυσσόμενες στις αναπτυγμένες χώρες μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ίσως το όφελος που έχει περισσότερο τονιστεί, από τους υποστηρικτές των πολυεθνικών επιχειρήσεων, είναι η διάχυση της τεχνολογίας σε παγκόσμια κλίμακα. Αν και η σημασία της τεχνολογίας είναι εμφανής για τις αναπτυσσόμενες χώρες, πολλές κυβερνήσεις και οικονομολόγοι γίνονται όλο και περισσότερο σκεπτικοί και ανήσυχοι σχετικά με την «καταλληλότητα» και το κόστος μεταφοράς της τεχνολογίας. Οι υπερβολικές δαπάνες που πληρώνουν οι αναπτυσσόμενες χώρες για τεχνολογία έχει οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι είναι ένας έμμεσος κι άνετος τρόπος για μεταφορά εισοδήματος. Σύμφωνα μ' έναν μάνατζερ μιας θυγατρικής αμερικάνικης επιχείρησης στο Μεξικό «οι πληρωμές για τεχνολογία είναι ο ευκολότερος νόμιμος τρόπος για μεταφορά κερδών στο

εξωτερικό». Η πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι να κατανέμουν το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη τεχνολογίας, που διεξάγεται στη μητέρα-εταιρία, σ' όλες τις επιχειρήσεις του συγκροτήματος. Η κατανομή του κόστους γίνεται συνήθως δυσανάλογα. Οι επιχειρήσεις του συγκροτήματος σε τρίτες χώρες επωμίζονται αναλογικά ένα μεγαλύτερο μέρος των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη τεχνολογίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις των αναπτυσσόμενων χωρών πρόκειται συνήθως για έρευνα και ανάπτυξη τεχνολογίας που δεν χρησιμοποιούν και δεν προβλέπεται να χρησιμοποιήσουν.

Η πολιτική που ακολουθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις σχετικά με τον τρόπο χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό έχει επιπτώσεις στην κατανομή των εγχώριων πόρων μεταξύ διαφόρων παραγωγικών δραστηριοτήτων. Ενώ οι πολυεθνικές έχουν πρόσβαση στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και στα κεφάλαια του ίδιου του συγκροτήματος, το μεγαλύτερο ποσοστό από τα κεφάλαια που απαιτούνται για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό προέρχεται από τις χώρες υποδοχής τους. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνήθως παρέχουν το αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυση μιας παραγωγικής μονάδας και μετά απευθύνονται στην εσωτερική αγορά κεφαλαίου. Επειδή συνήθως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις απορροφούν μεγαλύτερα ποσά από την εσωτερική αγορά από τα ποσά που εισάγουν από το εξωτερικό, το αποτέλεσμα είναι να χρησιμοποιούνται οι αποταμιεύσεις της χώρας υποδοχής για να επεκταθεί ο έλεγχος των ξένων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό τους τομέα. Και παραπέρα, λόγω του προσανατολισμού των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην παραγωγή προϊόντων που απευθύνονται στην ικανοποίηση της ζήτησης από τα ανώτερα εισοδηματικά στρώματα της χώρας υποδοχής ή για εξαγωγές, σημαίνει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στερούν τις

αναπτυσσόμενες χώρες από πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τις κυβερνήσεις ή τις ντόπιες επιχειρήσεις για παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών για τις ανάγκες της πλειοψηφίας, των εισοδηματικά κατώτερων τάξεων και στρωμάτων.

Όλες οι δυνατές συγκρούσεις κι αντιθέσεις συμφερόντων οπωσδήποτε δεν εξαντλούνται στις παραπάνω κατηγορίες. Ποικίλουν και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κοινωνικο-οικονομική δομή κάθε χώρας και τα συμφέροντα των διαφόρων κοινωνικών τάξεων και στρωμάτων που εκπροσωπούνται και εκφράζονται από τις κυβερνήσεις κάθε χώρας. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αναπτυσσόμενες χώρες είναι η δυσκολία τους να προσδιορίσουν τους εθνικούς τους στόχους, να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν την πολιτική που εξασφαλίζει την προώθηση των αναπτυξιακών τους στόχων.

Η ικανότητα όμως των κυβερνήσεων των αναπτυσσόμενων χωρών για σχεδιασμό και υλοποίηση της μακροοικονομικής πολιτικής τους επηρεάζεται αποφασιστικά και περιορίζεται ασφυκτικά από την παρουσία των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις, αν και το απόλυτο μέγεθος των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων είναι μικρό, σε σύγκριση με αντίστοιχα μεγέθη σε αναπτυσσόμενες χώρες, η σημασία τους λόγω του μικρού βαθμού της εκβιομηχάνισης των αναπτυσσόμενων χωρών, μπορεί να είναι καθοριστική για τη δομή και τη κατεύθυνση της αναπτυξιακής διαδικασίας.

Το κόστος που συνδέεται με τις επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων, σε αντίθεση με τα οφέλη στα οποία αποβλέπουν οι αναπτυσσόμενες χώρες κύρια κεφάλαιο, τεχνολογία και πρόσβαση στις αγορές του εξωτερικού - είναι περισσότερο «διαχυμένο» και επομένως πιο δύσκολο να εκφραστεί ποσοτικά. Κι αυτό γιατί το κύριο ερώτημα για τις

αναπτυσσόμενες χώρες δεν περιορίζεται στο κατά πόσο είναι αποδοτική η κατανομή των πόρων, που προωθείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και στο αν οι τιμές που πληρώνονται για εισροές μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ψηλές ή όχι. Το καθοριστικό ερώτημα αφορά τη μορφή και την έκταση του ελέγχου που ασκούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αν οι σχέσεις, που δημιουργούνται με την ενσωμάτωση των αναπτυσσόμενων χωρών στο παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα παραγωγής και εμπορίου, μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων, προωθούν μια μακροχρόνια δομή στην αναπτυσσόμενη χώρα που αναπτύσσει τη δυνατότητα της να βελτιώσει τη θέση της στο διεθνή καταμερισμό της εργασίας και να επηρεάσει τα διεθνή γεγονότα προς το συμφέρον της.

Το ποσοστό της βιομηχανικής βάσης που ελέγχεται από το ξένο κεφάλαιο καθορίζει το βαθμό αποεθνικοποίησης (denationalization) της οικονομίας, που καταδειχνει ότι τα κέντρα λήψης των αποφάσεων μεταφέρονται στο εξωτερικό. Ο βαθμός αποεθνικοποίησης εξαρτάται όχι μόνο από το ποσοστό της βιομηχανίας που αποτελεί ξένη ιδιοκτησία, αλλά και από τη διακλαδική διάρθρωση της ξένης ιδιοκτησίας και την παρουσία ανάμεσα στις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες. Αν οι ξένες επιχειρήσεις δηλαδή ακολουθούν τη βιομηχανική διάρθρωση της χώρας υποδοχής τους, η επίδραση που εξασκούν είναι συγκριτικά μικρότερη από την επίδραση που μπορούν να εξασκήσουν αν συγκεντρώνονται σε λίγους βιομηχανικούς κλάδους. Για να προσδιοριστεί ο βαθμός αποεθνικοποίησης αυτών των τομέων θα πρέπει να εξεταστεί και ο βαθμός ενσωμάτωσης, θεσμικός και οργανωτικός, των θυγατρικών επιχειρήσεων στο σύστημα προγραμματισμού της παραγωγής, του εμπορίου, της χρηματοδότησης και της τεχνολογίας του πολυεθνικού συγκροτήματος. Ο βαθμός αυτός ποικίλει

ανάλογα με το είδος της παραγωγικής δραστηριότητας και τους στόχους μιας επένδυσης.

Η απεθνικοποίηση μιας οικονομίας επηρεάζει μέσω της συμπεριφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τον τρόπο λειτουργίας της και τη δυνατότητα προγραμματισμού της βιομηχανικής πολιτικής της. Θα πρέπει δηλαδή στη διαμόρφωση της βιομηχανικής πολιτικής να λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός «υπακοής» και διάθεσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων να λειτουργούν σύμφωνα με το συμφέρον της χώρας υποδοχής. Συχνά η συμπεριφορά των ξένων επιχειρήσεων είναι διαφορετική από τη συμπεριφορά μιας παρόμοιας ντόπιας επιχείρησης επειδή αποτελεί μέρος ενός συγκροτήματος, γίνεται με στόχο τη μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους. Αν για παράδειγμα μια θυγατρική επιχείρηση αγοράσει κάποια εισροή (προϊόν ή συντελεστή) από την τοπική αγορά σε χαμηλότερο κόστος από ότι τη μητέρα-εταιρεία ή άλλες «αδερφικές» μονάδες μπορεί να δημιουργήσει υποαπασχόληση του παραγωγικού δυναμικού του πολυεθνικού συγκροτήματος και έτσι αν και μεγιστοποιεί τα δικά τους κέρδη προκαλεί μια μείωση στα συνολικά κέρδη. Αυτό σημαίνει ότι όπου η συμμετοχή και ο έλεγχος του ξένου κεφαλαίου είναι μεγάλος η αριστοποίηση της λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα τη μη «άριστη» κατανομή των πόρων και λειτουργία της ντόπιας βιομηχανίας.

Θεωρητικά βέβαια η συμπεριφορά και ο τρόπος λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων θα μπορούσε να διαμορφωθεί σε αναλογία και πλαίσια παρόμοια μ' αυτά των ντόπιων επιχειρήσεων, από το θεσμικό πλαίσιο των χωρών υποδοχής. Στην πραγματικότητα όμως οι αναπτυσσόμενες χώρες είναι δύσκολο να διαμορφώσουν ένα τέτοιο θεσμικό πλαίσιο (νόμους, αποτελεσματική και ικανή δημόσια διοίκηση, κοινωνικό

έλεγχο, γνώση κ.λ.π.). Πρέπει οπωσδήποτε να γίνει διάκριση μεταξύ νομικής βίας και επιχειρησιακής πρακτικής. Μια διένεξη που προέρχεται από τη νομική υποχρέωση είναι πιο εύκολο να στοιχειοθετηθεί, αλλά λιγότερο ενδιαφέρουσα από ότι η επιχειρησιακή πρακτική. Παραπέρα, ο χαρακτηρισμός μιας επιχείρησης σαν πολυεθνικής (συντονισμός και συγκέντρωση παραγωγικών δραστηριοτήτων σε διάφορες χώρες και εσωτερίκευση των συναλλαγών) είναι συνώνυμος με τη μεταφορά αποφάσεων – κλειδιά στο στρατηγείο της πολυεθνικής επιχείρησης.

Πρέπει να τονιστεί ότι πέρα από τη διαφορετική θεώρηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων από τις διάφορες κοινωνικές τάξεις και στρώματα κάθε χώρας, η σύγκρουση των συμφερόντων που υπάρχει σε πολλές περιπτώσεις μεταξύ των αναπτυσσόμενων χωρών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν οφείλεται ούτε σε στενά «εθνικιστικά» ή «παράλογα» αισθήματα από την πλευρά των χωρών υποδοχής, ούτε στη «διεφθαρμένη ιμπεριαλιστική» πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η σύγκρουση συμφερόντων οφείλεται στις σύμφυτες αντιθέσεις μεταξύ των συμφερόντων των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των χωρών υποδοχής τους σχετικά με το ρόλο και τους στόχους ανάπτυξης της βιομηχανίας, με το ερώτημα της εθνικής κυριαρχίας και τον τρόπο ενσωμάτωσης τους στο παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.

## ***2. Δομή και στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων***

Σ' ένα καπιταλιστικό σύστημα η ιδιωτική επιχείρηση είναι το πρωταρχικό μέσο διαμόρφωσης και άσκησης της βιομηχανικής πολιτικής. Στο βαθμό που η ιδιωτική επιχείρηση είναι ελεύθερη να διαμορφώσει τη δική της στρατηγική, οι στόχοι της και τα μέσα που χρησιμοποιεί, μπορεί μερικά να συμπίπτουν και μερικά να βρίσκονται σε σύγκρουση με τους

στόχους της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί. Στην περίπτωση που η ιδιωτική επιχείρηση είναι θυγατρική μιας πολυεθνικής επιχείρησης, η πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ κοινωνίας και επιχείρησης έχει μια πρόσθετη διάσταση. Η θυγατρική επιχείρηση δεν υπόκειται μόνο στις πιέσεις περισσότερων της μιας εθνικών κυβερνήσεων, αλλά επιπλέον στην πολιτική και τις πιέσεις της μητέρας-εταιρείας.

Όπως παρατηρεί ο καθηγητής Chamberlain, το κύριο σημείο του προβλήματος, που αντιμετωπίζει η χώρα υποδοχής των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων είναι, ότι ορισμένα συστατικά μέρη της οικονομίας της - οι θυγατρικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων - λειτουργούν μέσα σε δυο διαφορετικά συστήματα και πρέπει να ανταποκρίνονται σε δύο διαφορετικές εξουσίες, των οποίων οι απόψεις και τα συμφέροντα αν και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να ταυτίζονται, συνήθως είναι διαφορετικά και συγκρουόμενα. Οι θυγατρικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων σαν θεσμικοί πολίτες της χώρας υποδοχής τους αποτελούν μέρος του οικονομικού και κοινωνικού συστήματος της χώρας αυτής, όπου η εθνική κυβέρνηση είναι η ανώτερη εξουσία. Αλλά ταυτόχρονα, σαν οργανικό μέρος του πολυεθνικού συγκροτήματος πρέπει να ανταποκρίνονται στην ανώτερη εξουσία του συγκροτήματος, που είναι το στρατηγείο της πολυεθνικής επιχείρησης στη χώρα της μητέρας-εταιρείας.

Το ερώτημα του ελέγχου της μητέρας εταιρίας πάνω στις θυγατρικές της επιχειρήσεις οδηγεί επαγωγικά στο ερώτημα της εθνικότητας της ιδιοκτησίας, δηλαδή στη γεωγραφική χωροθέτηση των δυνάμεων που παίρνουν τις αποφάσεις. Η δομική σχέση μεταξύ της μητέρας-εταιρείας και των θυγατρικών ή συνδεδεμένων μ' αυτήν επιχειρήσεων σε συνάρτηση με το ερώτημα της εξουσίας είναι ένα από τα πιο βασικά ερωτήματα όσον

αφορά τη συνεισφορά των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη διαμόρφωση της βιομηχανικής δομής στις χώρες τις οποίες εγκαθίστανται.

Ο διεθνής καταμερισμός της εργασίας μεταξύ των χωρών που συντονίζεται από τη διεθνή αγορά είναι η βάση και η εξήγηση της θεωρίας του διεθνούς εμπορίου. Με τη διεθνοποίηση της παραγωγής μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων μια τέτοια ερμηνεία είναι το λιγότερο ανεπαρκής. Ο S. Hymer μελέτησε τον καταμερισμό της εργασίας μέσα στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης που συντονίζεται από τους επιχειρηματίες και τη σχέση κι επίδραση του καταμερισμού αυτού στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.

Ο καταμερισμός της εργασίας μέσα στην επιχείρηση, μεταξύ αυτών που σχεδιάζουν και οργανώνουν την οικονομική δραστηριότητα και αυτών που εργάζονται γι' αυτούς, ήταν «ο πυρήνας του οικονομικού προβλήματος» σύμφωνα με τον Marx. Αυτή η βασική διάκριση μεταξύ ιδιοκτητών και εργαζόμενων στην Marshallian επιχείρηση, σε πιο πολύπλοκο τρόπο ισχύει και στην πολυεθνική επιχείρηση. Η ιεραρχική δομή εξουσίας και επιβολής και οι εντάσεις και συγκρούσεις από την απολυταρχία παραμένουν.

Πρόσθετα με τα προβλήματα εκμετάλλευσης και απολυταρχισμού οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν και προβλήματα εθνικότητας. Έχουν να συμφιλιώσουν την ανάγκη προσαρμογής των δραστηριοτήτων τους στις τοπικές συνθήκες της αγοράς και να συντονίζουν τις δραστηριότητες τους στις διάφορες χώρες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα. Η προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες απαιτεί αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων, ενώ ο συντονισμός των δραστηριοτήτων τους και η ροή των ιδεών και σχεδίων ανάμεσα στα



διάφορα μέρη του συγκροτήματος απαιτεί συγκέντρωση του ελέγχου και λήψης των αποφάσεων.

Έτσι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν μια οργανωτική δομή, για να εξισορροπήσουν αυτές τις δύο ανάγκες, που βασίζεται στον καταμερισμό της εργασίας με βάση την εθνικότητα. Οι αποφάσεις που αφορούν την καθημερινή διαχείριση αφήνονται στους υπεύθυνους της κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε κάθε χώρα, ενώ οι στρατηγικές αποφάσεις είναι αρμοδιότητα της μητέρας εταιρίας. Χαρακτηριστικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ότι το κεντρικό γραφείο (head office) είναι το μυαλό και το νευρικό σύστημα του συγκροτήματος το οποίο «επεξεργάζεται τη στρατηγική του συστήματος, αποφασίζει που θα γίνουν επενδύσεις, κατανέμει τις αγορές για εξαγωγές και τα ερευνητικά προγράμματα στα διάφορα μέρη και καθορίζει τις τιμές που πρέπει να χρεωθούν στις ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές». Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δηλαδή τείνουν να συγκεντρώνουν τις στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν το μακροχρόνιο προγραμματισμό, τη χρηματοδότηση, την έρευνα και ανάπτυξη της τεχνολογίας στη χώρα της μητέρας - εταιρείας και να αποκεντρώνουν τις αποφάσεις για παραγωγή και μάρκετινγκ.

Αυτή η εσωτερική οργανωτική δομή και λογική των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει πολύ μεγάλη σημασία για το διεθνή καταμερισμό της εργασίας. Σύμφωνα με τον Hymer η πολυεθνική επιχείρηση τείνει να δημιουργήσει ένα κόσμο που αντανakλάει τη δική τους εικόνα (in its own image) με το να δημιουργεί ένα καταμερισμό εργασίας στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας του συγκροτήματος.

Τα επίπεδα, ανάλογα με τις δραστηριότητες, διακρίνονται σε ανώτερο, μέσο και κατώτερο. Οι δραστηριότητες του επιπέδου I που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση για τη λήψη των αποφάσεων

συγκεντρώνονται στις πόλεις - κέντρα, κοντά στα μέσα ενημέρωσης, την κυβέρνηση και τις αγορές κεφαλαίων. Οι δραστηριότητες του κεφαλαίου II που έχουν την ευθύνη για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων του επιπέδου III, συγκεντρώνονται στις μεγάλες πόλεις όπου υπάρχουν συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης και ειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Οι δραστηριότητες του επιπέδου III, οι κατώτερες, που αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες και αποφάσεις, διασκορπίζονται στον υπόλοιπο κόσμο τον οποίο περιορίζουν μ' αυτό τον τρόπο σε κατώτερα επίπεδα δραστηριότητας και επομένως και εισοδήματος.

Στην προηγούμενη πυραμιδική δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ο R. Cohen αντιπαραθέτει ένα νέο τύπο οργάνωσης που έχει τη μορφή ρήτηρας (matrix pattern). Στη σημερινή φάση διεθνοποίησης του κεφαλαίου και της εργασίας και των νέων μορφών επιχειρησιακής οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου, η πολυεθνική επιχείρηση αντιμετωπίζει ορισμένες στρατηγικές προκλήσεις. Οι πολύπλοκες λειτουργίες σε παγκόσμιο επίπεδο, η ανάγκη μείωσης της αβεβαιότητας, η εξασφάλιση ελέγχου στις αγορές, η δημιουργία και προώθηση νέων μορφών κατανάλωσης και η άμυνα ενάντια σε καινούργιους ανταγωνιστές αποτελούν πρόκληση και για τη στρατηγική και για τη δομή του πολυεθνικού συγκροτήματος. Οι δραστηριότητες μιας πολυεθνικής επιχείρησης σήμερα είναι σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένες, επεκτείνονται στην παραγωγή πολλών προϊόντων, διαφόρων τεχνολογιών και απευθύνονται σε πολλές αγορές. Κι αυτό συνεπάγεται ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της συνθετότητας και διαφοροποίησης.

Αυτό δημιουργεί ειδικά προβλήματα για τις σχέσεις μεταξύ μητέρας εταιρείας και των θυγατρικών της. Η απόσταση μεταξύ τους, οι διαφορές

στη γλώσσα, στην εκπαίδευση και γενικότερα στην κουλτούρα, τα διαφορετικά φορολογικά συστήματα και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη λειτουργία τους έχει οδηγήσει σε αλλαγές στην εσωτερική ιεραρχική δομή της πολυεθνικής επιχείρησης, που παίρνει τη μορφή μήτρας. Αυτό σημαίνει ότι οι γραμμές εξουσίας είναι και κάθετες και οριζόντιες. Υπάρχουν άμεσες συνδέσεις μεταξύ της βάσης και της κορυφής της πυραμίδας και ταυτόχρονα οι δραστηριότητες της κορυφής επεκτείνονται ουσιαστικά. Η κορυφή, το στρατηγείο, γίνεται ένα ενεργό και δραστήριο κέντρο εξουσίας που προσπαθεί να οργανώσει νέες παραγωγικές δραστηριότητες και διαδικασίες ορθολογικά σε παγκόσμιο επίπεδο, να δημιουργήσει νέα πρότυπα κατανάλωσης σε παγκόσμια κλίμακα και να μεταβάλλει τις συναλλαγές μέσω της αγοράς, σε προγραμματισμένες συναλλαγές.

Η νέα αυτή στρατηγική και δομή οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων διευκολύνει ακόμη περισσότερο τη συγκέντρωση του κεφαλαίου σε παγκόσμια κλίμακα, μειώνει περισσότερο τον ανταγωνισμό, αποτελεί μεγαλύτερη πρόκληση για την οικονομική δύναμη των μεγαλύτερων κρατών και τείνει να ξαναδιαμορφώσει τον κόσμο σε μια ιεραρχία διεθνών πόλεων. Σύμφωνα με τα παραπάνω η εσωτερική δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξασκεί μια μεγαλύτερη δύναμη στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας, στη γεωγραφική διασπορά των κέντρων λήψης των αποφάσεων και της πολιτικής.

Η νέα αυτή στρατηγική και δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων που αναπτύχθηκε από τον Cohen, και πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν, έχει σαν αποτέλεσμα μια διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους στα δύο ανώτερα (I και II) επίπεδα λειτουργίας τους, δηλαδή στις δραστηριότητες και τις εξουσίες της μητέρας-εταιρείας και των

παραγωγικών μονάδων της στα διάφορα αναπτυγμένα βιομηχανικά κέντρα. Ο διεθνής όμως καταμερισμός της εργασίας μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών δεν επηρεάζεται ουσιαστικά από την καινούργια αυτή μορφή οργάνωσης των δραστηριοτήτων της πολυεθνικής επιχείρησης.

Τα παραπάνω μοντέλα ανάλυσης και περιγραφής της εσωτερικής οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων ισχύουν γενικά, αλλά όπως συμβαίνει αναγκαστικά με όλες τις προσπάθειες γενίκευσης, αποκρύπτουν διαφοροποιήσεις που υπάρχουν σχετικά με το βαθμό οργανικής έντασης των διαφόρων μονάδων στο πολυεθνικό συγκρότημα. Όταν μελετήσουμε συγκεκριμένες περιπτώσεις βλέπουμε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η διοίκηση αποφασίζει να αναθέσει σημαντικές εξουσίες στις θυγατρικές της και σε άλλες περιπτώσεις να συγκεντρώνει την εξουσία όσο γίνεται περισσότερο.

Από τη μεριά των αναπτυσσόμενων χωρών μπορούμε να διακρίνουμε κύρια δύο τρόπους θυγατρικών μονάδων, με βάση τον τρόπο λειτουργίας τους σαν μέρος του συνόλου. Τις θυγατρικές που λειτουργούν, σε μεγάλο βαθμό, ανεξάρτητα από την υπόλοιπη επιχείρηση της οποίας είναι ουσιαστικό μέρος και τις θυγατρικές που είναι πλήρως εξαρτημένες. Αν και δεν είναι πάντα εύκολο να τραβήξουμε τη διαχωριστική γραμμή μεταξύ ανεξαρτησίας και εξάρτησης, η διάκριση αυτή είναι χρήσιμη για μεθοδολογικούς λόγους.

Πρέπει όμως να είναι σαφές ότι όταν λέμε ότι μια θυγατρική επιχείρηση απολαμβάνει μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας αυτό δε σημαίνει ότι μπορεί να ακολουθεί τη δική της πολιτική σ' όλα τα θέματα που αφορούν τη λειτουργία της και τη συμπεριφορά της. Απλώς διαθέτει μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας, απ' ότι μια εξαρτημένη θυγατρική, στη χρήση των πόρων της. Η συμπεριφορά και οι επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα

υποδοχής τους μπορεί να είναι διαφορετική, ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας που απολαμβάνουν απέναντι στη μητέρα-εταιρεία. Στην περίπτωση της εξαρτημένης θυγατρικής επιχείρησης η παραγωγή χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εξειδίκευση κι ενσωμάτωση στο πολυεθνικό συγκρότημα σε σύγκριση με την παραγωγή και λειτουργία μιας περισσότερο ανεξάρτητης θυγατρικής επιχείρησης.

### **3. Μέγεθος της αγοράς και μέγεθος της επιχείρησης**

Το μέγεθος μιας οικονομίας παίζει καθοριστικό ρόλο για το είδος των διασυνδέσεων που θα δημιουργηθούν και θα αναπτυχθούν με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Κι αυτό γιατί το μέγεθος της αγοράς είναι μια σημαντική μεταβλητή στην επιλογή της αναπτυξιακής διαδικασίας που ακολουθείται από τις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά επίσης και ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επενδυτική πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Οι μεγάλες οικονομίες - μεγάλες με κριτήριο τον πληθυσμό ή το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν κατά κεφαλήν - διαθέτουν γενικά μεγαλύτερες δυνατότητες επιλογής μεταξύ διαφόρων στρατηγικών και μεγαλύτερη ευχέρεια διαμόρφωσης της πολιτικής τακτικής τους σύμφωνα με τους αναπτυξιακούς τους στόχους, σε σύγκριση με τις μικρότερες οικονομίες. Οι οικονομίες αυτές τείνουν να ακολουθούν μια αναπτυξιακή διαδικασία που δίνει σχετικά μεγαλύτερη βαρύτητα στις επενδύσεις υποκατάστασης των εισαγωγών. Αντίθετα οι μικρές οικονομίες έχουν περισσότερο ισχυρούς λόγους να ακολουθήσουν μια πολιτική συγκριτικά «ανοιχτών συνόρων», μια πολιτική δηλαδή με σχετικά μεγάλες εισαγωγές και εξαγωγές. Πρόσθετα οι χώρες με μικρή εσωτερική αγορά βρίσκονται σε ποιο αδύναμη διαπραγματευτική θέση απέναντι στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, γιατί

εξαιτίας του μικρού μεγέθους τους έχουν σχετικά μεγαλύτερες δυσκολίες να εξασφαλίσουν εναλλακτικές δυνατότητες χρηματοδότησης και πρόσβασης στις αγορές του εξωτερικού.

Το μέγεθος μιας εθνικής οικονομίας περιορίζει το μέγεθος και τον αριθμό των επιχειρήσεων που λειτουργούν σ' αυτή. Στις μεγάλες οικονομίες υπάρχει χώρος για περισσότερες επιχειρήσεις ενός δεδομένου μεγέθους, ενώ στις μικρές οικονομίες οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να υπάρξουν μόνο με μεγάλη συγκέντρωση της παραγωγής. Σε κάθε περίπτωση όμως δεν υπάρχει κανένα απόλυτο κριτήριο σύμφωνα με το οποίο ένα δεδομένο μέγεθος της επιχείρησης εκφράζει καλύτερα τις οικονομίες κλίμακας παραγωγής (economies of scale). Είναι από καιρό γνωστό ότι οι ξένες επιχειρήσεις τείνουν γενικά να είναι μεγαλύτερες από τις ντόπιες επιχειρήσεις. Αυτό έχει επιβεβαιωθεί και από εμπορικές μελέτες. Το ερώτημα είναι αν η διαφορά μεγέθους μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων οφείλεται στην εθνικότητα του κεφαλαίου ή στη διαφορετική συγκέντρωση του ξένου και ντόπιου κεφαλαίου στους βιομηχανικούς τομείς.

Γενικά παρατηρείται ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τείνουν να συγκεντρώνονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους από εκείνους που τείνουν να συγκεντρώνονται οι ντόπιες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες υποστηρίζεται ότι η διαφορά μεγέθους μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων οφείλεται στη διαφορετική διακλαδική συγκέντρωση των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό τομέα. Άλλες μελέτες όμως έχουν καταλήξει στο αντίθετο συμπέρασμα, ότι δηλαδή η διαφορά μεγέθους μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων οφείλεται κύρια στην εθνικότητα του κεφαλαίου και πολύ λιγότερο στη διάρθρωση τους.

Αν και είναι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που κύρια γίνονται πολυεθνικές και οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν σχεδόν αποκλειστικά μόνο εθνικές επιχειρήσεις το μέγεθος της θυγατρικής επιχείρησης που εγκαθίστανται από μια πολυεθνική επιχείρηση σε μια αναπτυσσόμενη χώρα εξαρτάται και από το είδος και από τους στόχους της επένδυσης. Στην περίπτωση των επενδύσεων που στόχο τους έχουν την εκμετάλλευση των πρώτων υλών το μέγεθος της επιχείρησης είναι συνήθως μεγαλύτερο από το μέσο μέγεθος και το σύνολο της βιομηχανίας. Οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως έντασης κεφαλαίου και απαιτούν σχετικά μεγάλες μονάδες παραγωγής. Επειδή οι επενδύσεις αυτές είναι συνήθως κάθετα ενσωματωμένες στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης το μέγεθος της θυγατρικής επιχείρησης προσδιορίζεται από το μέγεθος των συνολικών δραστηριοτήτων της πολυεθνικής επιχείρησης σε παγκόσμια κλίμακα.

Στις περιπτώσεις των επενδύσεων που στόχο τους έχουν την εξυπηρέτηση της αγοράς της χώρας υποδοχής τους, το μέγεθος της επιχείρησης καθορίζεται όχι τόσο από τεχνολογικούς παράγοντες ή από το συνολικό μέγεθος της πολυεθνικής επιχείρησης, όσο από το μέγεθος και τη δομή της εσωτερικής αγοράς της χώρας υποδοχής. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το μέγεθος είναι η δυνατότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων να κατανέμουν τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος ή τα προϊόντα που απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας παραγωγής μεταξύ διαφόρων χωρών. Αυτό ιδιαίτερα συμβαίνει στην περίπτωση προϊόντων ή διαδικασιών που μπορούν φυσικά να διαχωριστούν.

Το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι ένας προσδιοριστικός παράγοντας της δύναμης που απολαμβάνει η επιχείρηση στην αγορά. Στην περίπτωση των ξένων επιχειρήσεων όμως δεν είναι το μέγεθος της

θυγατρικής, αλλά το συνολικό μέγεθος του πολυεθνικού συγκροτήματος που προσδιορίζει τις δυνατότητες και τους πόρους στους οποίους έχει πρόσβαση η θυγατρική επιχείρηση, κι άρα και η δύναμη που μπορεί να ασκήσει στην αγορά της χώρας υποδοχής.

#### **4. Συγκέντρωση της αγοράς**

Η δομή μιας αγοράς, ο βαθμός δηλαδή ανταγωνιστικής ή ολιγοπωλιακής διάρθρωσης της, προσδιορίζεται από το βαθμό συγκέντρωσης της παραγωγής, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων και τις συνθήκες εισόδου νέων δυνητικών ανταγωνιστών στην αγορά.

Ο βαθμός συγκέντρωσης καθορίζεται από τον αριθμό και την κατανομή του μεγέθους των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε μια αγορά. Στην περίπτωση της μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής διάρθρωσης τη αγοράς οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να καθορίσουν τις τιμές των προϊόντων τους σε επίπεδα που τους εξασφαλίζουν κέρδη μεγαλύτερα από τα «κανονικά» (κανονικό θεωρείται το ποσοστό κέρδους που επιτυγχάνεται σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού όταν καλύπτεται το ελάχιστο μέσο κόστος παραγωγής). Αν και δεν έχουν γίνει αρκετές εμπειρικές μελέτες σχετικά με το βαθμό συγκέντρωσης της παραγωγής στις διάφορες χώρες, θεωρείται ότι οι αγορές στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι λιγότερο ανταγωνιστικές από ότι στις αναπτυσσόμενες χώρες. Κι αυτό γιατί το γενικά μικρότερο μέγεθος της αγοράς στις αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να στηρίξει πολύ λιγότερες μονάδες παραγωγής με άριστο μέγεθος, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις προϊόντων που οι οικονομίες κλίμακας παραγωγής παίζουν σημαντικό ρόλο. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι αγορές που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης στις αναπτυγμένες



οικονομίες θα χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό συγκέντρωσης στις αναπτυσσόμενες.

Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων επηρεάζει επίσης το βαθμό συγκέντρωσης της αγοράς. Η διαφοροποίηση των προϊόντων είναι δυνατή όταν ένα προϊόν έχει ιδιότητες που του επιτρέπουν να θεωρείται, στην αντίληψη των αγοραστών, μοναδικό ή διαφορετικό από άλλα προϊόντα που έχουν τα ίδια φυσικά χαρακτηριστικά. Όταν ένας παραγωγός έχει τη δυνατότητα να διαφοροποιήσει το προϊόν του σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα έχει και τη δυνατότητα να το διαθέσει σε τιμή ανώτερη, κάτι που αποτελεί ταυτόχρονα και κίνητρο για την είσοδο στην αγορά νέων παραγωγών. Για να διατηρήσει επομένως το πλεονέκτημα του διαφοροποιημένου προϊόντος και να αποθαρρύνει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στην αγορά, θα πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει την προτίμηση των καταναλωτών προς το προϊόν του.

Τα εμπόδια εισόδου (barriers to entry) σε μια αγορά που αντιμετωπίζουν οι δυνητικοί ανταγωνιστές είναι ένα άλλο στοιχείο που επηρεάζει τη δομή της αγοράς. Το ύψος και το πλέγμα των εμποδίων εισόδου καθορίζει την έκταση και τη χρονική διάρκεια κατά την οποία οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια αγορά μπορούν να απολαμβάνουν μονοπωλιακά ή ολιγοπωλιακά κέρδη χωρίς να προκαλούν την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στην αγορά. Οι συνθήκες εισόδου σε μια αγορά επηρεάζονται από τις οικονομίες κλίμακας της παραγωγής σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς, από το κόστος εγκατάστασης μιας νέας μονάδας και το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων.

Στις αναπτυσσόμενες χώρες τα εμπόδια εισόδου σε μία αγορά και ιδιαίτερα στην περίπτωση των πιο περίτεχνων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών είναι μεγαλύτερα σε σύγκριση με τα εμπόδια εισόδου στις

αγορές των αναπτυγμένων χωρών. Όσο πιο μικρό είναι το μέγεθος της αγοράς τόσο πιο απαγορευτικός γίνεται ο παράγοντας οικονομίας κλίμακας παραγωγής για τους δυνητικούς ανταγωνιστές. Γιατί μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να αποκτήσει τον έλεγχο ενός σημαντικού ποσοστού της αγοράς για να μπορέσει για να εξασφαλίσει εκείνο το μέγεθος της παραγωγής που είναι απαραίτητο για την αποδοτική της λειτουργία. Η αντίδραση των επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν στην αγορά στην είσοδο μιας νέας επιχείρησης μπορεί να είναι η μείωση των τιμών και επομένως και του ποσοστού κέρδους ή μπορεί οι τιμές να παραμείνουν στα ίδια επίπεδα αλλά να μειωθεί το ποσοστό κέρδους λόγω της δημιουργίας πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας και επομένως αύξησης του κόστους παραγωγής.

Όλα τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά είναι μεγαλύτερα για τις εθνικές συγκριτικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν τους απαραίτητους χρηματικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους που τους επιτρέπουν να υπερπηδούν τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, ενώ οι δυνητικά ανταγωνιστικές εθνικές επιχειρήσεις πρέπει να αγοράσουν αυτούς τους πόρους για να εισέλθουν στην αγορά. Επιπλέον στην περίπτωση των περίτεχνων και διαφοροποιημένων προϊόντων για να εισέλθει μια επιχείρηση σε μια αγορά θα πρέπει είτε να επενδύσει σημαντικά σε δραστηριότητες προώθησης των προϊόντων της για να προσελκύσει τους καταναλωτές, κάτι που αυξάνει το κόστος παραγωγής, είτε να διαθέσει το προϊόν της σε χαμηλότερη τιμή. Σε πολλές περιπτώσεις οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα πρόσθετο εμπόδιο που είναι η προτίμηση των καταναλωτών για ξένα προϊόντα.

Επομένως ορισμένα εμπόδια εισόδου στην αγορά τείνουν να είναι μεγαλύτερα στις αναπτυσσόμενες από ότι στις αναπτυγμένες χώρες και όλα

περισσότερο απαγορευτικά για τις εθνικές από ότι για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Ένας άλλος παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για τη διαμόρφωση των συνθηκών εισόδου σε μία αγορά είναι η κυβερνητική πολιτική που ακολουθείται. Η πολιτική φορολογικών ή άλλων κινήτρων, η χρηματοδοτική πολιτική, οι κανονισμοί λειτουργίας και άλλα μέτρα κυβερνητικής πολιτικής, μπορεί να συμβάλουν σημαντικά στη διαμόρφωση ή στην ουσιαστική μεταβολή των συνθηκών εισόδου στην αγορά. Γι' αυτό στη μελέτη της δομής μιας συγκεκριμένης αγοράς θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η κυβερνητική πολιτική που ακολουθείται στη συγκεκριμένη χώρα.

Το ερώτημα είναι αν η εγκατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει σαν σύνδρομο την αύξηση ή τη μείωση του βαθμού συγκέντρωσης της αγοράς στη χώρα υποδοχής τους. Η απάντηση εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση εισέρχεται σε μια αγορά - αν δηλαδή η είσοδος γίνεται με την αγορά ή συγχώνευση με μια επιχείρηση που ήδη λειτουργεί ή με την ίδρυση μιας καινούργιας επιχείρησης (green field venture) από τη συμπεριφορά της ίδιας της επιχείρησης και από τις αντιδράσεις των άλλων επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν στην αγορά, αλλά και των δυνητικών ανταγωνιστών.

Η συμπεριφορά μιας θυγατρικής επιχείρησης είναι διαφορετική απ' ότι με τη συμπεριφορά μίας ντόπιας επιχείρησης μερικά γιατί είναι μέρος μιας μεγαλύτερης επιχείρησης και μερικά λόγω της πολυεθνικότητας. Μία θυγατρική επιχείρηση μπορεί να στηριχθεί στη δύναμη της αγοράς της μητέρας-εταιρείας για να διαμορφώσει και υλοποιήσει τη δική της τακτική για να προωθήσει την πολιτική της στην αγορά της χώρας-υποδοχής. Η πολυεθνικότητα της επιχείρησης της παρέχει την ευχέρεια να εκμεταλλευθεί

τις ιδιομορφίες και δυνατότητες των διαφόρων χωρών με το διαφορετικό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον όπου λειτουργεί. Έτσι η θυγατρική επιχείρηση έχει μεγαλύτερη δυνατότητα συγκριτικά με μία εθνική επιχείρηση, να παρακάμπτει και να καταστρατηγεί την κυβερνητική πολιτική της χώρας υποδοχής ή τον κώδικα συμπεριφοράς που επιβάλλεται στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Οι βιομηχανικοί κλάδοι που δημιουργούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι ολιγοπωλιακά διαρθρωμένοι και αυτό αποτελεί ένα σημαντικό μειονέκτημα για τον τοπικό δυνητικό ανταγωνισμό. Οι ντόπιες επιχειρήσεις απολαμβάνουν ορισμένα πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ξένες επιχειρήσεις στην τοπική αγορά σε λίγους, κύρια παραδοσιακούς κλάδους, που έχουν αναπτύξει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα με την πάροδο του χρόνου. Γενικά όμως οι ντόπιες επιχειρήσεις βρίσκονται σε μειονεκτική θέση όσον αφορά την τεχνολογία, την γνώση, το μάρκετινγκ, τις διεθνείς διασυνδέσεις, την οργανωτική εμπειρία και το μάνατζμεντ.

Η αντίδραση των άλλων πολυεθνικών επιχειρήσεων στην εγκατάσταση μιας θυγατρικής επιχείρησης εξαρτάται περισσότερο από την στρατηγική τους σε παγκόσμια κλίμακα και τη δομή της διεθνούς αγοράς παρά από τη δομή της αγοράς της χώρας-υποδοχής. Η ακριβής επίπτωση των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στη συγκέντρωση της αγοράς δεν έχει ακόμη θεμελιωθεί. Οι ξένες ιδιωτικές επενδύσεις έχουν διπλή φύση. Από τη μια μεριά αποτελούν ένα μέσο μεταφοράς ορισμένων συντελεστών, όπως κεφαλαίου, τεχνολογίας και οργανωτικής δεξιοτεχνίας, από τη μια χώρα στην άλλη και από την άλλη μεριά είναι ένα μέσο περιορισμού του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων από διάφορες χώρες.

Πολλές εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του ποσοστού της παραγωγικής δραστηριότητας ενός βιομηχανικού κλάδου

που ελέγχεται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και του βαθμού συγκέντρωσης της παραγωγής σε λίγες επιχειρήσεις. Δεν είναι όμως σαφές ποια είναι η αιτιατή σχέση μεταξύ τους. Αν δηλαδή η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων προκαλεί μεγαλύτερη συγκέντρωση στην παραγωγή, λιγότερο ανταγωνισμό στην αγορά, ή αν ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης, η ολιγοπωλιακή δομή της αγοράς, προσελκύει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Πάντα στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων οδηγεί μακροχρόνια σε μια περισσότερο ολιγοπωλιακή δομή της αγοράς. Βραχυχρόνια η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της συγκέντρωσης της αγοράς, αν η είσοδος δεν γίνει με την εξαγορά κάποιας επιχείρησης που ήδη λειτουργεί αλλά με την εγκαθίδρυση μιας νέας επιχείρησης κι αν κι άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις παρακινηθούν να την ακολουθήσουν. Η τακτική της μίμησης (follow - my - leader) των άλλων πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι περισσότερο πιθανή στην περίπτωση επενδύσεων που στόχο τους έχουν να εξασφαλίσουν πηγές εισροών ή να τροφοδοτήσουν την τοπική αγορά. Η τακτική αυτή έχει επιπτώσεις όχι μόνο στη δομή της αγοράς αλλά επίσης στη διάρθρωση του μεγέθους των επιχειρήσεων στην αντίστοιχη βιομηχανία και στο βαθμό αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας.

Επειδή η αγορά των αναπτυσσόμενων χωρών είναι σχετικά μικρή, ιδιαίτερα στους κλάδους έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνολογίας, η εγκατάσταση μιας ξένης επιχείρησης μπορεί να προσελκύσει κι άλλες επιχειρήσεις οι οποίες όμως λειτουργούν και παράγουν σε επίπεδα κατώτερα από εκείνα που απαιτεί το άριστο μέγεθος παραγωγής. Περισσότεροι επενδυτές δηλαδή δεν σημαίνει αναγκαστικά και μεγαλύτερο ανταγωνισμό. Αντίθετα μάλιστα είναι πολύ πιθανόν ότι η αύξηση του

αριθμού των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε μια αγορά να συνδυάζεται με τη δημιουργία πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας και με αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης της παραγωγής.

Μακροχρόνια η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων θα επιτείνει τη συγκέντρωση της αγοράς. Λόγω των πλεονεκτημάτων που κατέχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να γείρουν ή να διατηρήσουν τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά για τις ντόπιες επιχειρήσεις και λόγω της συμπεριφοράς τους στην τοπική αγορά μπορεί είτε να αγοράσουν οι ντόπιες επιχειρήσεις με ευνοϊκούς όρους, είτε να τις αναγκάσουν να αποχωρήσουν από την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μία αύξηση της συγκέντρωσης της αγοράς και μόνον δεν μας λείπει τίποτα για την αποδοτικότητα της κατανομής των πόρων στα πλαίσια της δυναμικής της εκβιομηχάνισης. Στο βαθμό που δεν είναι αποτέλεσμα μη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων ή απόσπαση ειδικών προνομίων, ή αλλαγή στη διάρθρωση της βιομηχανίας μπορεί να είναι απαραίτητη για την αύξηση της αποδοτικότητας της λειτουργίας.

Υπάρχει ανάγκη για παραπέρα έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις της εισόδου των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δομή της αγοράς των αναπτυσσόμενων χωρών. Παράλληλα απαιτείται να ερευνηθεί αν η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων ενισχύει τη συγκέντρωση της αγοράς, μόνο ή κύρια, μέσω της επιρροής τους στις παραμέτρους της βιομηχανικής δραστηριότητας όπως είναι η ένταση του κεφαλαίου, η τεχνολογία και η τεχνική της παραγωγικής διαδικασίας - που συμβάλλουν αποφασιστικά στη διαμόρφωση της δομής της αγοράς. Και επιπλέον χρειάζεται να ερευνηθεί αν πέρα και πάνω από την επίδρασή τους μέσω των παραπόνων παραμέτρων, εξασκούν μια επιπλέον ανεξάρτητη επιρροή στην ενίσχυση

της ολιγοπωλιακής δομής της αγοράς, κύρια λόγω της συμπεριφοράς τους και της πολυεθνικότητάς τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

### ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

#### *1. Δημιουργία απασχόλησης*

Ένα από τα κύρια θέματα στα οποία έχει εστιαστεί το ενδιαφέρον και η διαμάχη ανάμεσα στους οικονομολόγους και τις κυβερνήσεις είναι ο ρόλος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία απασχόλησης στις αναπτυσσόμενες χώρες. Η επιμονή και η έκταση της ανεργίας στις αναπτυσσόμενες χώρες παρά τους σχετικά ψήλους ρυθμούς αύξησης του εθνικού εισοδήματος που έχουν επιτύχει κατά τα τελευταία χρόνια, αποτέλεσε μια τεράστια πρόκληση κι αμφισβήτηση για τις παραδοχές και τα συμπεράσματα της οικονομικής σκέψης και για τα διάφορα αναπτυξιακά μοντέλα και την οικονομική πολιτική που ακολουθείται.

Η γρήγορη εκβιομηχάνιση, κύρια μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν συνέβαλε στη δημιουργία απασχόλησης, τουλάχιστον στο βαθμό που αναμενότανε. Γενικά η συμβολή του βιομηχανικού τομέα στην αύξηση της απασχόλησης είναι απογοητευτική. Έτσι σήμερα, για ένα μεγάλο μέρος της οικονομικής σκέψης και για πολλές κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών, το πρόβλημα της δημιουργίας απασχόλησης αποτελεί έναν από τους κύριους αναπτυξιακούς στόχους. Μέχρι πρόσφατα η δημιουργία απασχόλησης θεωρούταν λίγο πολύ σαν μια αυτόματη συνέπεια της ανάπτυξης του εθνικού προϊόντος.

Η εγκατάσταση και λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες δημιουργεί οπωσδήποτε κάποια απασχόληση. Αν και η απασχόληση που δημιουργείται αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην αγορά εργασίας ορισμένων χωρών, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι



πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν παίξει ένα σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και τη διάρθρωση της απασχόλησης συνολικά στο βιομηχανικό τομέα των χωρών αυτών. Σύμφωνα με εκτιμήσεις των Ηνωμένων Εθνών και του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας η άμεση απασχόληση που δημιουργείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, σαν ποσοστό της συνολικής εργατικής δύναμης στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι πολύ μικρή. Μέχρι το 1970 είχαν δημιουργήσει 2 εκ. θέσεις που αποτελούσε περίπου το 0,2% του συνολικού ενεργού πληθυσμού των αναπτυσσόμενων χωρών, ενώ το ύψος της ανεργίας ήταν περίπου 50 εκ. Αν και οι παραπάνω συγκρίσεις δίνουν μια γενική εικόνα της συμβολής των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία απασχόλησης στις αναπτυσσόμενες χώρες, μια ουσιαστική και ολοκληρωμένη μελέτη πρέπει να γίνεται για κάθε χώρα χωριστά. Οι ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις των επιπτώσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην απασχόληση είναι συνάρτηση του είδους της επένδυσης που αναλαμβάνεται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και του επιπέδου ανάπτυξης της χώρας υποδοχής τους. Η ανάλυση και εκτίμηση των επιπτώσεων τους εξαρτάται από τις εναλλακτικές δυνατότητες που προσφέρονται στις αναπτυσσόμενες χώρες, από το τι θα είχε ή θα μπορούσε να είχε συμβεί αν οι ξένες ιδιωτικές επενδύσεις δεν είχαν γίνει. Είναι φανερό ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι εθνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να είχαν συμβάλει στη δημιουργία απασχόλησης τουλάχιστον στην ίδια έκταση που έχουν συμβάλει οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Ανάλογα με το είδος των επενδύσεων που γίνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε μια χώρα, αν είναι δηλαδή του τύπου έντασης πρώτων υλών και κεφαλαίου (resource-based capital-intensive) ή υποκατάστασης εισαγωγών (import-substituting) ή πλατφόρμα για εξαγωγές

(export platform), μπορούν να γίνουν ορισμένες γενικεύσεις σχετικά με την επίπτωση τους στη δημιουργία απασχόλησης.

1α. Στην περίπτωση των επενδύσεων που στόχο τους έχουν την εκμετάλλευση των πρώτων υλών (resource-based), όπου η παραγωγική διαδικασία είναι έντασης κεφαλαίου η δημιουργία απασχόλησης θα είναι περιορισμένη. Επειδή όμως στις δραστηριότητες αυτές η τεχνική της παραγωγής δεν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εθνικότητα του κεφαλαίου, η δημιουργία περιορισμένης απασχόλησης στις περιπτώσεις αυτές οφείλεται περισσότερο στη συγκέντρωση των ξένων επιχειρήσεων σ' αυτές τις δραστηριότητες, και όχι κύρια στην εθνικότητα τους.

1β. Στην περίπτωση των επενδύσεων υποκατάστασης των εισαγωγών (import-substituting) οι εκτιμήσεις σχετικά με τη συμβολή των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία απασχόλησης έχουν μεγαλύτερη ανάγκη εμπειρικής στήριξης. Μερικές εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στις δραστηριότητες αυτές, δημιουργούν σχετικά μικρή απασχόληση. Κι αυτό για δυο κυρίως λόγους. Ο ένας είναι ότι οι επενδύσεις αυτού του τύπου όλο και περισσότερο παίρνουν τη μορφή της εξαγοράς επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν, παρά της ίδρυσης καινούργιων επιχειρήσεων. Στην περίοδο 1960-69 ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων που εξαγοράστηκαν από πολυεθνικές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες ήταν 468, ενώ στην περίοδο 1970-76 έφτασε τις 979. Ο άλλος λόγος είναι ότι οι πολυεθνικές τείνουν να χρησιμοποιούν τις ίδιες μεθόδους παραγωγής που χρησιμοποιούν στη χώρα της μητέρας-εταιρείας. Επειδή τα προϊόντα που παράγουν και οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν αναπτυχθεί στις αναπτυγμένες χώρες, ανταποκρίνονται και προσαρμόζονται στις κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες και στο σχετικό

κόστος των συντελεστών της παραγωγής στις χώρες αυτές, όπου ο παράγοντας εργασία σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις αναπτυσσόμενες χώρες, βρίσκεται σε σχετική στενότητα.

Διάφορες εμπειρικές μελέτες στοιχειοθετούν ότι, οι περισσότερες από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες χρησιμοποιούν τις ίδιες μεθόδους παραγωγής χωρίς να τις προσαρμόζουν στις τοπικές συνθήκες. Και ακόμη ότι στις περιπτώσεις που χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές παραγωγής αυτό επιβάλλεται είτε λόγω του μεγέθους της αγοράς και της κατώτερης ποιότητας του προϊόντος είτε λόγω έλλειψης ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

1γ. Οι επενδύσεις που αναλαμβάνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό (export platform investments) είναι από τη φύση τους (inherently) έντασης εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές η πολυεθνική επιχείρηση μεταφέρει στις αναπτυσσόμενες χώρες ένα ή περισσότερα στάδια της μεταποίησης κάποιου προϊόντος στα οποία χρησιμοποιείται πολύ εντατικά η εργασία. Έτσι η συμβολή των πολυεθνικών επιχειρήσεων σ' αυτές τις περιπτώσεις στη δημιουργία απασχόλησης είναι σημαντική. Ο τύπος αυτών όμως των επενδύσεων συγκεντρώνονται σε πολύ λίγες χώρες όπου η αμοιβή της εργασίας είναι πολύ χαμηλή, αλλά και γενικότερα οι συνθήκες στην αγορά εργασίας είναι πολύ ευνοϊκές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Πρόσθετα δηλαδή με την ύπαρξη φτηνού εργατικού δυναμικού απαιτείται να υπάρχει ένα συνδικαλιστικά αδύναμο ή ελεγχόμενο εργατικό κίνημα.

Τα παραπάνω αναφέρονται στις άμεσες επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία απασχόλησης στις χώρες υποδοχής τους. Πρόσθετα όμως, μ' αυτές τις επιπτώσεις, πρέπει να συνεκτιμηθούν και οι έμμεσες επιπτώσεις στη δημιουργία απασχόλησης, που προκύπτουν από

τη λειτουργία τους στη χώρα υποδοχής τους. Οι εκτιμήσεις όμως σχετικά με τις έμμεσες επιπτώσεις είναι περισσότερο πολύπλοκες.

Γενικά μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι έμμεσες επιπτώσεις στη δημιουργία απασχόλησης είναι περισσότερο σημαντικές όσο περισσότερο ενσωματώνονται, όσο δηλαδή μεγαλύτερες διασυνδέσεις δημιουργούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με την τοπική οικονομία. Οι έμμεσες επιπτώσεις εξαρτώνται δηλαδή από το αν και σε ποιο βαθμό οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αγοράζουν τις εισροές τους από την τοπική αγορά, από το αν επανεπενδύουν τα κέρδη τους και από την συνεισφορά τους στα έσοδα της κυβέρνησης.

## **2. Μισθοί και ημερομίσθια**

Θεωρείται γενικά σαν δεδομένο ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πληρώνουν μεγαλύτερους μισθούς και ημερομίσθια σε σύγκριση με τις ντόπιες επιχειρήσεις. Διάφοροι λόγοι έχουν κατά καιρούς αναφερθεί για να εξηγήσουν την πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων σχετικά με την αμοιβή της εργασίας. Οι πιο σημαντικοί λόγοι είναι τρεις. Ο πρώτος αναφέρεται στη δυνατότητα που έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να πληρώνουν μεγαλύτερους μισθούς και ημερομίσθια. Επειδή οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν κύρια σε ολιγοπωλιακές αγορές, σε βιομηχανικούς τομείς υψηλής τεχνολογίας και έντασης κεφαλαίου και λόγω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής και της προώθησης των προϊόντων τους, απολαμβάνουν μεγαλύτερα κέρδη και ταυτόχρονα το κόστος εργασίας δεν αποτελεί σημαντικό στοιχείο του συνολικού κόστους της παραγωγής τους, κι έτσι έχουν τη δυνατότητα να πληρώνουν καλύτερα την εργασία.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι οι ξένες επιχειρήσεις απασχολούν συνήθως και ξένους ιδιαίτερα στις επιτελικές διοικητικές και τεχνικές

αρμοδιότητες, οι οποίοι πληρώνονται σύμφωνα ή και με μεγαλύτερους μισθούς από αυτούς που επικρατούν στη χώρα προέλευσης τους, κάτι που μεταθέτει προς τα πάνω το μέσο όρο αμοιβής των εργαζόμενων στις ξένες επιχειρήσεις.

Ο τρίτος λόγος είναι ότι με το να πληρώνουν μεγαλύτερους μισθούς οι ξένες επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύουν και να διατηρούν το καλύτερα εκπαιδευμένο ή ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που διαθέτουν οι αναπτυσσόμενες χώρες.

Πρέπει όμως να τονιστεί ότι επειδή οι επίσημες κυβερνητικές στατιστικές δεν δίνουν πληροφόρηση χωριστά σχετικά με τους μισθούς και ημερομίσθια που πληρώνουν οι ξένες και οι ντόπιες επιχειρήσεις τα διαθέσιμα στοιχεία είναι πολύ περιορισμένα. Πρόσθετα υπάρχουν μεθοδολογικές δυσκολίες για μια σύγκριση της πολιτικής σχετικά με την αμοιβή της εργασίας που ακολουθούν οι ξένες και οι ντόπιες επιχειρήσεις. Ακόμη και όταν συγκριτικά στατιστικά στοιχεία είναι διαθέσιμα ακόμα δεν είναι εύκολο να προσδιορισθεί αν η διαφορά στην αμοιβή εργασίας οφείλεται στην πολυεθνικότητα των ξένων επιχειρήσεων ή στο μέγεθος τους ή στο ότι χρησιμοποιούν μεθόδους παραγωγής έντασης κεφαλαίου ή στη διάθεση της αγοράς. Η σύγκριση πρέπει να γίνεται μεταξύ επιχειρήσεων που είναι όμοιες στις βασικές ποσοτικές και ποιοτικές λειτουργίες τους.

### **3. Πρότυπο και διαδικασία ανάπτυξης**

Ο προβληματισμός και η διαφωνία σχετικά με τη συμβολή των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην ανάπτυξη συχνά περιορίζεται στο μοίρασμα των κερδών μεταξύ των δύο συναλλασσόμενων μερών των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των χωρών υποδοχής τους. Και κατά συνέπεια ακόμα υποδεικνύονται τα οικονομικά μέτρα που θα πρέπει να

υιοθετήσουν οι κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών με στόχο να αποσπάσουν ένα μεγαλύτερο μέρος από το καθαρό εισόδημα που προέρχεται από τις επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Όλο και περισσότερο όμως γίνεται αποδεκτό ότι η διείσδυση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες και ενσωμάτωση των χωρών αυτών στο παγκόσμιο καταμερισμό της εργασίας δεν περικλείει και δεν εξαντλείται μόνο στην οικονομική διάσταση και πολύ περισσότερο στο μοίρασμα των κερδών αλλά φτάνει μέχρι την καρδιά των ίδιων των κοινωνιών. Η όλη διαδικασία ανάπτυξης, το περιεχόμενο της ανάπτυξης, προβλήματα ορισμού της ευημερίας μιας κοινωνίας, ιδιαίτερα στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών, ζητούν μια συνολική αναθεώρηση και επανατοποθέτηση. Γιατί η εκβιομηχάνιση των χωρών αυτών μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν εκφράζεται με τη μεγέθυνση ή και τη διαφοροποίηση ορισμένων ποσοτικών μεγεθών ή και εξελίξεων που αναμφίβολα έχουν σαν αποτέλεσμα και ποιοτικές αλλαγές, αλλά διαχέεται και διαπλέκεται, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό με την επαναδομήσει των ίδιων των κοινωνιών.

Η ανάλυση και η εκτίμηση της δύναμης και των δυνατοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις τους στις χώρες υποδοχής τους πρέπει να αναφέρεται όχι μόνο στα άμεσα αποτελέσματα που μπορούν να μετρηθούν μέσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, αλλά και σ' αυτά που μπορούν και σ' αυτά που δεν μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά σε διάφορους χρονικούς περιόδους. Το ζήτημα της δύναμης των πολυεθνικών επιχειρήσεων και οι διαφαινόμενοι κίνδυνοι από ορισμένες λειτουργίες τους αποτελούν ένα «μακρό» και όχι ένα «μικρό» πρόβλημα. Αυτό δεν αποτελεί απλά το αποτέλεσμα του μεγέθους των πολυεθνικών επιχειρήσεων συγκριτικά με τις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά το

αποτέλεσμα της δομής και της λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων, των δεσμών τους με τη μητέρα-εταιρεία, καθώς και του πολιτικο-οικονομικού συστήματος που είναι προϊόν και παράγοντας προώθησης και εξέλιξης του.

Μ' έναν ορισμένο τρόπο οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων και η επιρροή τους στις αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να θεωρηθεί σαν πρόκληση της εθνικής τους κυριαρχίας. Έτσι προβάλλει το ερώτημα για τη νομιμότητα της δύναμης που απολαμβάνουν.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ότι μετακινούν τα κέντρα λήψης αποφάσεων από το εσωτερικό στο εξωτερικό της χώρας υποδοχής τους. Η έκταση που γίνεται αυτό εξαρτάται από το βαθμό διεισδύσεις και τη στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων, αλλά «... τουλάχιστο *de jure* η δύναμη ελέγχου της κατανομής των πόρων είναι στην αρμοδιότητα της μητέρας-εταιρείας». Και αυτό αποτελεί πηγή έντασης και προστριβών μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των χωρών υποδοχής τους. Πολλές φορές οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατηγορούνται ότι θυσιάζουν την εθνική ανάπτυξη της χώρας υποδοχής τους για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Θα ήταν βέβαια παράλογο, πιθανά και ανεπιθύμητο να περιμένουν από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να λειτουργούν αλτρουιστικά για την ανάπτυξη της χώρας υποδοχής τους.

Το ερώτημα που τίθεται είναι αν η χώρα υποδοχής έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει και να προγραμματίζει τις εθνικές επιλογές και τους στόχους της σύμφωνα με τα βραχυχρόνια αλλά και τα μακροχρόνια συμφέροντα της. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών - όπου υπάρχει έλλειψη ή ελλιπής γνώση εμπειρία και πληροφόρηση και αδυναμίες οργανωτικές και διοικητικές, τόσο σχετικά με τη διαμόρφωση των στόχων όσο και με τη λήψη συγκεκριμένων μέτρων οικονομικής

πολιτικής για υλοποίηση των στόχων - η λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων επιφέρει ετεροβαρείς και παραμορφωτικές επιπτώσεις για την τοπική οικονομία. Η παρουσία των πολυεθνικών επιχειρήσεων αντί να λειτουργήσει δηλαδή σαν ένας παράγοντας προωθητικός του μετασχηματισμού των χωρών αυτών μπορεί να είναι ένα μέσο αναπαραγωγής και ενίσχυσης των εσωτερικών διαρθρωτικών προβλημάτων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### *1. Γενικά*

Οι σχέσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων με το προσωπικό τους δεν διαφέρουν ουσιαστικά από τις σχέσεις των μη πολυεθνικών αλλά μεγάλων επιχειρήσεων. Οι σχέσεις αυτές ξεκινούν από τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, κατάρτισης και εκπαίδευσης του, οι σχέσεις ιεραρχίας, οι αμοιβές, το εργασιακό περιβάλλον.

Πολλές από αυτές τις σχέσεις διέπονται από τους νόμους του κράτους στο οποίο είναι εγκατεστημένη η θυγατρική εταιρεία μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

#### *2. Ανώτερα διευθυντικά στελέχη*

Όταν μια πολυεθνική επιχείρηση αποφασίσει να ιδρύσει μια θυγατρική εταιρεία σ' άλλο κράτος, πρέπει να στείλει στον τόπο ίδρυσης κάποια ανώτερα στελέχη για να την οργανώσουν κατάλληλα. Έτσι η αποστολή ενός στελέχους για να διευθύνει μια ξένη θυγατρική εταιρεία δεν αποτελεί γι' αυτόν βόλεμα αλλά μια καθόλου ευκαταφρόνητη δοκιμασία, απαραίτητη για την παραπέρα προώθηση του στα ανώτατα αξιώματα της μητρικής π.χ. τρεις από τους αντιπροέδρους της εταιρίας PROCTER and CABLE έχουν προηγουμένως καθέξει θέση σε θυγατρικές εταιρείες.

Θα ήταν όμως λάθος να νομισθεί ότι οι διευθύνσεις των θυγατρικών δίνονται σε ηγετικά στελέχη της εθνικότητας της μητρικής. Έτσι στην PROCTER and CABLE, το 1963, τη γαλλική θυγατρική της τη διευθύνει ένας Καναδός, τη βελγική ένας Ολλανδός, την ιταλική ένας Άγγλος και την

γερμανική ένας Αμερικάνος. Δεν στέλνονται εξάλλου από τη μητρική στο εξωτερικό διευθυντικά στελέχη για περιορισμένο χρόνο, ίσα με να λανσάρουν την καινούργια θυγατρική εταιρεία. Μένουν στη θέση του όσο να μορφώσουν τους αντικαταστάτες τους και γενικότερα τις ηγετικές ομάδες που επιδιώκεται να περιλαμβάνουν ιδίως ντόπιους κι όταν ακόμη το κεφάλαιο της θυγατρικής το κατέχει εξ ολοκλήρου η μητρική. Γιατί με την τοποθέτηση ντόπιου η μητρική ελπίζει να γίνει η παρουσία της ευκολότερα παραδεκτή από τις αρχές και το κοινό. Ένας ντόπιος πρόεδρος-γενικός διευθυντής είναι κάτι το πλεονεκτικό σαν «δημόσιες σχέσεις». Η μητρική εν τω μεταξύ διατηρεί μέσα στη διευθυντική ομάδα σε μια θέση με λιγότερη λάμψη, αλλά «θέση-κλειδί» (π.χ. στη χρηματοδότηση), ένα ομοεθνή της υπεύθυνο, το «μάτι» της μητρικής.

Θα ήταν λάθος να νομισθεί ότι για την επιλογή στις διευθυντικές θέσεις του κέντρου σε μια μεγάλη επιχείρηση δεν παίζει ρόλο ο προσωπικός πλούτος, οι οικογενειακές σχέσεις, ο αριθμός των μετοχών που κατέχει κανείς, προσωπικά ο ίδιος ή η οικογένεια του. Δεν είναι ίδιες οι ευκαιρίες ενός Ροκφέλερ, που φτάνει στην κορυφή της Τσείζ Μανχάταν Μπανκ, και οποιουδήποτε άλλου που απλώς έχει τα ίδια πνευματικά προσόντα. Αλλά η κατοχή των μετοχών και μόνη, ο προσωπικός πλούτος, δεν εξασφαλίζουν σε κανένα, που βρίσκεται έξω από τη διεύθυνση μιας μεγάλης εταιρείας της άσκησης επιρροής. Αποτελούν μάλλον εισιτήρια για την είσοδο στη διοίκηση, όπου ασκείται η εξουσία. Η εταιρεία είναι η πηγή και η βάση της συνεχούς δυνάμεως και των προνομίων του πλούτου.

### ***3. Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού***

Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο σημαντικότερος συντελεστής για την επιτυχία των

στόχων μιας επιχείρησης, ή ενός οργανισμού γενικότερα. Όλα αρχίζουν από τον άνθρωπο και τελειώνουν σ' αυτόν. Μια από τις δραστηριότητες της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι και η στελέχωση. Αντικείμενο της στελέχωσης είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα πριν από την πρόσληψη του προσωπικού, και είναι:

- I) Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού,
- II) η προσέλκυση για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού και
- III) η επιλογή του προσωπικού.

Επίσης, η στελέχωση περιλαμβάνει και διαδικασίες που αναλαμβάνονται από την επιχείρηση μετά την πρόσληψη του προσωπικού, οι οποίες αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Ορισμένοι αναγνώστες πιστεύουν, ίσως, ότι οι διαδικασίες της στελέχωσης ανήκουν στη σφαίρα της Λειτουργίας (Διεύθυνσης) Προσωπικού της επιχείρησης. Επομένως, τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να ασχολούνται με αυτή τη δραστηριότητα της διοίκησης. Τα στελέχη αυτά έχουν πολλά και ποικίλα άλλα πράγματα να σκεφτούν καθημερινά και για τα οποία πρέπει να παίρνουν αποφάσεις. Η αλήθεια είναι αυτή. Αυτό, όμως, συμβαίνει μόνο εάν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, που διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού, στελεχωμένη με όλους τους ειδικούς. Στη χώρα μας όμως, που το 99% των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν είναι δυνατό να διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού. Έτσι, κάθε διοικητικό στέλεχος της ελληνικής επιχείρησης αναλαμβάνει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες της στελέχωσης. Ακόμη όμως, και σε μια μεγάλη επιχείρηση, τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται: με την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, την εξέταση βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων, τη

λήψη συνεντεύξεων από τους υποψήφιους την αξιολόγηση της εργασίας των υφισταμένων τους, την εισήγηση αυξήσεων, προαγωγών, απολύσεων κ.λ.π.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι διεύθυνσης προσωπικού σε μια επιχείρηση, όλα τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παίρνουν αποφάσεις για τη σωστή στελέχωση της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, για την οποία είναι υπεύθυνα. Παρακάτω αναλύονται οι διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού.

#### **4. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού: πρόβλεψη αναγκών**

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και στη σωστή χρονική στιγμή, το οποίο θα είναι ικανό και αποτελεσματικό, για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Με βάση δε τους στόχους της επιχείρησης, γίνεται και η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία αυτών των στόχων.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δύο στάδια:

I) Στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού,

II) Στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

##### **4α. Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού**

Η διοίκηση αρχίζει πρώτα με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία ενός πίνακα απογραφής του. Η κατασκευή αυτού του πίνακα απλουστεύεται με τη χρήση των ηλεκτρονικών

υπολογιστών. Ως εκροές χρησιμοποιούνται οι απαιτήσεις των εργαζομένων, όπως αυτές αναφέρονται στα έντυπα που τους έχουν δοθεί προς συμπλήρωση. Τα έντυπα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις, όπως:

- Ονοματεπώνυμο
- Παρούσα θέση
- Ημερομηνία γέννησης
- Ημερομηνία πρόσληψης
- Προηγούμενη εμπειρία
- Γνώσεις και δεξιότητες
- Εκπαίδευση (από το δημοτικό μέχρι και μεταπτυχιακά: προδιδακτορικό, διδακτορικό)
- Αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης
- Γνώσεις ξένων γλωσσών (ποιες και πόσο καλά)
- Δημοσιεύσεις
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Πως περνάς τον ελεύθερο χρόνο σου

Ο πίνακας απογραφής ή ανανέωσης του εργατικού δυναμικού παρέχει στη διοίκηση της επιχείρησης μια άμεση και συνοπτική εικόνα σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. Η διοίκηση, παραδείγματος χάρη, γνωρίζει αν έχει στη διάθεση της εξειδικευμένο προσωπικό και πόσο, ποιες είναι οι αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό κ.α. Στο σχήμα 7-1 το οποίο είναι ένα ενδεικτικό παράδειγμα ενός απλού πίνακα απογραφής ή ανανέωσης προσωπικού, παρατηρούμε μια μεταβολή. Ο προϊστάμενος πωλήσεων είναι έτοιμος να διαδεχθεί το διευθυντή μάρκετινγκ. Το δε προϊστάμενο πωλήσεων, μπορεί να διαδεχθεί ο υπεύθυνος πωλήσεων της περιοχής Α'. Στην περίπτωση του διευθυντή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, παρατηρούμε ότι δεν διαθέτει διάδοχο (πιθανόν να μη φρόντισε γι' αυτό). Η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να αναζητήσει διάδοχο του εκτός της επιχείρησης, δηλαδή, να κάνει νέα πρόσληψη (με τη

ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Δ/ΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
Δ. ΓΑΖΗΣ 60  
■ 10

Δ/ΤΗΣ ΠΑΡ/ΓΗΣ  
●● 46  
Γ. ΝΕΖΗΣ 7

Δ/ΤΗΣ ΧΡΗ/ΚΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
■ 62  
Δ. ΜΑΝΤΑΣ 10

ΠΡΟΪΣ/ΝΟΣ  
ΤΕΧ. ΥΠΗΡ/ΩΝ  
●● 40  
Δ. ΛΟΗΣ 2

ΠΡΟΪΣ/ΝΟΣ  
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ  
●● 40  
Γ. ΡΟΗΣ 6

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ  
ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
●● 41  
Γ. ΒΥΖΗΣ 6

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ  
ΠΩΛΗΣΕΩΝ  
●●● 46  
Θ. ΒΛΑΧΟΣ 4

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ  
ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ Κ'  
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ  
● 39  
Γ. ΖΗΣΟΣ 3

ΥΠ/ΝΟΣ  
ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ  
ΕΛΕΓΧΟΥ  
○ 40  
Δ. ΣΠΑΝΟΣ 6

ΥΠ/ΝΟΣ  
ΑΠΟΘΗΚΗΣ  
●● 38  
Δ. ΒΑΡΣΟΣ 3

ΠΡΟΪΣΤ.  
Γ. ΛΟΓ/ΚΗΣ  
● 38  
Γ. ΦΩΤΗΣ 4

ΠΡΟΪΣΤ.  
ΚΟΣΤ/ΣΗΣ  
● 40  
Δ. ΦΛΩΡΟΣ 4

ΥΠ/ΝΟΣ  
ΠΕΡΙΟΧΗΣ Α'  
●●● 40  
Γ. ΓΚΙΝΗΣ 4

ΥΠ/ΝΟΣ  
ΠΕΡΙΟΧΗΣ Β'  
● 42  
Γ. ΚΩΣΤΗΣ 6

ΥΠ/ΝΟΣ  
ΠΕΡΙΟΧΗΣ Γ'  
○○ 38  
Δ. ΚΑΡΡΑΣ 3

ΥΠ/ΝΟΣ  
ΠΑΡΑΓ/ΚΗΣ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ  
●● 41  
Γ. ΤΟΓΚΑΣ 5

ΥΠΟΜΝΗΜΑ

50 = Ηλικία  
10 = Έτη στη συγκεκριμένη υπηρεσία

ΥΠΟΜΝΗΜΑ

- = ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ
- = ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΑΧΘΕΙ ΤΩΡΑ
- = ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΑΧΘΕΙ ΣΕ ΕΝΑ ΕΤΟΣ
- = ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΑΧΘΕΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ
- = ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΙΝ ΠΡΟΑΧΘΕΙ
- = ΑΠΟΛΥΣΗ

διαδικασία που αναπτύσσεται παρακάτω). Όσον αφορά τον υπεύθυνο πωλήσεων της περιοχής Γ'. Αυτός για να προαχθεί χρειάζεται εκπαίδευση. Σε αυτήν την περίπτωση, θα ξεκινήσει τη διαδικασία της εκπαίδευσης του εντός ή εκτός της επιχείρησης.

Ο πίνακας απογραφής του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα βασικότερα πλεονεκτήματά του είναι:

I) Παρέχει μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης της στελέχωσης της επιχείρησης.

II) Ο πίνακας επίσης, δείχνει τη μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση.

III) Εντοπίζονται τα στελέχη των οποίων η συνταξιοδότηση πλησιάζει και γίνεται προγραμματισμός για την ομαλή διαδοχή τους.

Μειονεκτήματα του πίνακα απογραφής μπορεί να είναι:

I) Τα στοιχεία που περιέχει δεν είναι αρκετά για μια σωστή αξιολόγηση του προσωπικού.

II) Απαιτείται πολύς χρόνος και μεγάλη προσπάθεια για τη συνεχή ενημέρωση του πίνακα.

#### ***4β. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον***

Μετά την εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού, η διοίκηση προχωρεί στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί μελλοντικά. Οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση, από τους στόχους που έχει θέσει και τη στρατηγική που έχει χαράξει. Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό, θα

ενεργήσει δραστήρια προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση μπορεί αν είναι **μηδενικές**, να μην εποφέρει δηλαδή καμιά αλλαγή στο προσωπικό, **αφαιρετικές**, να προσπαθήσει να απαλλαγεί από το επιπλέον προσωπικό, ή **προσθετικές**, να ξεκινήσει δηλαδή μια διαδικασία για πρόσληψη νέου προσωπικού. Η διαδικασία αυτή αναπτύσσεται στις επόμενες σελίδες.

### **5. Προσέλκυση προσώπων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού**

Εάν το στάδιο του προγραμματισμού σε ανθρώπινο δυναμικό δείξει πως υπάρχουν μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό που πρέπει να καλυφθούν, θα πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία της προσέλκυσης προσώπων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού. Η επιχείρηση, δηλαδή, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της θα πρέπει να προσπαθήσει να προσελκύσει εκείνους τους ανθρώπους που έχουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Η διοίκηση έχει τρεις εναλλακτικούς τρόπους προκειμένου να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης:

α) με προαγωγές και μεταθέσεις, όπως αναφέρεται παραπάνω στον πίνακα απογραφής ή ανανέωσης προσωπικού, και παράλληλη πρόσληψη προσωπικού για κάλυψη, μόνο, θέσεων αρχαρίων.

β) με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξ ολοκλήρου με προσλήψεις νέων ατόμων.

γ) με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών με το συνδυασμό των δύο παραπάνω τρόπων, δηλαδή, με προαγωγές και ταυτόχρονα πρόσληψη προσωπικού για θέσης εκκίνησης με παράλληλη πρόσληψη εξειδικευμένων



στελεχών με γνώσεις και ικανότητες για την εφαρμογή νέων ιδεών και τεχνικών (π.χ. των κύκλων ποιότητας).

Ο τελευταίος τρόπος θεωρείται καλύτερος, γιατί η επιχείρηση μ' αυτόν τον συνδυασμό θα πετύχει καλύτερα τους στόχους της.

Αναφορικά με την προσέλκυση νέου προσωπικού από την αγορά εργασίας η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές:

**I) Το προσωπικό της επιχείρησης:** Το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση αποτελεί βασική πηγή για τη στρατολόγηση νέου προσωπικού. Η εταιρεία κοινοποιεί στο προσωπικό της τις ανάγκες της σε νέο ανθρώπινο δυναμικό και οι εργαζόμενοι, στη συνέχεια το γνωστοποιούν σε συγγενείς φίλους και γνωστούς. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και θεωρείται επιτυχείς γιατί βοηθά, εκτός από τη στρατολόγηση προσωπικού, και στη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο της επιχείρησης.

**II) Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες:** Με τις αγγελίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για τη στρατολόγηση προσωπικού. Άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά εργασίας υπάρχει όταν η ίδια η επιχείρηση βάζει επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες. Έμμεσα δε όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρεία συνήθως διαφημιστική ή γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων που είναι ειδικευμένοι στις προσλήψεις. Αυτή ενεργεί για λογαριασμό της επιχείρησης που θέλει να προσλάβει προσωπικό. Και στις δύο περιπτώσεις, γίνεται πλήρης περιγραφή της θέσης εργασίας και αναφέρονται τα προσόντα του υποψηφίου που απαιτούνται γι' αυτή τη θέση. Στην αγγελία, επίσης, αναφέρονται περιληπτικά οι διάφορες αμοιβές γι' αυτή τη θέση, καθώς και η διεύθυνση και τα τηλέφωνα προκειμένου να

επικοινωνήσουν οι υποψήφιοι με τους υπεύθυνους της επιχείρησης. Στο σχήμα 7-2 παρουσιάζονται παραδείγματα τέτοιων αγγελιών.

Ο τύπος των ατόμων που έχει αποφασίσει ότι χρειάζεται η επιχείρηση, θα προσδιορίσει και το είδος του εντύπου όπου θα γίνει η καταχώρηση της αγγελίας. Εάν, π.χ. η επιχείρηση ενδιαφέρεται να προσλάβει υπεύθυνους της επιχείρησης. Στο σχήμα 7-2 παρουσιάζονται παραδείγματα τέτοιων αγγελιών.

Ο τύπος των ατόμων που έχει αποφασίσει ότι χρειάζεται η επιχείρηση, θα προσδιορίσει και το είδος του εντύπου όπου θα γίνει η καταχώρηση της αγγελίας. Εάν, π.χ. η επιχείρηση ενδιαφέρεται να προσλάβει μηχανικούς Η/Υ, οι περισσότερες αγγελίες θα καταχωρηθούν σε περιοδικά Η/Υ και λιγότερες σε στήλες γενικών καταχωρήσεων των εφημερίδων.

**III) Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας:** Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) με τα κατά τόπους παραρτήματά του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας, είναι μια ακόμη πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών από βιομηχανίες και βιοτεχνίες που τους έχουν ανάγκη.

**IV) Πανεπιστήμια, ΤΕΙ και διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί:** Ορισμένα πανεπιστήμια και ΤΕΙ έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα γραφεία αυτά, καθώς επίσης και οι διάφοροι οργανισμοί, όπως το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.), ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.), η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.), αλλά και πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται βασικά με σεμιναριακή επαγγελματική εκπαίδευση, είναι σπουδαίες πηγές για στρατολόγηση προσωπικού.

ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ζητά  
**ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ**

για την πλήρωση θέσεων στα Τμήματα

ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ / ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ / ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ / ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Οι κατάλληλοι υποψήφιοι πρέπει να είναι  
**ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ ΛΥΚΕΙΟΥ**

με άριστη γνώση της Αγγλικής, με εκπληρωμένες τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις και με διάθεση να εργασθούν και να σταδιοδρομήσουν ανάλογα. Η προϋπηρεσία δεν είναι απαραίτητη. Ηλικία 22-26 ετών

Οι ενδιαφερόμενοι παρακαλούνται να στείλουν λεπτομερές Βιογραφικό Σημείωμα, επισημαίνοντας και το Τμήμα που θα επιθυμούσαν να εργασθούν, στην Ταχ. Θυρίδα [redacted] αναφέροντας τον κωδικό [redacted]

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Όμιλος Εισαγωγικών Εταιρειών Καταναλωτικών Προϊόντων, ζητά:

- απόφοιτο οικονομικής σχολής (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ)
- ηλικίας 26-35 ετών
- καλή γνώση Η/Υ
- άριστη ικανότητα επικοινωνίας

■ εμπειρία σε ανάλογη θέση  
Βιογραφικά σημειώματα  
REMACO S.A.

Υπόψιν Δίδας [redacted]

# ΣΤΕΛΕΧΗ MARKETING

Μεγάλη διεθνής εταιρία παραγωγής και διανομής καταναλωτικών αγαθών ζητά στελέχη Marketing.

## Προσόντα

- **Εκπαίδευση:** Πτυχίο Ανωτάτης Σχολής
- **Ηλικία:** Μεταξύ 24-28 ετών. Οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις.
- **Ξένη Γλώσσα:** Καλή γνώση της Αγγλικής. Η γνώση της Ιταλικής θα θεωρηθεί ως επί πλέον προσόν.
- **Πείρα:** Προηγούμενη πείρα στους τομείς Πωλήσεων, Marketing ή Διαφήμισης είναι επιθυμητή αλλά όχι απαραίτητη.

## Ευκαιρίες Προσφερόμενες

- **Εκπαίδευση:** Οι επιλεγέντες θα εκπαιδευθούν στις σύγχρονες μεθόδους Πωλήσεων και Marketing, τόσο εντός του κυκλώματος της εταιρίας, όσο και της μητρικής εταιρίας στο εξωτερικό, εργαζόμενοι κατ' αρχήν ως Πωλητές, κατόπιν δε στο Τμήμα Marketing.
- **Μισθός:** Ικανοποιητικός αρχικός μισθός.

Αποστείλατε πλήρες Βιογραφικό Σημείωμα στην:

Διαφημιστική Εταιρία [redacted]

Όλες οι αιτήσεις θα θεωρηθούν απολύτως εμπιστευτικές.

Η εύρεση προσωπικού από τις παραπάνω πηγές γίνεται μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων, οι οποίοι είναι, συνήθως, στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων και γνωστοί στον επιχειρησιακό χώρο. Εάν λοιπόν μια επιχείρηση έχει ανάγκη να καλύψει μια θέση, πολλές φορές, ζητά από τους εισηγητές στελέχη επιχειρήσεων, να της υποδείξουν κατάλληλα άτομα για να καλύψει τη θέση που επιθυμεί. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων εργασίας είναι τελευταία πολύ διαδεδομένος.

**V) Προκηρύξεις:** Η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδος, που τη χρησιμοποιούσαν σε μεγάλη έκταση στο δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων ήταν μαζικός, απρόσωπος και για την αξιολόγηση των υποψηφίων περιορίζονταν στις γραπτές εξετάσεις. Τώρα όμως, έχει αρχίσει στο δημόσιο, στους οργανισμούς και κυρίως στις τράπεζες, η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διάφορες θέσεις εργασίας με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μεικτή μέθοδο, δηλαδή, με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

## **6. Επιλογή προσωπικού**

Επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού αποφασίζει, από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιος ή ποια είναι ο καλύτερος ή η καλύτερη για να καλύψει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται, ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι:

I) Η προκαταρκτική συνέντευξη,

II) η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας) από τον υποψήφιο,

III) η συνέντευξη εργασίας,

IV) το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή,

V) η ιατρική εξέταση,

VI) η απόφαση επιλογής.

Πριν αναλυθούν τα παραπάνω στάδια επιλογής του προσωπικού, θεωρείται σκόπιμο να τονισθεί πως δεν ακολουθείται κατ' ανάγκη η ίδια διαδικασία επιλογής του προσωπικού για όλες τις περιπτώσεις. Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσης εργασίας, καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί πρόσωπο εξειδικευμένο, και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση. Επίσης, διαφορετική θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης του κατώτερου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη για μία θέση του ανώτερου επιπέδου (π.χ. κάλυψη θέσης Διευθυντή Μάρκετινγκ).

#### ***6α. Προκαταρκτική συνέντευξη***

Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων. Οι διάφορες επιχειρήσεις χειρίζονται αυτό το στάδιο κατά διαφορετικό τρόπο. Σαν παράδειγμα, αναφέρεται η παρακάτω ιστορία: «Κάποια πτυχιούχος οικονομικού πανεπιστημίου, που μόλις είχε πάρει το πτυχίο της με ειδίκευση στα Ναυτιλιακά. Πήγε στο γραφείο του προσωπάρχη μιας επιχείρησης να ζητήσει εργασία. Μόλις χτύπησε την πόρτα εισόδου, αυτή άνοιξε αυτόματα και η κυρία βρέθηκε σε ένα δωμάτιο με δύο πόρτες, που είχαν από μία ευδιάκριτη επιγραφή. Η πρώτη πόρτα έγραφε, 'Για υποψηφίους που διαθέτουν πτυχίο', η δεύτερη

πόρτα έγραφε, **‘Για υποψήφιους που δεν διαθέτουν πτυχίο’**. Όπως ήταν φυσικό, η κυρία άνοιξε την πρώτη πόρτα. Η πόρτα αυτή την οδήγησε σε ένα άλλο δωμάτιο με δύο, πάλι πόρτες, Η πρώτη πόρτα έγραφε, **‘Γι’ αυτούς που ο βαθμός του πτυχίου τους είναι άνω του 7’** και η δεύτερη έγραφε, **‘Γι’ αυτούς που ο βαθμός του πτυχίου τους είναι κάτω του 7’**. Επειδή ο βαθμός του πτυχίου της κυρίας ήταν 7,8, ακολούθησε την πρώτη πόρτα. Η πρώτη πόρτα την οδήγησε σε ένα τρίτο δωμάτιο, που είχε πάλι δύο πόρτες και από μία επιγραφή σε κάθε μία. Η πρώτη έγραφε **‘Γι’ αυτούς που έχουν ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων’** και η δεύτερη έγραφε, **‘Γι’ αυτούς που δεν έχουν ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων’**. Η κυρία, επειδή δεν είχε ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, άνοιξε τη δεύτερη πόρτα. Ακολούθησε το διάδρομο, που τελικά την οδήγησε έξω στο δρόμο». Αν και η παραπάνω ιστορία δεν είναι αληθινή, παρέχει όμως, μια ιδέα του πως γίνεται η συνέντευξη κατά το πρώτο στάδιο επιλογής. Δηλαδή, ο προσωπάρχης κατ’ αυτό το στάδιο διαθέτει το πολύ πέντε λεπτά της ώρας για κάθε υποψήφιο, που από τα πρώτα στοιχεία γίνεται φανερό πως δεν είναι ο κατάλληλος υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

#### **6β. Συμπλήρωση του πληροφοριακού έντυπου (φόρμας)**

Στους υποψηφίους που πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης της επιλογής, δίδεται για συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο (φόρμα) που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους αυτού του σταδίου, ανεξάρτητα αν έχουν ήδη καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα ή άλλα στοιχεία για να υποστηρίξουν την υποψηφιότητά τους. Αυτό συμβαίνει, επειδή η έντυπη φόρμα είναι ομοιόμορφη και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων

συγκρίνονται εύκολα. Στο σχήμα 7-4 περιέχεται ένα τυπικό παράδειγμα τέτοιου πληροφοριακού εντύπου (φόρμας).

### *δγ. Συνέντευξη εργασίας*

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας της επιλογής. Πράγματι, πολλές μελέτες δείχνουν πως η συνέντευξη για τη θέση εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο επιλογής. Ο λόγος γι' αυτό, είναι ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο (όπως δεξιότητες του υποψηφίου, χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, ιδιομορφίες του χαρακτήρα του κ.α.). Επίσης, σε μια συνέντευξη δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να πωλήσει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να πωλήσει τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους.

Οι προσδοκίες όμως αυτές πρέπει να θεμελιωθούν σωστά. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει η συνέντευξη εργασίας να είναι όσο το δυνατόν ειλικρινής και σαφής. Από την πλευρά της επιχείρησης, είναι δυνατόν, εάν δε ληφθεί μέριμνα, να οδηγήσει τους υποψηφίους σε λανθασμένες προσδοκίες ως προς την εργασία. Όταν οι προσδοκίες είναι διαφορετικές από τις πραγματικές συνθήκες εργασίας, δημιουργούν στο νέο προσωπικό ένα αίσθημα απογοήτευσης, επειδή δεν τους είχαν πει την αλήθεια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη γρήγορη αντικατάσταση του προσωπικού, με όλες τις δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση. Για να αποφευχθεί αυτό, θα πρέπει να λέγεται στους υποψηφίους όλη η αλήθεια για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Δηλαδή, να δίνεται έμφαση τόσο στα θετικά, όσο και στα αρνητικά σημεία της θέσης εργασίας. Αυτό θα διευκολύνει και την επιλογή, αφού οι υποψήφιοι που δεν συμφωνούν με τα αρνητικά σημεία της εργασίας δε θα συνεχίσουν στη διαδικασία της επιλογής. Έρευνες έχουν δείξει πως

μια πραγματική συνέντευξη για την πρόσληψη προσωπικού ελαττώνει στο ελάχιστο τη γρήγορη αντικατάστασή του.

Η συνέντευξη, ως μέσο επιλογής, έχει δεχθεί πολλές κριτικές, όπως:

I. Το στέλεχος της επιχείρησης που παίρνει τη συνέντευξη έχει μια στερεότυπη γνώμη για το πώς πρέπει να είναι ένας καλός υποψήφιος.

II. Αυτός που παίρνει τη συνέντευξη, συνήθως επιλέγει αυτό που συμφωνεί με τις απόψεις του.

III. Η σειρά με την οποία αποσπώνται οι πληροφορίες κατά τη συνέντευξη, πιθανόν να επηρεάσει την εκτίμηση εκείνου που παίρνει την συνέντευξη.

IV. Συνήθως το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη αποφασίζει πολύ νωρίς εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι για τη θέση.

V. Συνήθως οι συνεντεύξεις δεν είναι συγκροτημένες και οργανωμένες.

Εντούτοις, παρά τις παραπάνω κριτικές, η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται σε μεγάλη κλίμακα από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις. Για να είναι όμως πιο αποτελεσματική, τα στελέχη που παίρνουν τη συνέντευξη θα πρέπει να έχουν υπόψη τους τα εξής:

α) Οι ερωτήσεις που θα κάνουν πρέπει να είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες.

β) Πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί.

γ) Πρέπει να θέσουν πρότυπα επιλογής, που να ισχύουν για όλους τους υποψήφιους.

δ) Πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

ε) Ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να είναι αρκετός ώστε να μην οδηγηθούν σε βεβιασμένα συμπεράσματα σχετικά με τον υποψήφιο.



### **6δ. Τεστ (δοκιμασία) επιλογής**

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα τεστ για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία, και μάλιστα αντικειμενικά, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης για τη σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να ανακαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων που δεν είναι δυνατό να ανακαλυφθούν με τη μέθοδο της συνέντευξης. Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

**I. Τεστ νοημοσύνης:** Είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου όπως τη μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α.

**II. Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου:** Το τεστ αυτό είναι σχεδιασμένο για να δείξει ποια είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Έτσι η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα.

**III. Τεστ προσωπικότητας:** Είναι σχεδιασμένο για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Επίσης, δείχνει πως θα συμπεριφερθεί όταν συνεργάζεται με άλλους. Έτσι, η διοίκηση γνωρίζει αν υπάρχουν πιθανότητες να γίνει, μελλοντικά ο υποψήφιος ένα καλό ηγετικό στέλεχος για την επιχείρηση.

### **6ε. Ιατρική εξέταση**

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η ιατρική εξέταση έχει δύο στόχους: α) Να αποκλείσει υποψηφίους που τα

σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας που προορίζονται και, β) να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος.

#### **6στ. Απόφαση επιλογής**

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχτηκαν για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των δύο ή τριών υποψηφίων που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια στον υπεύθυνο της οργανωτικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες. Στις συνεντεύξεις αυτός δίδεται η ευκαιρία τόσο στους υποψηφίους όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίδονται περισσότερες διευκρινήσεις για την εργασία που θα κάνουν, κλπ. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο τόσο για την εκπαίδευσή του, όσο και για την εργασία του στη νέα θέση.

Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληθέντα και, επίσης, το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

#### **7. Διαδικασίες μετά την πρόσληψη του προσωπικού**

Δεν είναι αρκετό για την επιχείρηση να προσλάβει το κατάλληλο προσωπικό. Για να πετύχει την πλήρη απόδοση του προσωπικού, θα πρέπει η διοίκηση να προχωρήσει σε εκείνες τις διαδικασίες της στελέχωσης, που θα ενεργοποιήσουν και θα διατηρήσουν το προσωπικό που προσέλαβε. Οι

διαδικασίες αυτές είναι: α) Η ένταξη του προσωπικού β) η εκπαίδευση του προσωπικού γ) η αξιολόγηση του προσωπικού δ) Η αμοιβή του προσωπικού και τέλος, ε) η εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας. Οι διαδικασίες αυτές αναλύονται παρακάτω.

### **8. Ένταξη του προσωπικού**

Από τη στιγμή που έγινε η επιλογή του υποψηφίου για να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, ο νεοπροσληφθείς θα πρέπει να γνωρίσει τόσο το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας του όσο και το αντικείμενο ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία γνωριμίας ονομάζεται ένταξη του προσωπικού.

Ο βασικός στόχος της ένταξης είναι να μειώσει, όσο είναι δυνατό, το φόβο που αισθάνεται κάθε νεοπροσλαμβανόμενος. Επίσης, να εξοικειωθεί το νέο μέλος με την εργασία του, με την οργανωτική μονάδα και με ολόκληρη την επιχείρηση. Κατά το στάδιο αυτό της στελέχωσης ο προϊστάμενος γίνεται πιο συγκεκριμένος ως προς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του νεοπροσληφθέντα, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα μετράται η απόδοση του. Ο προϊστάμενος εξηγεί στο νέο μέλος ποιοι είναι οι στόχοι της οργανωτικής μονάδας και τι μέρος του στόχου θα εκπληρώσει ο ίδιος. Τον πληροφορεί για τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Τη φιλοσοφία της, την πολιτική που ακολουθεί για τα θέματα προσωπικού, όπως τις ώρες εργασίας, τον τρόπο πληρωμής, τις υπερωρίες, τις διάφορες άλλες επιπρόσθετες παροχές κλπ.

Η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να κάνει την ενσωμάτωση του νεοπροσληφθέντα όσο το δυνατόν πιο ομαλή και χωρίς φόβους. Μια επιτυχής ένταξη έχει ως αποτέλεσμα να κάνει το νέο μέλος να αισθάνεται άνετα στη νέα του θέση, να μειώνει τις πιθανότητες για χαμηλή

απόδοση του και να αποφεύγονται οι ξαφνικές παραιτήσεις των νεοπροσληφθέντων την πρώτη ή τη δεύτερη εβδομάδα μετά την πρόσληψη τους.

### **9. Εκπαίδευση προσωπικού**

Με την εκπαίδευση, όπως είναι γνωστό, επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης. Επίσης, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Με την αύξηση της απόδοσης της εργασίας οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες αντικατάστασης τους (απόλυση τους).

Τέλος, με την εκπαίδευση απλοποιείται η εργασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης: Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις πιο κάτω κατηγορίες:

- α) Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα
- β) Στο νέο προσωπικό με πείρα
- γ) Στο νέο κανονικό προσωπικό

#### **9α. Εκπαίδευση του νέου προσωπικού χωρίς πείρα**

Για την εκπαίδευση του προσωπικού αυτού, γίνεται πρώτα προσπάθεια να του δοθεί πρώτα μία γενική εικόνα σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή να ενημερωθεί για τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης, όπως π.χ. την πολιτική που ακολουθεί στα αποθέματα, στις πιστώσεις στις εκπτώσεις, στις απουσίες από την εργασία, καθώς επίσης για τους κανονισμούς ασφαλείας, τη χρήση των διαφόρων μηχανών κλπ.

Μετά το τέλος της θεωρητικής εκπαίδευσης, κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα του, στο οποίο ολοκληρώνεται το πρόγραμμα εκπαίδευσής του.

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής του, αναλαμβάνει υπεύθυνα πλέον τη θέση για την οποία προσλήφθηκε.

### **9β. Εκπαίδευση του προσωπικού που διαθέτει πείρα**

Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα δεν απαιτείται όπως είναι φυσικό, το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης με εκείνο των νεοπροσληφθέντων χωρίς πείρα. Στην περίπτωση αυτή, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα περιοριστεί σε θέματα που αφορούν την οργάνωση της επιχείρησης και τις διάφορες πολιτικές και μεθόδους της. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με ορισμένες διαλέξεις, είτε με την τοποθέτηση του νεοπροσληφθέντος κατ' ευθείαν στο τμήμα του όπου ο υπεύθυνος του τμήματος αναλαμβάνει, σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης την εκπαίδευση του για ένα χρονικό διάστημα.

### **9γ. Η εκπαίδευση του κανονικού προσωπικού**

Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει. Εκτός από την εκπαίδευση που παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και στα στενά επιχειρηματικά πλαίσια υπάρχει και η εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση (χρηματοδοτείται από αυτή), σε όλο το προσωπικό της ή σε ένα μέρος του εκτός της επιχείρησης, με την αποστολή, π.χ. μέρος του προσωπικού της για να παρακολουθήσει ένα σχετικό σεμινάριο ή να συμμετάσχει σε ένα εκπαιδευτικό ταξίδι, ή να επισκεφτεί μια έκθεση, κλπ. Η μορφή αυτής της εκπαίδευσης έχει σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες του εργαζομένου προς όφελος τόσο της επιχείρησης, όσο και του ιδίου.

Είναι πολύ δύσκολο να μετρήσει κανείς την αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού. Παρόλα αυτά υπάρχουν ορισμένες τεχνικές που κατά κάποιον τρόπο, το καθιστούν δυνατό. Έτσι μπορεί να συγκριθεί π.χ. ο δείκτης της παραγωγικότητας του προσωπικού πριν και μετά την εκπαίδευση του. Επίσης, η απόδοση του προσωπικού σε τελική ανάλυση μπορεί να μετρηθεί από το ρυθμό αύξησης των κερδών της επιχείρησης.

### **10. Αξιολόγηση του προσωπικού**

Μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του νέου προσωπικού, είναι ανάγκη να μετρηθεί η απόδοση του. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αξιολόγηση του προσωπικού. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί αρκετούς από τους σκοπούς της επιχείρησης, όπως:

α) με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτει, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους.

β) δίνει τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων και την αναπροσαρμογή τους, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις κλπ.

γ) ενθαρρύνει τους εργαζομένους για καλύτερες αποδόσεις.

δ) βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης.

#### **10α. Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού**

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δύσκολο έργο γιατί βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες που δεν είναι δυνατό να μετρηθούν με απόλυτη αντικειμενικότητα. Το ύψος π.χ. των πωλήσεων ή της παραγωγής είναι από τους σπουδαιότερους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού μιας επιχείρησης.

Πρέπει όμως, κατά την εκτίμηση να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και οι παρακάτω παράγοντες: η ικανότητα του εργαζομένου, η πίστη, η εντιμότητα και η στάση (συμπεριφορά) του προς την επιχείρηση και τη θέση του κ.α.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την αξιολόγηση του προσωπικού. Ενδεικτικά θα αναφερθούν δύο από αυτές:

α) Ετήσιες εκθέσεις: Οι ετήσιες εκθέσεις είναι οι πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού. Στις εκθέσεις αυτές, περιγράφονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του εργαζομένου, ποια ήταν η απόδοση του κατά τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης και ποιοι είναι οι τρόποι για τη βελτίωση της απόδοσης του. Η γραπτή αυτή έκθεση είναι εύκολη εργασία, γιατί δεν απαιτεί πολύπλοκες φόρμες ή ιδιαίτερη εκπαίδευση για να τη γράψει.

β) Κλίμακες αξιολόγησης: Μια από τις πιο παλιές και πλέον διαδεδομένες μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού είναι οι κλίμακες αξιολόγησης. Η μέθοδος αυτή απαριθμεί ορισμένους παράγοντες απόδοσης όπως την ποσότητα και την ποιότητα του έργου που έχει επιτύχει ο εργαζόμενος, τη γνώση του αντικειμένου εργασίας το βαθμό συνεργασίας, την εμπιστοσύνη, τις παρουσίες και τις απουσίες από την εργασία, την εντιμότητα και την πρωτοβουλία του εργαζομένου κ.α. Οι παραπάνω παράγοντες τοποθετούνται σε μια λίστα και βαθμολογείται ο κάθε ένας χωριστά ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει η διοίκηση στον ένα ή στον άλλο παράγοντα.

Οι κλίμακες αξιολόγησης είναι δημοφιλείς γιατί δεν απαιτούν ιδιαίτερο χρόνο για τη συμπλήρωσή τους. Επίσης, προσφέρονται για ποσοτική ανάλυση και σύγκριση.

## **11. Η αμοιβή του προσωπικού**

Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης, όσον αφορά τη στελέχωση, είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα αμοιβής για όλους τους εργαζομένους, όπως, π.χ. τους διευθυντές των διευθύνσεων, τους διευθυντές τμημάτων, τους υπαλλήλους κλπ.

Οποσδήποτε όμως, είναι δύσκολο να βρει κανείς μια μέθοδο που να ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους όταν αυτοί εκτελούν διάφορες εργασίες, οι οποίες απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες από μέρος της.

### **11α. Στόχοι ενός προγράμματος αμοιβής**

Για να είναι ιδανικό ένα πρόγραμμα αμοιβής πρέπει να συγκεντρώνει τα παρακάτω:

- α) να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος μισθών και ημερομισθίων.
- β) να διατηρεί τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα χαμηλά επίπεδα καθώς και να μειώνει την αντικατάσταση του προσωπικού.
- γ) να είναι κατανοητό από τους εργαζομένους και εύκολο στην εφαρμογή από την διεύθυνση.
- δ) να δίνει ένα κίνητρο για καλύτερη εργασία, να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά.
- ε) να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές για να δίνει ένα αίσθημα ασφαλείας.

### **11β. Κατηγορίες αμοιβών του προσωπικού**

Η αμοιβή του προσωπικού ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες: α) αμοιβή σε μετρητά, β) αμοιβή με συμμετοχή στα κέρδη, γ) αμοιβή με μορφή διαφόρων κοινωνικών παροχών.



**Αμοιβή σε μετρητά:** Στην κατηγορία αυτή αμοιβής περιλαμβάνεται κάθε ένας από τους παρακάτω τρόπους πληρωμής: Μισθός (τα χρήματα που εισπράττει ο εργαζόμενος για τη χρονική περίοδο που εργάστηκε), ημερομίσθιο, αμοιβή με βάση τις ώρες απασχόλησης, αμοιβή κατά αποκοπή, μισθός και προμήθεια κ.ά.

**Αμοιβή με συμμετοχή στα κέρδη:** Είναι ένα ανοιχτό σύστημα αμοιβής, δηλαδή, ο εργαζόμενος εισπράττει κανονικά το μισθό του ή το ημερομίσθιο του και στο τέλος συμμετέχει και στα κέρδη που πέτυχε η επιχείρηση. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται με επιτυχία στη Γερμανία. Τελευταία άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ελλάδα από ορισμένες επιχειρήσεις.

**Αμοιβή με τη μορφή διαφόρων κοινωνικών παροχών:** Ο εργαζόμενος δεν εισπράττει άμεσα χρήματα όμως, τα προγράμματα αυτά κοινωνικών παροχών επιβαρύνουν την επιχείρηση, πέρα των μισθών και ημερομισθίων που πληρώνει, κατά 30% των παραπάνω δαπανών. Τέτοιου είδους προγράμματα μπορεί να είναι: Οι διάφορες ομαδικές ασφάλειες ζωής, η φύλαξη και η φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων, η πληρωμή αναρρωτικής άδειας, τοκετού, τα ειδικά προγράμματα για βραβεία στους εργαζομένους, τα διάφορα συμπληρωματικά προγράμματα σύνταξης, επιδόματα κλπ.

## **12. Οι συνθήκες εργασίας**

Για να πετύχει μία επιχείρηση την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Παλιά, επικρατούσε η αντίληψη πως οι ανάγκες του εργαζομένου ήταν δυνατό να καλυφθούν με μια κατάλληλη ρύθμιση του ύψους της αμοιβής του. Σήμερα όμως, αναγνωρίζεται πως, σε όλες σχεδόν τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας,

η προσέλκυση και η κινητοποίηση του προσωπικού επιτυγχάνεται τότε μόνο, όταν καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων, όχι μόνο με μισθό, αλλά και με την παροχή κατάλληλων συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων (στο πέμπτο μέρος του παρόντος συγγράμματος αναλύονται τα κίνητρα των εργαζομένων). Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να τις βελτιώνει συνεχώς. Πρέπει να εκφωνεί με μελέτες σχετικά με το φωτισμό τη θέρμανση, τις άδειες, τις ώρες εργασίας, την ασφάλεια των εργαζομένων κλπ. Επίσης, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζει με κατανόηση τα παράπονα των εργαζομένων και να συνεργάζεται με το συνδικαλιστικό τους όργανο. Π.χ. μήπως εργάζεστε σε άρρωστο κτίριο;

Λίγο καιρό μετά την τοποθέτηση καινούργιας μοκέτας σε ένα κτίριο γραφείων στην Ουάσιγκτον το 1987, οι εργαζόμενοι σε αυτό άρχισαν να παραπονιούνται για ζαλάδες και μια αίσθηση καψίματος στους πνεύμονες. Σε διάστημα λίγων μηνών τα συμπτώματα αυτά τα ένιωθαν περί τα 700 άτομα και 20 από αυτά δεν μπορούσαν ούτε να μουν στο κτίριο. Οι εργαζόμενοι απαίτησαν να ξηλωθεί το χαλί, προέβησαν σε στάσεις εργασίας και τελικά πέτυχαν το σκοπό τους. Στην περίπτωση αυτή όμως, ο εργοδότης είχε ένα παραπάνω λόγο να είναι ευαισθητοποιημένος για ένα τέτοιο θέμα: δεν ήταν άλλος από την Υπηρεσία Προστασίας του Περιβάλλοντος των ΗΠΑ. Η ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής δεν περιορίζεται μόνο στην ύπαιθρο, αλλά στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και στις ΗΠΑ έχει εισβάλει και στους εσωτερικούς χώρους. Οι ειδικοί προβλέπουν ότι ζητήματα που αφορούν στην ποιότητα ζωής σε κλειστούς χώρους θα λάβουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη δεκαετία του 1990 καθώς το κοινό ευαισθητοποιείται όλο και περισσότερο για τους κινδύνους που απειλούν την υγεία του από τη μολυσμένη ατμόσφαιρα και οι εργαζόμενοι

που υποφέρουν από τέτοια προβλήματα δε θα διστάσουν πλέον να διαμαρτυρηθούν δυναμικά. Στις ΗΠΑ, οι σχετικές μηνύσεις είναι σε άνθιση αναφέρει ο δικηγόρος Λόρενς Κιρς που εκδίδει το φυλλάδιο «Indoor pollution Law Report» και συμπληρώνει ότι οι μηνύοντες δεν τα βάζουν μόνο με τον εργοδότη τους, αλλά με το μηχανικό, τον αρχιτέκτονα και τους ψυκτικούς που τοποθέτησαν το σύστημα κλιματισμού στο κτίριο.

Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό που έχει καθιερωθεί ως «σύνδρομο των άρρωστων κτιρίων» (Sick Building Syndrome) αποδίδεται σε ένα μικρόβιο που μεταφέρεται μέσω του αέρα αλλά στις περισσότερες είναι το αποτέλεσμα πολλών συνδυασμένων παραγόντων. Στις ΗΠΑ και πολλές χώρες της Ευρώπης έχει αναπτυχθεί μια ιατρική ειδικότητα με την ονομασία «κλινική οικολογία» η οποία έχει παίξει σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση παθήσεων που προέρχονται από την παραμονή σε «αρρωστά κτίρια» και όπως ήταν επόμενο ξεφύτρωσε μια ολόκληρη γκάμα ειδικών για τη «θεραπεία» του «άρρωστου κτιρίου». Οι εξολοθρευτές των μικροβίων και των τοξικών ουσιών μπορεί να είναι αρχιτέκτονες, βιολόγοι, συντηρητές κτιρίων και υγειονολόγοι βιομηχανιών, οι οποίοι αναλύουν δείγματα αέρα κάνουν ερωτήσεις στους εργαζομένους σχετικά με τα παράπονα που έχουν υποβληθεί και χώνονται μέσα στους αγωγούς εξαερισμού ψάχνοντας για εστίες μούχλας.

Οι ειδικοί ανακαλύπτουν ότι συχνά οι χώροι των γραφείων είναι πραγματικές ζώνες «χημικού και βακτηριολογικού πολέμου», γεμάτοι με ρυπαντές όπως καπνός από τσιγάρα σκόνη από αμίαντο και αναθυμιάσεις από βαγές, καθαριστικές ουσίες και υγρά φωτοτυπικών μηχανημάτων. Η υπηρεσία προστασίας του περιβάλλοντος των ΗΠΑ που έχει εντοπίσει πολλές εκατοντάδες ρυπαντικές ουσίες εσωτερικών χώρων, απαριθμεί τουλάχιστον επτά που αποτελούν σοβαρά προβλήματα για τους

εργαζόμενους σε γραφεία: καπνός από τσιγάρα, βιολογικοί ρυπαντές, συμπεριλαμβανομένων των ιών, των βακτηρίων και της μούχλας εξατμιστές οργανικές ουσίες σε κατασκευαστικά υλικά και μηχανήματα γραφείου, η φορμαλδεύδη, τα εντομοκτόνα, ο αμιάντος και τα αιωρούμενα μόρια από σπρέι καθαρισμού και αεροζόλ.

Η διεθνής οργάνωση υγείας υπολογίζει ότι το ένα τρίτο των καινούργιων και των ανακαινισμένων κτιρίων που στεγάζουν γραφεία σε όλο τον κόσμο είναι προβληματικό. Στις ΗΠΑ έχει υπολογιστεί ότι πάνω από το 20% των υπαλλήλων υποφέρει από συμπτώματα που συνδέονται με την κακή ποιότητα αέρα στο χώρο όπου εργάζονται, βάση μελέτης που έχει εκπονήσει το πολυτεχνικό ινστιτούτο της Βιρτζίνια. Ο Ρόμπερτ Άξελραντ, ανώτατο στέλεχος της υπηρεσίας προστασίας περιβάλλοντος των ΗΠΑ ισχυρίζεται ότι τα επίπεδα των ρυπαντών σε ορισμένα κτίρια είναι κατά 100 φορές υψηλότερα από της υπαίθρου.

Το ζήτημα της ποιότητας του αέρα σε εσωτερικούς χώρους εμφανίστηκε για πρώτη φορά κατά την περίοδο της ενεργειακής κρίσης στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Με την κατακόρυφη άνοδο των τιμών των καυσίμων, οι εταιρείες φρόντισαν να εξοικονομήσουν ενέργεια, κλείνοντας παράθυρα και αεραγωγούς. Το αποτέλεσμα ήταν ο πολύκαιρισμένος και προσβεβλημένος αέρας να μην ανανεώνεται επαρκώς, να αυξάνονται τα επίπεδα της εσωτερικής ρύπανσης και να εμφανίζονται τα πρώτα συμπτώματα στους εργαζομένους.

Όταν τα κτίρια σφραγίστηκαν με στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας η αποτελεσματικότητα των συστημάτων εξαερισμού έγινε ζήτημα καθοριστικής σημασίας αλλά δεν δαπανήθηκαν τα απαραίτητα κονδύλια για τη συντήρησή τους. Οι συντηρητές συστημάτων εξαερισμού διαπιστώνουν

ότι τα περισσότερα από αυτά έχουν να συντηρηθούν τουλάχιστον 30 χρόνια!

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι πονοκέφαλοι της εσωτερικής ρύπανσης δεν θεραπεύονται εύκολα. Η επιχείρηση Eastman Kodak είχε μια εφιαλτική εμπειρία το 1974 όταν ένας μύκτης εισέβαλε στο σύστημα εξαερισμού δύο κτιρίων της στο Ρότσεστερ της πολιτείας της Νέας Υόρκης. Ο μύκτης αυτός προκάλεσε: ένα ξέσπασμα μιας μορφής πνευμονίας μιας φλεγμονής των πνευμόνων που κινητοποιείται από μια αλλεργική αντίδραση. Περί τους χίλιους υπαλλήλους της εταιρείας εκτέθηκαν στο μύκτη και 115 προσβλήθηκαν από την πνευμόνιδα αυτή. Ο μύκτης δε αυτός αποδείχτηκε εξαιρετικά ανθεκτικός και η Kodak δαπάνησε εκατομμύρια δολάρια για να τον εξαλείψει, αφού αναγκάστηκε να αντικαταστήσει ολόκληρο το σύστημα εξαερισμού της. Δεν είναι όμως όλοι τόσο τυχεροί: η επιτροπή ίσων ευκαιριών στην απασχόληση των ΗΠΑ προσπάθησε μάταια για δέκα ολόκληρα χρόνια να απαλλαγεί από μύκητες στους αεραγωγούς των κεντρικών της γραφείων στην Ουάσιγκτον. Τελικά, η επιτροπή παρέδωσε τα όπλα και το κτίριο πρόκειται να γκρεμιστεί και να ξανακτιστεί από την αρχή!

Πολλές επιχειρήσεις αγωνίζονται να καταπολεμήσουν τη μόλυνση από τον αμίαντο. Πριν από λίγα χρόνια η EXXON χωρίς ιδιαίτερη δημοσιότητα ξόδεψε εκατομμύρια δολάρια για να απομονώσει ή να ξηλώσει το καρκινογόνο μονωτικό υλικό που είχε χρησιμοποιηθεί στα κεντρικά της γραφεία στη Νέα Υόρκη. Πολλές άλλες εταιρείες προσπαθούν να απαντήσουν στο δίλημμα του να αφαιρεθεί ή όχι ο αμίαντος από τα κτίρια τους και αν πρέπει να ακολουθήσουν τη δικαστική οδό για να αποζημιωθούν για το κόστος της αφαίρεσης του. Ο Νεοϋορκέζος δικηγόρος Στάνλνι Λέβι, που ειδικεύεται σε υποθέσεις περιβαλλοντικής ρύπανσης αναφέρει: «Στο

παρελθόν, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αποφάσιζαν να κάνουν μηνύσεις κατά παντός υπευθύνου, γιατί δεν μπορούσαν να κάνουν μηνύσεις εναντίον των υπευθύνων που τοποθέτησαν τον αμίαντο σε 60 από τα κτίρια που στεγάζει τα γραφεία της. Ο αμίαντος είναι μόνιμη αιτία τριβής μεταξύ ενοικιαστών και ιδιοκτητών στις ΗΠΑ και οι τελευταίοι αντιμετωπίζουν με το όλο αυξανόμενο κόστος της ασφάλισης από τη βλαβερή αυτή ουσία προσπαθούν να το μεταβιβάσουν στους ενοικιαστές.

Ενώ ο αμίαντος ήταν η κατάρα των παλιότερων κτιρίων, η φορμαλδεύδη είναι ένας ρυπαντής που εντοπίζεται στην ατμόσφαιρα των καινούργιων κτιρίων. Η χημική αυτή ουσία προκαλεί μια σειρά αλλεργικές αντιδράσεις και αναπνευστικά προβλήματα ενώ έχει εντοπιστεί και κάποια σχέση της με τον καρκίνο. Παρά τον υψηλό βαθμό επικινδυνότητάς της όμως, η ουσία αυτή βρίσκεται παντού. Δεκάδες προϊόντα αποτελούνται από αυτή, συμπεριλαμβανομένων των βαφών με βάση το λάδι του φάϊμπεργκλας και διαφόρων προϊόντων με βάση το ξύλο. Λόγω του ότι τα έπιπλα αποτελούν μια από τις βασικότερες πηγές φορμαλδεύδης, στις ΗΠΑ τα προϊόντα από κόντρα-πλακέ και άλλα είδη μη φυσικού ξύλου ελέγχονται αυστηρά από τις αρμόδιες υπηρεσίες του αμερικανικού υπουργείου εμπορίου και ο στόχος είναι να μειωθούν τα επίπεδα της φορμαλδεύδης τόσο ώστε να μην δημιουργούν ενοχλήσεις.

Παράλληλα με το κίνημα για τις οργανικά μεγαλωμένες τροφές αναπτύσσεται και το κίνημα από αρχιτέκτονες που κυρίως στοχεύει στη χρήση χαμηλής τοξικότητας κατασκευαστικών υλικών. Πρωτοπόρος ο Αμερικανός Μπιερμαν-Ααϊτλ που ξεκίνησε την αναζήτηση του όταν συνειδητοποίησε πως τα υλικά σε διάφορες οικοδομές προκαλούσαν στον ίδιο και τους συνεργάτες του βήχα, φτέρνισμα και ένα γενικό αίσθημα ενόχλησης. Σήμερα έχει καταγράψει χίλια πεντακόσια κτίρια και διάφορα

διακοσμητικά υλικά που θεωρεί επιβλαβή και ψάχνει σε όλο τον κόσμο για υποκατάστατα πως για παράδειγμα κόντρα-πλακέ χωρίς φορμαλδεΐδη από Φιλανδία.

### *13. Έλεγχος προσωπικού*

#### *13α Γενικά*

Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι δεν μπορούν να υλοποιηθούν όταν δεν ασκείται έλεγχος, όταν δηλαδή δεν εξετάζεται κατά πόσο τηρούνται ή όχι οι κατευθύνσεις, οι κανόνες και οι αρχές που έχουν προσδιοριστεί από τη διοίκηση και δεν παρακολουθείται συστηματικά η απόδοση των εργαζομένων, των μέσων, των συστημάτων και των μεθόδων που εφαρμόζονται και πιο πλατιά, όταν δεν επιβλέπεται η εκτέλεση του προγράμματος.

Επομένως, ο έλεγχος μολονότι αναφέρεται ως η τελευταία από τις λειτουργίες της διοίκησης ουσιαστικά είναι η ουσία της διοίκησης των επιχειρήσεων. Προκειμένου λοιπόν να έχουμε μία γενικότερη εικόνα του ζητήματος του ελέγχου, στα επόμενα μέρη αυτού του κεφαλαίου θα εξετάσουμε το περιεχόμενο του ελέγχου.

#### *13β. Έννοια και περιεχόμενο του ελέγχου*

Έλεγχος είναι η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων όλων των τομέων, όλων των ενεργειών, όλων των σημείων, του συνόλου γενικά της επιχείρησης προκειμένου να εξακριβωθεί αν στο σύνολο του ο μηχανισμός της οργάνωσης είναι πλήρης και λειτουργεί ομαλά, ώστε σε περίπτωση αρνητικών αποτελεσμάτων ή αποκλίσεων από τις προδιαγραφές της επιχείρησης να εφαρμοστεί διορθωτική δράση.

Ο έλεγχος, λοιπόν, εκτείνεται σ' όλους τους τομείς και αναφέρεται στην ολότητα της επιχείρησης. Αντικείμενα του επομένως μπορεί να είναι:

οι εργαζόμενοι, οι ύλες, τα υλικά και προϊόντα, τα τεχνικά μέσα, τα κεφάλαια, οι χώροι, τα άυλα αγαθά (π.χ. υπηρεσίες, δικαιώματα), τα διάφορα συστήματα και οι μέθοδοι που ακολουθούνται.

Η άσκηση του ελέγχου πραγματοποιείται είτε από τα διοικητικά στελέχη που κατέχουν την κορυφαία ηγετική βαθμίδα στην ιεραρχική κλίμακα για τις υποκείμενες βαθμίδες είτε από πρόσωπα που κατέχουν ηγετικές θέσεις εργασίας και ελέγχουν τους υφισταμένους ή τέλος από ειδικά εξουσιοδοτημένα από τη διοίκηση όργανα π.χ. ελεγκτές, για διενέργεια ελέγχων διαφόρων μορφών. Όπως φαίνεται και από τον ορισμό που προηγουμένως παραθέσαμε, ο έλεγχος περιλαμβάνει τα εξής βασικά σημεία: α) τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης, β) την σύγκριση με πρότυπα απόδοσης που έχει καθορίσει η επιχείρηση ώστε να βρεθεί ο βαθμός διαφοράς μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης, γ) την διόρθωση, την ανάληψη δηλαδή διορθωτικής δράσης που επιβάλλεται όταν διαπιστωθεί απόκλιση από το πρόγραμμα οπότε καταβάλλεται προσπάθεια προσαρμογής της πραγματικής απόδοσης ή διόρθωσης του προτύπου ή και τα δύο ταυτόχρονα.

Συνεπώς σκοπός του ελέγχου είναι η αποκατάσταση κάθε ανωμαλίας, η ρύθμιση κάθε έργου που δεν λειτουργεί κανονικά, η αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση όταν θεωρείται αναγκαία για την επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων και τέλος η επιβολή ποινής για παράλειψη ή κακή ενέργεια που οφείλεται σε δόλο ή βαριά αμέλεια.

Αρα ο έλεγχος λειτουργεί: α) ως κανονιστικός β) ως δημιουργικός και γ) ως κυρωτικός.

Ως κανονιστικός επαναφέρει τον κανονικό ρυθμό στη λειτουργία της επιχείρησης αφού αποκαθιστά κάθε είδους ανωμαλία που παρατηρήθηκε σε



οποιοδήποτε τομέα, σημείο ή όργανο και εξαλείφει τις παρατηρούμενες αποκλείσεις από τους στόχους που προγραμματίστηκαν.

Ως δημιουργικός επιτρέπει αναθεώρηση και αναπροσαρμογή και ωθεί τους εργαζομένους να διορθώσουν κακές καταστάσεις και να βελτιώσουν την απόδοση τους ασκώντας ευεργετική επίδραση σ' αυτούς που παρουσιάζουν καλές αποδόσεις.

Τέλος, ως κυρωτικός, συντελεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσοχής και προσπάθειας για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, από τον φόβο επιβολής κυρώσεως για κάποια λανθασμένη ενέργεια. Αξίζει όμως εδώ να σημειωθεί ότι σκοπός του ελέγχου δεν είναι η ανακάλυψη εκείνου που έκανε ένα συγκεκριμένο λάθος, αλλά η διαπίστωση του προβλήματος, ώστε να αναληφθεί επικοδομητική ενέργεια για τη θεραπεία του. Ωστε ο έλεγχος πρέπει να είναι προσανατολισμένος προς τη διόρθωση περισσότερο παρά προς το λάθος και να γίνεται μέσα σ' ένα κλίμα υποστήριξης και βοήθειας προς τους εργαζομένους για τη βελτίωση τυχόν κακής υφισταμένης κατάστασης και όχι να διεξάγεται μέσα σε κλίμα φόβου και τιμωρίας οπότε οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν αρνητικά.

Γιατί έχει παρατηρηθεί ότι όταν συνειδητά ή ασυνείδητα ασκείται πίεση σαν μέτρο για πειθάρχηση των ανθρώπων, τότε το ανθρώπινο στοιχείο του οποίου η απόδοση υπόκειται σε έλεγχο δημιουργεί προβλήματα. Οι εργαζόμενοι, στους οποίους εφαρμόζεται τέτοιο σύστημα ελέγχου, όπου τονίζεται η τιμωρία αντί της βοήθειας για προσαρμογή στα πρότυπα που έχει καθορίσει η επιχείρηση και όπου η πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση τους δίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να τους επηρεάζει αρνητικά και ως προς τη σχέση απασχόλησης τους και ως προς τις προσδοκίες τους για επιτυχημένη σταδιοδρομία, χάνουν την εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους τους και αντιλαμβάνονται τον έλεγχο σαν απειλή για

τη σιγουριά τους, οπότε υιοθετούν την εξής συμπεριφορά: ανταγωνίζονται τον έλεγχο και εκείνους που τον εφαρμόζουν και αμύνονται και δεν συμμορφώνονται, με αποτέλεσμα την πτώση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση την αύξηση του διοικητικού κόστους.

### *13γ. Ο μηχανισμός του ελέγχου*

Τα βασικά σημεία που καθορίζουν την λειτουργία του ελέγχου είναι η μέτρηση, η σύγκριση και η διόρθωση.

Με τη μέτρηση ελέγχουμε την απόδοση των εργαζομένων και το βαθμό επιτυχίας των στόχων, μεθόδων συστημάτων, και γενικότερα του προγράμματος.

Με τη σύγκριση με τα πρότυπα απόδοσης που έχει καθορίσει η επιχείρηση, διαπιστώνουμε την ασυμφωνία που πιθανόν να υπάρχει μεταξύ αυτών που προγραμματίστηκαν και εκείνων που έχουν πραγματοποιηθεί.

Με τη διόρθωση αναλαμβάνουμε διορθωτική ενέργεια ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ των σχεδιασμένων ενεργειών και των αποτελεσμάτων.

Μέθοδοι για τη διενέργεια ελέγχου είναι:

α) Η προσωπική παρατήρηση που έχει ως αποτέλεσμα την άμεση επαφή με το πρόβλημα και τη γνώση για την πραγματική δραστηριότητα, αλλά σοβαρά μειονεκτήματά της είναι η υποκειμενικότητα, η δαπάνη πολύτιμου χρόνου του στελέχους που χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο και η αρνητική αντίδραση των εργαζομένων που εκλαμβάνουν την προσωπική παρατήρηση ως στενή παρακολούθηση και επομένως ως έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτούς.

β) Οι προφορικές αναφορές δηλαδή οι συσκέψεις, συνεδριάσεις, τηλεφωνικές επαφές και άμεσες επαφές και συζητήσεις με τους

εργαζομένους, με τα ίδια μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα που παρουσιάζει και η προηγούμενη μέθοδος.

γ) Οι γραπτές αναφορές με μειονέκτημα τη βραδύτητα που τις χαρακτηρίζει και πλεονέκτημα την ακρίβεια.

δ) Οι στατιστικές αναφορές με τη βοήθεια Η/Υ και ακόμα γραφικές παραστάσεις, σχέδια κλπ.

Απ' όλα αυτά που αναφέραμε προηγουμένως γίνεται κατανοητό ότι υφίσταται έλεγχος μόνο όταν έχουν καθοριστεί πρότυπα απόδοσης. Η διοίκηση χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές προσδιορισμού προτύπων, σημαντικότερες από τις οποίες θεωρούνται:

α) Τα ιστορικά πρότυπα, που βασίζονται σε μεγέθη απόδοσης στο παρελθόν ενός ειδικού συστήματος.

β) Τα συγκριτικά πρότυπα που βασίζονται σε μεγέθη απόδοσης στο παρελθόν ομοίων συστημάτων.

### **13δ. Κατηγορίες ελέγχου**

Ο έλεγχος της επιχείρησης έχει τις εξής μορφές:

α) Εσωτερικός έλεγχος, όταν διενεργείται από την επιχείρηση, από πρόσωπα δηλαδή που ανήκουν στην ίδια επιχείρηση.

β) Εξωτερικός έλεγχος, όταν πραγματοποιείται από άτομα που δεν ανήκουν στο προσωπικό της επιχείρησης αλλά είναι εξουσιοδοτημένα για τη διενέργεια ελέγχου από τη διοίκηση της επιχείρησης ή ανήκουν σε δημόσια υπηρεσία.

γ) Γενικός έλεγχος, όταν αναφέρεται στο σύνολο της επιχείρησης.

δ) Ειδικός έλεγχος, όταν αναφέρεται σε ένα τομέα ή τμήμα της επιχείρησης, π.χ. εργαζομένους.

ε) Μόνιμος, όταν ασκείται από τους προϊσταμένους για τους υφισταμένους.

στ) Ειδικός διαρκής, όταν διενεργείται από τους ελεγκτές της επιχείρησης που κατέχουν θέση εργασίας η οποία ανήκει στο λογιστικό ή διαχειριστικό τμήμα.

ζ) Περιστασιακός, όταν εκτελείται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές σε έκτακτες περιπτώσεις, όταν ζητήσει τη διενέργεια τέτοιου ελέγχου η διοίκηση της επιχείρησης.

η) Προληπτικός όταν γίνεται στην αρχή και αποσκοπεί στην πρόληψη λαθών, ώστε τα αποτελέσματα να είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές της επιχείρησης.

θ) Κατασταλτικός, όταν γίνεται στο τέλος και αποβλέπει όχι μόνον στην επισήμανση των αποκλίσεων, αλλά και στον καταλογισμό ευθυνών γι' αυτές τις αποκλίσεις από το πρόγραμμα.

ι) Απολογιστικός, όταν ελέγχεται η διαχείριση για μια ορισμένη χρονική περίοδο που έχει λήξει.

ια) Προϋπολογιστικός ή έλεγχος επαλήθευσης, όταν συγκρίνει τα πραγματικά αποτελέσματα μιας ορισμένης χρονικής περιόδου και αυτά που προγραμματίστηκαν και ειδικότερα όταν συγκρίνει τα έσοδα και τα έξοδα που προϋπολογίστηκαν με αυτά που πραγματοποιήθηκαν, προσδιορίζει με τη διεξαγωγή δεικτών τις παρατηρούμενες αποκλίσεις και αναζητά τα αίτια τους.

Τέλος αξίζει να γίνει ειδική αναφορά για τον έλεγχο που ασκεί η ανώτατη διοίκηση, δεδομένου ότι ο έλεγχος δεν ασκείται μόνο από τα στελέχη της τυπικής-γραμμικής οργάνωσης και από ειδικούς επιτελείς-ελεγκτές αλλά και από την ανώτατη ηγεσία που ασκεί υψηλού επιπέδου έλεγχο και ο οποίος στρέφεται στα εξής σημεία: έλεγχος των προγραμμάτων-προϋπολογισμών, εξέταση των σχεδιασμένων προτύπων,

των στατιστικών που τηρούνται και των βασικών και ουσιωδών σχέσεων και αριθμοδεικτών.

### 13ε. Άμεσος και έμμεσος έλεγχος

Ο έλεγχος διενεργείται είτε αυτοπροσώπως, οπότε έχουμε τον άμεσο έλεγχο, είτε μέσω άλλων ανθρώπων ή με μηχανικά μέσα, οπότε γίνεται λόγος για τον έμμεσο έλεγχο.

Προϋποθέσεις για την ενέργεια του εμμέσου ελέγχου είναι:

α) Να μπορεί να μετρηθεί η απόδοση, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις είναι εξαιρετικά δύσκολη η μέτρηση της απόδοσης σε δραστηριότητες όπως π.χ. η εξέταση της ποιότητας των μανάτζερς και η ικανότητα να εκπαιδεύουν άλλους μανάτζερς η έρευνα και η ανάπτυξη.

β) Να υπάρχει προσωπική ευθύνη για την απόδοση από τα στελέχη που θα πάρουν τα απαιτούμενα διορθωτικά μέτρα. Όμως κάποτε παρατηρείται ότι ο καθορισμός του υπευθύνου στελέχους είναι δύσκολος αλλά και αν ακόμη πραγματοποιηθεί οι παρατηρούμενες αποκλίσεις δεν θεραπεύονται πάντοτε.

γ) Να προλαβαίνονται και να καλύπτονται τα σφάλματα ως προς το χρόνο, δεδομένου ότι ο μανάτζερ θα δαπανήσει πολύτιμο χρόνο για τη διεύρεση των αιτιών που προκάλεσαν τις αποκλίσεις. Οπότε για να είναι εποικοδομητικός ο έλεγχος θα πρέπει το κόστος της διερεύνησης να καλυφθεί από το όφελος της ανακάλυψης των αιτιών και επιπλέον τα σφάλματα να ανακαλυφθούν έγκαιρα. Αντίθετα με τον έμμεσο έλεγχο που στηρίζεται σε μια σειρά υποθέσεων που μπορούν σχετικά να αμφισβητηθούν, ο άμεσος έλεγχος βασίζεται στα εξής τέσσερα αξιώματα:

α) Οι ικανοί μανάτζερς κάνουν τα λιγότερα λάθη. Οι προικισμένοι μανάτζερς αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους για την απόδοση των

οποίων είναι υπεύθυνοι σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές αρχές της διοίκησης, οπότε η διοίκηση είναι αποτελεσματική.

β) Η απόδοση των μανάτζερς μπορεί να μετρηθεί. π.χ. η ποιότητα του μανάτζερ μπορεί να μετρηθεί από την απόδοση της ομάδας του.

γ) Οι αρχές της διοίκησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως διαγνωστικά πρότυπα για την αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης των μανάτζερς.

δ) Η εφαρμογή των γενικά αποδεκτών αρχών της διοίκησης μπορεί να εκτιμηθεί δεδομένου ότι η ποιότητα του μανάτζερ δεν φαίνεται μόνο όταν συγκρίνονται τα αποτελέσματα με τις αρχές της διοίκησης αλλά και με τη διατύπωση των αρχών της διοίκησης μέσω μιας σειράς αντικειμενικών ερωτήσεων, οπότε οι απαντήσεις του μανάτζερ φανερώσουν αν οι δραστηριότητές του αναπτύσσονται σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης και αν έχει κατανοήσει ευρύτερα αυτές τις αρχές της λειτουργίας της επιχείρησης και γενικότερα τη φιλοσοφία της διοίκησης.

**13στ. Βασικές αρχές για ένα επαρκές και ικανοποιητικό σύστημα ελέγχου.**

Βασικές προϋποθέσεις για να λειτουργήσει ένα σύστημα ελέγχου είναι να έχουν προκαθοριστεί: οι σκοποί, τα πρότυπα, οι κανόνες για τη λήψη των αποφάσεων και γενικότερα, η πολιτική της επιχείρησης.

Επιπλέον να έχουν προκαθοριστεί τόσο τα προσωπικά μέσα για τη μέτρηση των καθημερινών δραστηριοτήτων του προσωπικού και τη σύγκριση τους με ένα ενιαίο κριτήριο όσο και τα μέσα για τη διόρθωση των δραστηριοτήτων με αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Για να είναι εποικοδομητικό ένα σύστημα ελέγχου πρέπει να διέπεται από τι εξής αρχές:

α) Να συγκεντρώνεται ιδιαίτερα στα ζωτικότερα σημεία του συστήματος, δηλαδή να δίνεται προσοχή στους στρατηγικούς παράγοντες που θα αποκαλύψουν τις αποκλίσεις.

β) Να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις εξαιρέσεις στις σημαντικές δηλαδή αποκλίσεις που είναι ιδιαίτερα καλές ή ιδιαίτερα κακές.

γ) Να είναι ελαστικός ο έλεγχος ώστε να προσαρμόζεται στη μεταβολή των συνθηκών και παράλληλα κατανοητός, αντικειμενικός και οικονομικός.

δ) Να χρησιμοποιείται η προσφορότερη οργανωτική διάρθρωση με συνέπεια την κανονική ροή των πληροφοριών.

ε) Να αντικατοπτρίζει το σύστημα ευθύνης των ατόμων και τα συνολικά αποτελέσματα.

στ) Να εφαρμόζεται άμεσος έλεγχος ώστε να υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ ελεγκτών και ελεγχομένων.

ζ) Να φαίνονται οι σημειούμενες αποκλίσεις αμέσως ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα για τη διόρθωση των αποκλίσεων.

η) Να λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας, ώστε να αποφεύγονται οι δυσάρεστες αντιδράσεις στον έλεγχο.

θ) Να δίνεται η δυνατότητα πρόβλεψης των αποκλίσεων, δεδομένου ότι ιδανικό σύστημα ελέγχου είναι εκείνο, με το οποίο μπορούν να προβλεφθούν οι πιθανές αποκλίσεις, οι οποίες μπορούν να αποφευχθούν με την έγκαιρη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων.

## **14. Μεταβολές κατάστασης προσωπικού**

### **14α. Γενικά**

Όπως προαναφέρθηκε σε άλλο σημείο του βιβλίου μας, η υποδοχή του νεοπροσλαμβανόμενου στην εργασία και η προσπάθεια ενημέρωσής του αποσκοπούν στην εναρμόνιση του με το περιβάλλον εργασίας και με το ιδιαίτερο αντικείμενο εργασίας. Η θέση του ανθρώπου που εισέρχεται πρώτη φορά στην επιχείρηση εδραιώνεται και αποκτά κάποιο μόνιμο χαρακτήρα μετά από πάροδο ενός ή δύο ετών, εφόσον η υπηρεσιακή του έκθεση ως προς το ήθος, τη συνεργατικότητα, τη συμπεριφορά, την απόδοση και άλλα προσόντα θεωρείται ικανοποιητική. Η εδραίωση όμως αυτή, δε σημαίνει και την «εσαεί» παραμονή του στην ίδια θέση. Το συμφέρον της επιχείρησης και η αξιοκρατία επιβάλλουν πολλές φορές υποβιβασμούς - ατόμων από θέσεις για τις οποίες αποδεικνύεται ότι δεν διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, απομάκρυνση των ανίκανων μεταθέσεις, προαγωγές και κατάληψη καιρίων θέσεων από άτομα που έχουν προσωπική αξία (ήθος, μόρφωση, προσόντα πνευματικά, ηγετικά κλπ).

### **14β. Προαγωγές**

Οι προαγωγές αποτελούν αλλαγές μεγάλης σημασίας στη σύνθεση του προσωπικού.

Προωθούνται άτομα με ιδιαίτερα προσόντα σε θέσεις που έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα και βρίσκονται σε υψηλότερα σημεία της ιεραρχικής κλίμακας. Επιπλέον η προαγωγή σημαίνει και αύξηση των αποδοχών του εργαζομένου. Όλα αυτά αποτελούν ισχυρά κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της θέσης τους ενώ αντίθετα η έλλειψη ευκαιριών προαγωγής οδηγεί τους εργαζόμενους σε αναζήτηση ευκαιριών και εξέλιξη που παρέχουν άλλες επιχειρήσεις.



Η προαγωγή πρέπει να στηρίζεται βέβαια σε όσο το δυνατόν αντικειμενικότερα κριτήρια για την εξάλειψη του παραγοντισμού και της ευνοιοκρατίας και την προώθηση ανθρώπων με ιδιαίτερες ικανότητες.

Επειδή όμως η απόφαση για προαγωγή μεταξύ διαφόρων υποψηφίων είναι ιδιαίτερα δύσκολη η προαγωγή βασίζεται συνήθως στη αρχαιότητα, στο χρόνο δηλαδή υπηρεσίας μέσα στην επιχείρηση.

#### **14γ. Υποβιβασμοί - απολύσεις**

Αν και οι ανάγκες των εργαζομένων ως προς την εργασία συνίσταται σε μια αποδοτική δουλειά που να εξασφαλίζει ψηλό όσο το δυνατόν επίπεδο διαβίωσης, οικονομική ασφάλεια, προσωπική ανάπτυξη, και κοινωνική αναγνώριση, εντούτοις κρίνεται σκόπιμο εκ μέρους της επιχείρησης ο υποβιβασμός ατόμων που δεν ανταποκρίνονται στην εργασία τους καθώς και η απόλυση εκείνων που παραβιάζουν κανονισμούς της επιχείρησης ή αποδεικνύονται τελείως ανίκανοι. Οι απολύσεις όμως και οι υποβιβασμοί πρέπει να αποφασίζονται με μεγάλη προσοχή και εφόσον δεν υπάρχει άλλη εναλλακτική λύση γιατί επιδρούν δυσμενώς στους άλλους εργαζόμενους οι οποίοι αισθάνονται άγχος και ανασφάλεια ως προς την επαγγελματική τους κατάσταση εφόσον μια πιθανή απόλυση τους εκφέρει στον κίνδυνο της έλλειψης και των απαραίτητων εκείνων μέσων για στοιχειώδη διαβίωση.

Επίσης δημιουργείται κλίμα επιθετικότητας και εχθρότητας μέσα στην επιχείρηση που έρχεται σε αντίθεση με την προσπάθεια που καταβάλλεται να καλύπτονται ικανοποιητικά οι ανάγκες των εργαζομένων ώστε να διατηρείται ακμαίο το ηθικό τους φρόνιμα, για απόδοση και συνεργασία με στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών.

#### **14δ. Μεταθέσεις**

Μολονότι η σταθερή παραμονή σε κάποια θέση δίνει κάποια αίσθηση σιγουριάς εντούτοις η κατάληψη μιας θέσης επί μονίμου βάσεως

εμπερικλείει τον κίνδυνο της περί ορισμένης ευθύνης και γνωστικής μονομέρειας εφόσον ο εργαζόμενος περιορίζεται στις γνώσεις αποκλειστικά της θέσης του και δεν έχει συνείδηση του συνόλου.

Ωστε ένας λόγος που επιβάλλει τις μεταθέσεις ιδιαίτερα στο μεσαίο και κατώτερο προσωπικό είναι η συμπλήρωση πείρας ώστε να μην υπάρχει μονόπλευρη αλλά σφαιρική πληροφόρηση. Άλλωστε οι θέσεις από τις οποίες περνούν με τις μεταβολές αυτές οι εργαζόμενοι δεν είναι άσχετες μεταξύ τους αλλά έχουν κάποια συνάφεια. Άλλοι λόγοι είναι η κάλυψη κενής θέσης η προοπτική εξέλιξης, η αποφυγή συγκρούσεων με άλλους συναδέλφους ή με κάποιο προϊστάμενο, η επαρκής ή ανεπαρκής απόδοση κάποιου σε μια ορισμένη θέση κλπ.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι μετάθεση δεν σημαίνει μόνο την αλλαγή από ένα είδος εργασίας σε άλλο, με τις ίδιες αποδοχές και το ίδιο κύρος αλλά μερικές φορές και τη μετάβαση από μια γεωγραφική περιοχή σε άλλη πάνω στο ίδιο έργο γεγονός που προκαλεί πολλές φορές σφοδρή αντίδραση εκ μέρους των εργαζομένων για ευνόητους λόγους.

### **15. Συστήματα οργάνωσης**

Τα κύρια συστήματα που διαμορφώνουν την εσωτερική δομή της επιχείρησης είναι το γραμμικό ιεραρχικό ή στρατιωτικό, το λειτουργικό και τέλος το επιτελικό σύστημα.

#### **15α. Γραμμικό ιεραρχικό ή στρατιωτικό σύστημα**

Όπως και τα υπόλοιπα συστήματα το ιεραρχικό σύστημα έχει τη μορφή πυραμίδας στην κορυφή της οποίας βρίσκεται η διοίκηση και στη συνέχεια ακολουθεί μια σειρά βαθμίδων που φανερώνουν τη διοικητική διάρθρωση της επιχείρησης μέχρι τη βάση που την αποτελούν οι εκτελεστές. Η ιδιοτυπία του ιεραρχικού συστήματος έγκειται στο γεγονός

ότι το γραμμικό σύστημα στηρίζεται στην αρχή της ενότητας της διοίκησης σύμφωνα με την οποία κάθε υφιστάμενος έχει ένα μόνο προϊστάμενο από τον οποίο δέχεται εντολές.

Βασικά τα πλεονεκτήματα είναι ο σαφής διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων, η ταχύτητα διοχέτευσης εντολών και η αποτελεσματική εποπτεία και σοβαρά μειονεκτήματα η καταπόνηση των στελεχών που ασκούν άμεση εποπτεία και ο συγκεντρωτισμός που παρατηρείται στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες

### *15β. Λειτουργικό σύστημα*

Το λειτουργικό σύστημα στηρίζεται στη θεωρία του ΤΑΥΛΟΡ, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πολλούς προϊστάμενους από τους οποίους ο καθένας προϊσταται, ανάλογα με το αντικείμενο της ειδικότητας του.

Ωστε λειτουργικό σύστημα είναι εκείνο στο οποίο κάθε υφιστάμενος υπάγεται σε περισσότερους του ενός προϊστάμενους, ανάλογα με την ειδικότητα του καθενός από αυτούς, θετικά σημεία του συστήματος αυτού είναι η διαμόρφωση του σωστού πλαισίου για την εφαρμογή εξειδικευμένων γνώσεων και ο αποτελεσματικός έλεγχος που ασκείται από περισσότερους προϊστάμενους και αρνητικά η δημιουργία πολυπλοκότητας σχέσεων μέσα στην επιχείρηση η δυσχέρεια στα προβλήματα του συντονισμού και ο κίνδυνος σύγχυσης εξ' αιτίας των διαφόρων εντολών που δίνονται από διαφορετικούς προϊστάμενους.

### *18γ. Επιτελικό σύστημα*

Το επιτελικό σύστημα είναι ουσιαστικά μεικτό σύστημα που στηρίζεται στο ιεραρχικό σύστημα, αλλά δίνει επίσης έμφαση στο έργο των επιτελών-συμβούλων οι οποίοι παρέχουν λόγω των εξειδικευμένων γνώσεων τους, συμβουλές στα στελέχη που είναι εντεταγμένα στην

ιεραρχία. Οι τελικές αποφάσεις όμως παίρνονται από τα στελέχη που κατέχουν διοικητικές βαθμίδες και όχι από τους επιτελείς που δεν ανήκουν στην ιεραρχική οργάνωση. Βασικά πλεονεκτήματα του επιτελικού συστήματος είναι το γεγονός ότι οι συμβουλές που παρέχονται είναι προϊόν πείρας και εξειδικευμένων γνώσεων και ότι ελαφρύνονται τα στελέχη του γραμμικού συστήματος από επιπλέον εργασία αλλά σημαντικό του μειονέκτημα η δημιουργία σύγχυσης επειδή οι αποφάσεις παίρνονται πολλές φορές από τους εντεταγμένους στην ιεραρχία επιτελείς και όχι από τα υπεύθυνα διοικητικά στελέχη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε μια ανάλυση του τι είναι πολυεθνική επιχείρηση, πως εξαπλώνεται πως λειτουργεί τι στόχους έχει και πως διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτής και του προσωπικού της. Παρακάτω θα παραθέσουμε μερικά βασικά συμπεράσματα για την έρευνα που κάναμε στα προηγούμενα κεφάλαια.

1. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι μεγάλες επιχειρήσεις που κατορθώνουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους σε χώρες της αλλοδαπής με την εγκατάσταση υποκαταστημάτων σ' αυτές.
2. Μια πολυεθνική επιχείρηση εξαπλώνεται σ' άλλα κράτη για διάφορους λόγους, όπως η προμήθεια πρώτων υλών που παράγονται στις χώρες που εξαπλώνεται, η παραγωγή με πιο χαμηλό κόστος όταν οι πρώτες ύλες βρίσκονται στον τόπο εγκατάστασής τους ή γιατί τα ημερομίσθια είναι χαμηλά. Επίσης εγκαθίστανται σε άλλα κράτη για τη διενέργεια ερευνών, την ανακάλυψη νέων πηγών ενέργειας και πρώτων υλών.
3. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν διεισδύσει σε σημαντικό βαθμό σε χώρες μη οικονομικά αναπτυγμένες με αποτέλεσμα να κυριαρχούν σε κλάδους κλειδιά της βιομηχανίας των κρατών αυτών. Αποτέλεσμα είναι οι πολυεθνικές να φθάσουν σε σημείο να ελέγχουν την αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας εγκατάστασης τους.
4. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτερες από τις ντόπιες επιχειρήσεις. Η διαφορά μεγέθους οφείλεται στην διακλαδική διάρθρωση των ξένων επιχειρήσεων, ότι δηλαδή τείνουν να

συγκεντρώνονται στους κλάδους που απαιτούν παραγωγικές μονάδες μεγαλύτερης κλίμακας παραγωγής.

5. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε σύγκριση με τις ντόπιες επιχειρήσεις να υπερπηδούν τα εμπόδια εισόδου στην αγορά. Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά για μια επιχείρηση συνδέονται και απορρέουν από την ολιγοπωλιακή δομή της αγοράς. Η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην αγορά όχι μόνο δεν ενισχύει τις δυνάμεις του ανταγωνισμού αλλά αντίθετα επιταχύνει τον ρυθμό ολιγοπωλιακής διαμόρφωσης της δομής της αγοράς.
6. Στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας και έντασης κεφαλαίου οι ξένες επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν μεθόδους παραγωγής μεγαλύτερης έντασης κεφαλαίου, ενώ αντίθετα στους κλάδους χαμηλής τεχνολογίας και έντασης εργασίας τείνουν να χρησιμοποιούν μεθόδους μικρότερης έντασης κεφαλαίου σε σύγκριση με τις ντόπιες επιχειρήσεις. Η πολυεθνικότητα δηλαδή της επιχείρησης από μόνη της δεν φαίνεται ότι ασκεί μια ιδιαίτερα ευδιάκριτη επίπτωση στη μέθοδο παραγωγής, αλλά μάλλον ο κλάδος της βιομηχανικής δραστηριότητας.
7. Οι εξαγωγές των πολυεθνικών επιχειρήσεων αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό των εξαγωγών βιομηχανικών προϊόντων. Η συγκέντρωση των εξαγωγών τους σε λίγους κλάδους είναι ακόμη μεγαλύτερη από την συγκέντρωση της παραγωγής τους. Ένα μεγάλο ποσοστό των εξαγωγών τους αποτελείται από ημικατεργασμένες πρώτες ύλες. Δηλαδή οι ξένες αυτές επιχειρήσεις είναι κάθετα ενσωματωμένες με το πολυεθνικό συγκρότημα και όχι με την τοπική οικονομία.
8. Οι περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις παρά τις διεθνείς διασυνδέσεις και την πρόσβαση που έχουν στα δίκτυα διανομής και προώθησης της μητέρας-εταιρείας, δεν κάνουν εξαγωγές ή εξάγουν ένα

μικρό μόνο ποσοστό της παραγωγής τους, απευθύνονται δηλαδή στην εσωτερική αγορά. Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση αύξησης της συμμετοχής στις εξαγωγές των προϊόντων χαμηλής τεχνολογίας.

9. Η παραγωγικότητα της εργασίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη από τον μέσο όρο στους κλάδους έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνολογίας και χαμηλότερη στους κλάδους έντασης εργασίας και χαμηλής τεχνολογίας.
10. Κατά την ίδρυση μιας θυγατρικής πολυεθνικής επιχείρησης σε κάποιο κράτος διορίζεται από την μητρική ένα ανώτατο διευθυντικό στέλεχος για να οργανώσει τη θυγατρική επιχείρηση. Το στέλεχος αυτό δεν είναι απαραίτητο να είναι ίδιας εθνικότητας με τη μητρική εταιρία.
11. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μετά την πρόσληψη του προσωπικού δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση και στον έλεγχο του προσωπικού, καθώς επίσης και στις συνθήκες εργασίας.
12. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν αναλογικά περισσότερο τεχνικό και διοικητικό προσωπικό, να πληρώνουν κατά μέσο όρο μεγαλύτερους μισθούς ενώ υπάρχει σημαντική διαφορά στην αμοιβή των εργαζομένων μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 1) ALLIANZ

##### **Η Allianz στον κόσμο**

- Η Allianz ιδρύθηκε στη Γερμανία το 1890.
- Λειτουργεί σε 77 χώρες του κόσμου και εξυπηρετεί περισσότερους από 60 εκατομμύρια πελάτες.
- Απασχολεί περίπου 182.000 υπαλλήλους.
- Τα καταχωρημένα ασφαλιστρά της ανέρχονται σε 82,6 δισεκατομμύρια ευρώ.
- Το 2002 η παραγωγή των ασφαλιστρών της αυξήθηκε κατά 9,9% σε σχέση με το 2001.
- Κατέχει ηγετική θέση στον κόσμο μεταξύ των ασφαλιστικών εταιριών και των εταιριών παροχής υπηρεσιών.
- 78% περίπου της συνολικής παραγωγής ασφαλιστρών της προέρχεται από την Ευρωπαϊκή αγορά.
- Διαχειρίζεται κεφάλαια ύψους ενός τρισεκατομμυρίου ευρώ και μετά την εξαγορά της αμερικανική κεφαλαίων PIMCO και της Dresdner Bank, είναι ένας από τους τρεις μεγαλύτερους θεσμικούς επενδυτές στον κόσμο.
- Με την εξαγορά της Dresdner Bank, το 2001, προσέθεσε τις τραπεζικές υπηρεσίες στις κύριες δραστηριότητές της.
- Το σύνολο του ενεργητικού του Ομίλου ανέρχεται στα 852 δισεκατομμύρια ευρώ.



## **Η Allianz στην Ελλάδα**

- Ο Όμιλος Allianz στην Ελλάδα, αποτελείται από τις εταιρίες: Allianz Ασφαλίσεων Ζωής, Allianz Γενικών Ασφαλίσεων, Allianz Dresdner A.E.Δ.Α.Κ., Allianz A.E. Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, Allianz D. Management A.E.Π.Ε.Υ. και Α. Κράλλης Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. Επίσης, σε συνεργασία με την EFG Εργασίας διαθέτει στο κοινό την πιστωτική κάρτα Allianz VISA καθώς και στεγαστικά, επαγγελματικά προσωπικά δάνεια.
- Το δίκτυο πωλήσεων της συγκροτείται από 73 υποκαταστήματα, 434 πρακτορεία και 1.400 έμπειρους ασφαλιστικούς και χρηματοοικονομικούς συμβούλους.
- Απασχολεί 464 υπαλλήλους.
- Ο κύκλος εργασιών της ανέρχεται σε 146,5 εκατομμύρια ευρώ.
- Οι συνολικές επενδύσεις της ανέρχονται σε 232 εκατομμύρια ευρώ.
- Η Allianz Dresdner Asset Management A.E.Π.Ε.Υ. διαχειρίζεται πάνω από 370 εκατομμύρια ευρώ, στο επενδυτικό κοινό 14 αμοιβαία κεφάλαια διαφορετικού τύπου.
- Το Κέντρο Επικοινωνίας της Allianz αποτελεί ένα πυρήνα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης των πελατών και των συνεργατών της με άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα τους.

## Καριέρα με την ALLIANZ

Η Allianz είναι μια από τις ηγετικές εταιρείες στο χώρο των ασφαλιστικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Αναμφισβήτητα το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου είναι η πολυτιμότερη επένδυσή τους. Σαν διεθνής όμιλος, με παρουσία σε περίπου 77 χώρες, με συνολικό αριθμό υπαλλήλων 182.000 περίπου αναζητούν συνεχώς «τον κατάλληλο άνθρωπο» για την «κατάλληλη θέση», την κατάλληλη στιγμή.

Η επιλογή των εργαζομένων και ιδιαίτερα των χρηματοοικονομικών και ασφαλιστικών συμβούλων, γίνεται κάτω από υψηλά κριτήρια, σε επίπεδο κυρίως γνώσεων και προσωπικών χαρισμάτων.

α) όσον αφορά στο επίπεδο γνώσεων το πιθανό στέλεχος πρέπει να κατέχει τα κατάλληλα επαγγελματικά προσόντα σ' έναν από τους παρακάτω τομείς: Οικονομικών, Επενδύσεων, Ανάλυσης Επενδύσεων και Marketing, Μηχανοργάνωσης, Νομικών, Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ανάπτυξης Συστημάτων και Χρηματοοικονομικής διοίκησης.

β) Εκτός όμως από την ποιότητα των γνώσεων ο όμιλος δίνει σημασία και στα προσωπικά χαρίσματα και προσόντα, κυρίως μέσα από την συνέντευξη του υποψηφίου, όπως:

- Τόλμη – αποφασιστικότητα
- Υπομονή – επιμονή – σταθερότητα
- Πρωτοβουλία
- Ενεργητικότητα
- Εντιμότητα
- Συνοχή σκέψης και πράξης
- Εναρμόνιση υλικών μέσων και ανθρώπινων δυνάμεων

- Ευφυΐα – αντίληψη – ηθικό σθένος.
- Σημαντική υγεία και φυσική ακμαιοτήτα

Η τοποθέτησή τους γίνεται σε ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον και ακολουθεί η εκπαίδευσή τους προκειμένου να αποκτήσουν εμπειρία, τεχνογνωσία, εξειδίκευση.

Η εκπαίδευση γίνεται στο χώρο της εργασίας καθώς και σε θεωρητικό επίπεδο. Η εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ή θα αντιμετωπίσουν στα πλαίσια της εργασίας τους. Περιλαμβάνει τη διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων αναλύσεων περιπτώσεων, (case study), συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών, διαδραμάτιση ρόλων κλπ.

Ενώ η εκπαίδευση στην εργασία περιλαμβάνει:

1. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation). Ο τρόπος αυτός σημαίνει ότι το στέλεχος μετακινείται από την μια εργασία στην άλλη και πολλές φορές από έναν τόπο στον άλλο. Έτσι ο εργαζόμενος δεν κουράζεται από την ρουτίνα της καθημερινής εργασίας και αποκτά νέα ενδιαφέροντα. Οι μετακινήσεις αυτές συνοδεύονται από προαγωγές ή αυξήσεις του μισθού.
2. Δημιουργία θέσεων «Βοηθών» όπου επιτρέπεται στους εκπαιδευόμενους να διευθύνουν τις αντιλήψεις τους και την απόκτηση εργασίας.

Δίνονται λοιπόν ευκαιρίες για γρήγορη επαγγελματική εξέλιξη στον χρηματοοικονομικό τομέα, διεθνή εμπειρία, εξειδίκευση, σε συνδυασμό με παροχές μιας μεγάλης επιχείρησης

Η σχέση του ομίλου Allianz και του προσωπικού μπορεί να χαρακτηριστεί άριστη και έξω από τον επαγγελματικό χώρο. Γίνεται προσπάθεια να έχουν άριστες σχέσεις με υπαλλήλους και σε προσωπικό επίπεδο και υπάρχουν δραστηριότητες που τις χαρακτηρίζουν, όπως:

- Κίνητρα με BONUS για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.
- Κάποιας μορφής δάνεια στους εργαζόμενους για κάποια στιγμή που θα έχουν ανάγκη.
- Δώρα εκτός των υποχρεωτικών.
- Επιβράβευση μαθητών εργαζομένων που άριστευσαν.
- Επιβράβευση προσωπικού που διακρίθηκε.
- Γιορτές επετείων λειτουργίας εταιρείας.

## 2) VODAFONE

### **Η Vodafone στον κόσμο**

Η Vodafone Group Plc παρέχει μια εκτενή σειρά υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες περιλαμβάνουν δεδομένα και φωνητική επικοινωνία. Αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο, με σημαντική παρουσία στην Ηπειρωτική Ευρώπη, το Ην. Βασίλειο, τις ΗΠΑ και την Άπω Ανατολή με θυγατρικές εταιρίες, ελεγχόμενες εταιρίες και επενδύσεις.

Οι θυγατρικές εταιρίες κινητής τηλεφωνίας του Ομίλου φέρουν το εμπορικό σήμα «Vodafone». Στις ΗΠΑ η ελεγχόμενη εταιρία του Ομίλου φέρει την επωνυμία Verizon Wireless. Τα δύο τελευταία οικονομικά έτη, ο Όμιλος ξεκίνησε διαπραγματεύσεις με εταιρίες διαχείρισης δικτύων σε χώρες όπου δεν διαθέτει μετοχικό κεφάλαιο. Σύμφωνα με τους όρους των συγκεκριμένων Συμβάσεων Εταιρικών Δικτύων, ο Όμιλος και τα εταιρικά του δίκτυα συνεργάζονται για την ανάπτυξη και το μάρκετινγκ παγκόσμιων υπηρεσιών που φέρουν λογότυπα δύο εμπορικών σημάτων.

Στις 30 Ιουνίου του 2004, με βάση τους εγγεγραμμένους συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας των επιχειρήσεων στις οποίες είχε δικαιώματα κυριότητας κατά την ημερομηνία εκείνη, ο Όμιλος είχε κατά προσέγγιση 139,2 εκατομμύρια συνδρομητές, -εκτός των συνδρομητών της υπηρεσίας αναζήτησης (paging)- βάσει υπολογισμών σε αναλογική βάση και σύμφωνα με τα εκατοστιαία συμφέροντα της Εταιρίας στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Μετά τη διεξαγωγή ενός μεγάλου αριθμού επιχειρηματικών συναλλαγών κατά τα τελευταία τρία χρόνια, ο Όμιλος απέκτησε δικαιώματα ελέγχου σε ορισμένες εταιρίες μη κινητής τηλεφωνίας, στις οποίες περιλαμβάνονται και η Arcoor AC & Co KG («Arcoor»), μετά την απόκτηση

της Mannesmann AG («Mannesmann»), και η Japan Telecom Co., Ltd. («Japan Telecom») μετά την προσφορά για αγορά μετοχών, τον Οκτώβριο του 2001.

Οι κοινές μετοχές της Εταιρίας είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου και οι Αμερικάνικες Μετοχές Παρακαταθήκης [American Depositary Shares («ADS»)] είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Η τρέχουσα αξία του συνόλου των χρηματιστηριακών αξιών της Εταιρείας στις 23 Μαΐου 2003 ανερχόταν στα £86 δις (στερλίνες) κατά προσέγγιση με αποτέλεσμα να είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία του δείκτη τιμών Financial Times Stock Exchange 100 ή FTSE 100 και η ενδέκατη μεγαλύτερη εταιρία στον κόσμο, βάσει της τρέχουσας αξίας του συνόλου των χρηματιστηριακών αξιών κατά την ημερομηνία εκείνη.

### **Η Vodafone στην Ελλάδα**

Η Vodafone στα 10 χρόνια παρουσίας της στην ελληνική οικονομία και κοινωνία, καθιερώθηκε από την αρχή της λειτουργίας της στις συνειδήσεις των Ελλήνων ως η κορυφαία εταιρία κινητής επικοινωνίας. Βασισμένη στην εφαρμογή της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας και στην ανάπτυξη πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων, έχει διανύσει μια σημαντική πορεία στο χώρο της κινητής επικοινωνίας προχωρώντας σε σημαντικές επενδύσεις. Διαθέτει το πιο εκτεταμένο και τεχνολογικά προηγμένο, ανθεκτικό σε βλάβες και δυσλειτουργίες, δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, γεγονός που της επιτρέπει να παρέχει ευρεία κάλυψη και υψηλής ποιότητας επικοινωνία. Καθώς όμως, για τη Vodafone η πρόοδος συμβαδίζει με τη φροντίδα και το σεβασμό για την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, έχει προσφέρει σημαντικό έργο σε τομείς που άπτονται καίριων κοινωνικών θεμάτων.

Η Vodafone ενδιαφέρεται για τα περιβαλλοντικά και τα κοινωνικά θέματα. Έχει δημιουργήσει ένα εκτενές πρόγραμμα CSR προκειμένου να εξασφαλίσει μια θετική αλλαγή για τον κόσμο γύρω μας. Υποστηρίζει το Ελληνικό ποδόσφαιρο και συμμετέχει στην ανακύκλωση κινητών, μπαταριών και αξεσουάρ.

### **Καριέρα στη Vodafone**

Το Δ.Σ. θέτει υψηλά κριτήρια για τη διοίκηση της εταιρείας, τα οποία είναι καθοριστικά για την αρτιότητα των επιχειρήσεών της και για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών της εταιρείας.

Η συνεργασία με τη Vodafone παρέχει τη δυνατότητα εργασίας σε μια εταιρεία που επηρεάζει την καθημερινή ζωή των ανθρώπων σε όλα τα μέρη του κόσμου. Ζητά λοιπόν συνεργάτες στον τομέα των καινοτομιών, για να διαμορφώσει ένα μέλλον που να παρέχει τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και να φέρνει πιο κοντά τους ανθρώπους σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Αυτό το πετυχαίνει με το εργατικό δυναμικό της που αποτελείται από δραστήρια και ταλαντούχα άτομα, στα οποία παρέχεται η δυνατότητα για μια επιτυχή σταδιοδρομία.

### **3) SIEMENS**

#### **Η Siemens στην Ελλάδα και την Ευρώπη**

Η Siemens ενισχύει διαρκώς την παρουσία της στην Ελλάδα και έχει ενσωματωθεί πλήρως στην οικονομία της χώρας μας. οι εταιρείες του ομίλου Siemens προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες με άριστες τεχνικές και ποιοτικές προδιαγραφές, ενώ στις σύγχρονες βιομηχανικές μονάδες του ομίλου κατασκευάζονται προϊόντα υψηλής τεχνολογικής στάθμης που προορίζονται για την εγχώρια αγορά.

Παράλληλα, συνεργάζεται με κρατικές και ιδιωτικές ελληνικές επιχειρήσεις συστήνοντας ευέλικτες κοινοπραξίες που δραστηριοποιούνται δυναμικά και επεκτείνονται στην εσωτερική και διεθνή αγορά. Οι ανταγωνιστικές αυτές κοινοπραξίες απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, πραγματοποιούν σημαντικές εξαγωγές και έχουν εξελιχθεί σε κέντρα έρευνας και μεταφοράς τεχνογνωσίας που συμβάλλουν στην τεχνολογική ανάπτυξη της χώρας.

#### Οικονομικά στοιχεία του Ομίλου Siemens στην Ελλάδα

Εργαζόμενοι 2.719

Κύκλος εργασιών 778,6 εκατ.

Εξαγωγές: 160,6 εκατ.

Εγχώρια προστιθέμενη αξία 257,2 εκατ.

Ίδιον κεφάλαιο: 138,8 εκατ.

Επενδύσεις: 8,8 εκατ.

Καταβολή έμμεσων και άμεσων φόρων 136,4 εκατ.

Προμήθειες από ελληνικές βιομηχανίες: 128,7 εκατ.

#### Ο όμιλος Siemens στην Ελλάδα

- ΣΗΜΕΝΣ Α.Ε. Ηλεκτροτεχνικών Έργων και Προϊόντων – Αθήνα
- ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. – Θεσσαλονίκη



- SIS A.E. (Εταιρεία παροχής ολοκληρωμένων Υπηρεσιών) – Αθήνα
- Εργοστάσιο κατασκευής Πινάκων Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας – Αχαρνές Αττικής
- ΕΒΙΟΠ – ΤΕΜΠΟ Α.Ε. Εύβοια
- OSRAM A.E. – Αθήνα
- BSH οικιακές συσκευές ABE (Εταιρεία Συμμετοχών) – Αθήνα
- Fujitsu Computers Siemens (Εταιρεία συμμετοχών) – Αθήνα

Θυγατρικές εταιρείες της Siemens στην ΝΑ Ευρώπη υπάρχουν στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, την Κύρο, και την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (FYROM).

### **Καριέρα με τη Siemens**

*«Η ακεραιότητα κατευθύνει τη συμπεριφορά μας προς τους συνεργάτες μας τους συναδέλφους, τους μετόχους και το κοινό γενικότερα.»*

Αυτή η βασική δήλωση από τις Εταιρικές Αρχές συνιστά τα θεμέλια των Κανόνων Επιχειρησιακής συμπεριφοράς. Οι στρατηγικές εκτιμήσεις της εταιρείας, αλλά και ο κύκλος εργασιών σε καθημερινή βάση πρέπει να βασίζονται πάντα σε υψηλά δεοντολογικά και σύννομα κριτήρια.

Οι κανόνες Επιχειρησιακής συμπεριφοράς είναι παγκοσμίως δεσμευτικοί κανόνες που ισχύουν για κάθε εργαζόμενο. Τα κύρια θέματα είναι;

- Αμοιβαίος σεβασμός, τιμιότητα και ακεραιότητα
- Σύννομη συμπεριφορά
- Υπευθυνότητα ως προς την εικόνα της εταιρείας
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία περί αθέμιτου ανταγωνισμού και σχηματισμού τραστ

- Κανόνες για την ανάθεση παραγγελιών
- Χορηγίες
- Εχεμύθεια και ενδοεπιχειρηματικοί κανόνες εμπορίου
- Προστασία και ασφάλεια δεδομένων
- Περιβάλλον, ασφάλεια και υγεία
- Παράπονα και υποδείξεις
- Εφαρμογή και έλεγχος

Τέλος, η Siemens ζητά συνεργάτες με δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας, με εξέχουσα προσωπικότητα και δημιουργικές ιδέες, με πρωτοποριακό τρόπο σκέψης και ικανότητα επικοινωνίας. Επωφελείται από την τεχνογνωσία και την πρωτοβουλία των εργαζομένων της και αναβαθμίζει τη γνώση και τα προσόντα τους συνεχώς. Η πολιτική πρόσληψης προσωπικού στοχεύει στην αύξηση της επαγγελματικής αξίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Πολυεθνικές επιχειρήσεις και αναπτυσσόμενες χώρες, «ΒΑΣΩ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ».
- Οργάνωση και διοίκηση. Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση, «ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ., ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α.».
- Ανατομία πολυεθνικών επιχειρήσεων, «ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ».
- Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, «ΠΕΡΙΚΛΗΣ Α. ΚΑΡΑΝΑΣΙΟΥ».
- Τυπική οργάνωση, «J. YANOUZAS».

