

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

***Τίτλος Εργασίας: Οι προκλήσεις διαχείρισης και  
ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην περίοδο  
της κρίσης***

**Πτυχιακή Εργασία των**

**ΚΑΒΟΥΡΙΔΗ ΗΛΙΑ (Α.Μ. 7883)**

**ΣΟΛΟΜΩΝ ΑΛΜΠΕΡΤΟ (Α.Μ. 7908)**

.....  
***Επιβλέπων : ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ***

**ΠΑΤΡΑ, 2012**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνώνται οι προκλήσεις διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην περίοδο της κρίσης. Πιο αναλυτικά αναφερόμαστε στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή στη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στη Λειτουργία, την Οργάνωση και την Αποτελεσματικότητά της.

Έπειτα πραγματοποιείται ανάλυση της ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στα εκπαιδευτικά προγράμματα αυτών.

Μετά ακολουθούν οι τάσεις του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή η Διαχείριση ταλέντου και η εκπαίδευση προσωπικού, οι Τάση για καινοτομία και οι σύγχρονες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δηλαδή η προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση, οι Ευέλικτες μορφές απασχόλησης και τα προγράμματα ευεξίας.

Έπειτα γίνεται αναφορά στην οικονομική κρίση στην Ελλάδα και παγκοσμίως. Αναφερόμαστε στα αίτια αυτής και στην επιχειρησιακή στρατηγική.

Τέλος το ανθρώπινο δυναμικό στην οικονομική ύφεση δηλαδή οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις, το στρατηγικό μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης, η εταιρική στρατηγική, οι Τάσεις που επικρατούν στην οικονομική κρίση και η δέσμευση εργαζομένων.

## **ABSTRACT**

In this diplomatic work are investigated the challenges of management and growth of human potential in the period of crisis. We were more analytically reported in the management of human potential that is to say in the administration of Human Potential, in the Operation, the Organisation and her Effectiveness.

Then realized a growth analysis of human potential and educational programs of these.

Afterwards follow the tendencies human dynamic that is to say the Management of talent and the education of personnel, Tendency for innovation and the modern challenges for the Administration Human Dynamic that is to say the added value in the enterprise, the Flexible forms of employment and the programs of well-being.

Then becomes a report in the economic crisis in Greece and worldwide. We are reported in the reasons of this and in the operational strategy.

Finally the human potential in the economic recession that is to say the repercussions of economic crisis in the enterprises, the strategic marketing in period of crisis, the corporate strategy, the Tendencies that prevail in the economic crisis and the engagement of workers.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<b>Σελ.:</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>7</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	<b>9</b>
1.1 Ορισμός	9
1.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	11
1.3 Λειτουργία	11
1.4 Οργάνωση	14
1.5 Αποτελεσματικότητα	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	<b>18</b>
2.1 Ορισμός	18
2.2 Ο Ρόλος	18
2.3 Στόχοι	19
2.4 Πλεονεκτήματα	19
2.5 Στάδια	20
2.6 Εκπαιδευτικά προγράμματα	21
2.6.1 Ο Ρόλος	22
2.6.2 Στόχοι	24
2.6.3 Πλεονεκτήματα	25
2.6.4 Στάδια	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:</b>	
<b>ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ</b>	<b>31</b>
3.1 Κατευθυντήριες γραμμές	32
3.2 Ηγεσία	32
3.3 Διαχείριση ταλέντου και εκπαίδευση προσωπικού	37
3.4 Τάση για καινοτομία	40

3.5 Ευρώπη: Οι τάσεις στη ΔΑΠ - Χαρτογράφηση	41
3.6 Σύγχρονες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	43
3.6.1 Εταιρικές αναφορές (Value Reporting)	44
3.6.2 Αντιμετώπιση κινδύνου	46
3.7 Η προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση	47
3.8 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης	48
3.9 Προγράμματα ευεξίας	52

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ</b>	<b>53</b>
4.1 Η παγκόσμια οικονομία	53
4.2 Τα αίτια της Οικονομικής Κρίσης 2008	55
4.3 Η διεθνής ύφεση	57
4.4 Η ύφεση στην Ελλάδα	59
4.5 Επιχειρησιακή στρατηγική	61
4.6 Η συρρίκνωση σε περίοδο οικονομικής κρίσης	63
4.6.1 Τα οφέλη	64
4.6.2 Τα αρνητικά	65
4.7 Τα αισθήματα των εργαζομένων	66
4.8 Συρρίκνωση	68

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ</b>	<b>70</b>
5.1 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις	70
5.2 Απειλές και ευκαιρίες	72
5.3 Στρατηγικό μάρκετινγκ	75
5.3.1 Ανταγωνιστικές στρατηγικές	75
5.4 Στρατηγικές μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης	78
5.4.1 Μείγμα μάρκετινγκ	79
5.4.2 Πολιτική προϊόντος	79
5.4.3 Διανομή (place)	81
5.4.4 Προώθηση (promotion)	81
5.4.5 Άλλα εργαλεία αντίδρασης	82
5.5 Εταιρική στρατηγική	82

5.5.1 Στρατηγικές σταθερότητας	83
5.5.2 Στρατηγικές ανάπτυξης	84
5.6 Το ανθρώπινο δυναμικό	94
5.7 Ανθρώπινο δυναμικό και Οικονομική Κρίση	95
5.8 Τάσεις – κλειδιά	99
5.9 Δέσμευση εργαζομένων	<b>100</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>103</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>105</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, όπως η περίοδος που βιώνουμε, επιβάλλεται, περισσότερο από ποτέ, η εφαρμογή μιας ξεκάθαρης στρατηγικής, από τα στελέχη των επιχειρήσεων, για την αντιμετώπιση της κρίσης. Η επιλογή του θέματος έχει ως κίνητρο τη διερεύνηση εναλλακτικών στρατηγικών κινήσεων που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων για την αποφυγή, ή τη μείωση των αρνητικών συνεπειών της κρίσης.

Η παρούσα οικονομική κρίση, είναι η χειρότερη μετά την κρίση της δεκαετίας του 1920 και σηματοδοτεί το τέλος μιας εποχής που τη χαρακτήριζε η κυριαρχία του κεφαλαίου και της αγοράς χρήματος. Η ανάληψη υπερβολικού κινδύνου από ακριβοπληρωμένα στελέχη τα οποία με στόχο την εξυπηρέτηση των προσωπικών τους συμφερόντων, ήταν σημαντικός παράγοντας που προκάλεσε τις ολέθριες συνέπειες που παρακολουθήσαμε τα τελευταία τρία χρόνια. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του Richard Fuld, Διευθύνων Σύμβουλος, της Lehman Brothers *«τα τελευταία χρόνια ακόμη και αν ουραγοτάγκος έμπαινε στην τράπεζα θα τον δανείζαμε»*.

Στο γεγονός αυτό συνετέλεσε και η χαλαρή κρατική εποπτεία και η έλλειψη διαφάνειας, που ευνόησε αυτή την συμπεριφορά.

Οι σκληρές πιέσεις που ασκεί το περιβάλλον, λόγω των συνθηκών που δημιουργεί η παγκόσμια οικονομική κρίση, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, η παγκοσμιοποίηση και η ένταση του ανταγωνισμού καθιστούν δύσκολη υπόθεση την αποτελεσματική προσαρμογή των επιχειρήσεων στο περιβάλλον τους και μειώνει τις πιθανότητες επιβίωσης τους. Στις αντίξοες συνθήκες επιβίωσης που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, έρχονται να προστεθούν και εσωτερικά προβλήματα, όπως η ανεπάρκεια των στελεχών ορισμένων επιχειρήσεων, η αδράνεια και η διάπραξη σημαντικών στρατηγικών λαθών.

Η προσαρμογή των επιχειρήσεων στη ξαφνική αλλαγή του οικονομικού περιβάλλοντος, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η φύση της οικονομικής κρίσης, αύξησε σε μεγάλο βαθμό την πολυπλοκότητα στο τομέα της λήψης αποφάσεων μέσα στις επιχειρήσεις. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να ζυγίζουν πολύ τις αποφάσεις τους, γιατί η επένδυση υπό τις παρούσες συνθήκες εμπεριέχει κινδύνους,

από την άλλη η μη επένδυση μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπρόσθετα ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος, είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που προσαρμόζονται πιο ομαλά στις περιβαλλοντικές αλλαγές είναι εκείνες που διαθέτουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία, οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι σε πλεονεκτικότερη θέση όσον αφορά στην ανταγωνιστική τους θέση, από τις μικρές επιχειρήσεις. Η άποψη αυτή στηρίζεται στη δυνατότητα των μεγάλων επιχειρήσεων να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη δημιουργία των οικονομιών κλίμακας, σκοπού καθώς και της καμπύλης μάθησης. Άλλη σχολή σκέψης υποστηρίζει ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά την προσαρμογή τους στις περιβαλλοντικές αλλαγές, η οποία οφείλεται στη δημιουργία ευέλικτων οργανωτικών δομών και διαδικασιών. Το πλεονέκτημα των μικρών επιχειρήσεων είναι ότι ευρίσκονται πιο κοντά στους πελάτες τους και γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες τους και έχουν τη δυνατότητα να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις αλλαγές των αναγκών των πελατών τους.

Η οικονομική ύφεση δεν αποτελεί απειλή για όλες τις επιχειρήσεις, αντίθετα μπορεί για κάποιες να αποτελέσει ευκαιρία για ανάπτυξη, για αναδιοργάνωση και βελτίωση της παραγωγικότητας τους, για τον τερματισμό των μη κερδοφόρων δραστηριοτήτων, για επαναξιολόγηση των στελεχών τους και την προσέλκυση ταλέντων.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1.1 Ορισμός

Διάφορες έννοιες και αντιλήψεις έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς όσο αφορά στο τι ακριβώς ορίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το σίγουρα είναι ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος.

*Σύμφωνα με διάφορους μελετητές η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι:*

- Άλλη μια ονομασία για τη διοίκηση προσωπικού,
- Ένας ευρύτερος ορισμός της διοίκησης, που περιλαμβάνει εργασιακές σχέσεις, διοίκηση προσωπικού και οργανωτική συμπεριφορά,
- Ένας οδηγός για την καλύτερη κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με την διοίκηση της ανθρώπινης διάστασης του προσωπικού
- Ένα σύνολο πρακτικών που εξασφαλίζουν επαγγελματικά μια προσέγγιση σε ότι έχει σχέση με τη διοίκηση των ανθρώπων,
- Μια μέθοδος που επιτυγχάνει την ενότητα των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού,
- Μια μέθοδος που ευθυγραμμίζει την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού με τις κατευθύνσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος,
- Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- Μια διαχείριση του οργανισμού οι αποφάσεις της οποίας κατευθύνονται από τους νόμους της αγοράς. Γεγονός που καθορίζει και τον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς στο προσωπικό (Baum, 1995).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό πολύ πιθανόν να συνδυάζει όλα τα παραπάνω. Αποτελεί μια στρατηγική διοικητική

λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης. Σύμφωνα με την διαπίστωση του Baum (1995), «η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Σύμφωνα και με άλλες ανάλογες διαπιστώσεις, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την λειτουργία εκείνη της διοίκησης που έχει ως αρμοδιότητα την μελέτη, εφαρμογή αλλά και να εποπτεία όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης.

Άλλη θεωρία παρουσιάζει την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Πιο απλά, οι άνθρωποι, όπως όλοι οι άλλοι παράγοντες, μπορούν να «αγοραστούν» και να «πουληθούν» και η αξία τους πρέπει να μεγιστοποιείται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αρχικά με την προσέλκυση και στη συνέχεια με την κατάλληλη επιλογή και αξιοποίηση των ανθρωπίνων ικανοτήτων στον χώρο της εργασίας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητική λειτουργία θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

*Οι ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων διαχωρίζονται στις παρακάτω:*

- Προγραμματισμός αναγκών
- Σχεδιασμός
- Επιλογή, Πρόσληψη, Ανάπτυξη προσωπικού,
- Αξιολόγηση της απόδοσης,
- Βελτίωση των πρακτικών του οργανισμού και
- Διατήρηση των σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων

Αυτές οι ενέργειες χαρακτηρίζονται ως «πεδία κλειδιά», στα οποία αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Katou, Budhwar, 2007).

## 1.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εδώ και μισό αιώνα πλέον, η θεωρία, η έρευνα και η πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αναπτυχθεί ραγδαία και παράλληλα έχουν παρατηρηθεί μεγάλες διαφοροποιήσεις στην πρακτική της διοικητικής αυτής λειτουργίας μέσα στις στα τριάντα τελευταία χρόνια. Επηρεασμένη από ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο. Από μια διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο σύνολο της διοίκησης, έχει μετατραπεί σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού.

## 1.3 Λειτουργία

Διοίκηση με την ευρύτερη έννοια θα μπορούσαμε να πούμε ότι σημαίνει οργάνωση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της ανθρώπινης πρωτοβουλίας. Σημαίνει επίσης αποτελεσματική χρήση όλων των παραγωγικών πόρων, υλικών και άυλων προς επίτευξη των επιχειρηματικών ή και προσωπικών στόχων. Επιπρόσθετα, διοίκηση είναι η διαδικασία κατά την οποία οι διάφορες ομάδες ενός οργανισμού συνεργάζονται για την εκπλήρωση κοινών στόχων και για την λήψη σωστών αποφάσεων .

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση, μπορεί να είναι οικονομικοί, πολιτιστικοί, κοινωνικοί η ακόμη και πολιτικοί. Εκτός από τον λόγο από τον οποίο προκύπτουν οι στόχοι, προκειμένου αυτοί να υλοποιηθούν, απαιτούνται τόσο τα υλικά μέσα όσο και οι άνθρωποι που θα τα χρησιμοποιήσουν. Εκείνο που χρειάζεται επίσης είναι η ηγεσία, η οποία θα αξιοποιήσει, θα συντονίζει και θα παρακολουθήσει όλα τα παραπάνω αναπτύσσοντας κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου προκειμένου να είναι σε θέση να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Γίνεται εύλογα αντιληπτό επομένως πόσο σημαντική είναι η διοίκηση των ανθρώπων. Ανεξάρτητα με το πως λειτουργεί και δομείται μια επιχείρηση ή ακόμα και με τη φύση των δραστηριοτήτων της, ένα σημαντικό μέρος της διοικητικής

λειτουργίας είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η απαραίτητη προσοχή στη λειτουργία του προσωπικού βοηθά στην βελτίωση και στην αύξηση του εργατικού δυναμικού και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας. Μεγάλου, μεσαίου, μικρού μεγέθους επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ένα ξεχωριστό τμήμα που θα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Στις μικρότερες επιχειρήσεις βέβαια τα καθήκοντα της διοίκησης προσωπικού ανατίθενται συνήθως στα διευθυντικά στελέχη.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικής σπουδαιότητας, οι ποικίλες πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζει επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, όχι μόνο οικονομικά αλλά και στρατηγικά μέσα από την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Σύμφωνα με αντιλήψεις πολλών μελετητών, οι ενέργειες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καταλαμβάνουν συχνά σπουδαίο θέση στην προσπάθεια δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού καθώς τόσο το ανθρώπινο όσο και το υλικό κεφάλαιο αποτελούν στρατηγικούς στόχους.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις έχει διαπιστωθεί ότι είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες. Επομένως χρήζει ιδιαίτερης σημασίας για τις επιχειρήσεις, καθώς πλέον η ανάγκη για διαρκώς εξειδικευμένου προσωπικού, ικανών διευθυντικών στελεχών που θα διαχειρίζονται θέματα διοίκησης είναι επιτακτική (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

Το ανθρώπινο στοιχείο αξιοποιείται με τέτοιον τρόπο που να διασφαλίζεται αρχικά η παραγωγή και διανομή των αγαθών και υπηρεσιών στις οικονομίες, οι αρμονικές σχέσεις των ατόμων και των ομάδων ως προσωπικό και η ικανότητα της διοίκησης να αναπτύσσει αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό της έτσι ώστε να ικανοποιούνται παράλληλα τα συμφέροντα των εργαζομένων και της επιχείρησης.

Οι Beardwell και Holden (1994), τονίζουν ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για τη συνεργασία των διοικητικών λειτουργιών μιας επιχείρησης.

## 1.4 Οργάνωση

Η οργάνωση γενικά διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στον καθορισμό και των επιχειρησιακών στόχων και ως προς την επίτευξή τους, κύριο ρόλο έχουν τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση. Δηλαδή, η σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Ο τρόπος με τον οποίο κάθε οργανισμός λειτουργεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον βαθμό που δραστηριοποιούνται τα στελέχη της. Όσον αφορά στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους, εκείνες ποικίλουν εφόσον μπορεί να είναι εξελιγμένες ή να βασίζονται σε παλιότερα πρότυπα.

Κάθε οργάνωση λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα το οποίο αποτελεί και τον βασικό σκοπό της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, απαιτείται ένα σύνολο στόχων που θα προσδιορίσουν την πορεία της οργάνωσης.

Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, πιο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί. Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παράδειγμα ως κριτήριο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων ή ως εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό. Οι γενικοί και οι λειτουργικοί στόχοι από την άλλη, χρησιμοποιούνται από τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη της διοίκησης της επιχείρησης ως επιχειρήματα με σκοπό να παρακινήθούν οι εργαζόμενοι και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις.

Εδώ είναι απαραίτητο να επισημάνουμε που λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η διοίκηση μπορεί να εφαρμόζει συγκεντρωτική πολιτική όσο αφορά στη λήψη των αποφάσεων, δηλαδή οι αποφάσεις να λαμβάνονται στην κορυφή και στη συνέχεια να επικοινωνούν στο υπόλοιπο της ιεραρχικής πυραμίδα. Μπορεί επίσης να εφαρμόζει αποκεντρωτική πολιτική. Δηλαδή οι αποφάσεις να λαμβάνονται και σε κατώτερα διοικητικά στρώματα. Η επιλογή της οποιασδήποτε μορφής εξαρτάται από την φιλοσοφία, την κουλτούρα, τη δομή, το μέγεθος και τους στόχους της επιχείρησης. Γενικά επικρατεί η τάση της αποκεντρωτικής πολιτικής έτσι ώστε να αναπτύσσεται ευελιξία στην εργατική δύναμη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι το ποιος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να υπάρχει ένας αρμόδιος με τα αντίστοιχα προσόντα και να ακολουθούν τα στελέχη γραμμής τα οποία θα διοικούν τους ανθρώπους των διάφορων τμημάτων. Τα στελέχη αυτά θα

είναι αρμόδια για την επιλογή, την εκτίμηση, την αξιολόγηση, την καθοδήγηση, την επίβλεψη, την υποκίνηση και την εκπαίδευση του προσωπικού καθώς επίσης και για την διαχείριση των παραπόνων τους.

Αρμοδιότητες μπορεί να έχουν και στελέχη που δεν ασκούν εποπτεία αλλά ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων. Εδώ συγκαταλέγονται και τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι των οποίων η γνώμη υπολογίζεται. Τέλος, μεγάλης σημασίας επίσης είναι η δομή του τμήματος αυτού. Η δομή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Στα διαγράμματα που ακολουθούν, παρουσιάζονται πιθανές δομές του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002).

*Οι επικρατέστερες μορφές οργάνωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:*

- η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και
- συνεργασία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τα στελέχη γραμμής (line managers) (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002).

Στην πρώτη μορφή οργάνωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουμε αρχικά τις μικρές επιχειρήσεις. Στις μικρές επιχειρήσεις η διοίκηση χαρακτηρίζεται από τις προσωπικές προτιμήσεις, προκαταλήψεις και συμπεριφορά του ιδιοκτήτη ή του διευθυντή καθώς αυτός είναι υπεύθυνος της διοίκησης. Δεν παρουσιάζει δηλαδή καμία ομοιότητα μ' εκείνη των μεγάλων οργανισμών. Έτσι η δραστηριότητα της διοίκησης «διαστέλλεται» ή «συστέλλεται» ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του ατόμου που καθίσταται υπεύθυνο της διοίκησης, ενώ παράλληλα εξαρτάται και από τις ανάγκες της επιχείρησης στο πλαίσιο δραστηριοποίησής της και ταυτόχρονα από την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη ή του διευθυντή.

Ο διευθυντής της επιχείρησης που πιθανώς να είναι και ο ίδιος ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει συνήθως τις συνεντεύξεις για νέες προσλήψεις και ορίζει το ωράριο και τις βάρδιες. Το λογιστήριο, αναλαμβάνει την εκπόνηση της μισθοδοσίας, την τήρηση των αρχείων και των καταστάσεων του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται από εξωτερικούς φορείς και όχι από κάποιο υπεύθυνο εκπαίδευσης της επιχείρησης και τα θέματα επιλέγονται είτε από τους υπευθύνους των τμημάτων είτε από τον διευθυντή ή και ιδιοκτήτη. Στις μικρές επιχειρήσεις η αναλογία των στελεχών

προσωπικού προς το σύνολο του εργατικού δυναμικού είναι 1 προς 90 (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002).

*Στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν τρεις βαθμίδες διοίκησης. Αυτές είναι:*

- η κεντρική ανώτατη διοίκηση,
- η περιφερειακή και
- η τοπική.

Δημιουργείται μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση και σε κάθε υποκατάστημα της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος της διοίκησης προσωπικού κάθε παραρτήματος είναι εξουσιοδοτημένος να ρυθμίζει διάφορα θέματα, κατευθυνόμενος πάντα από την κεντρική διοίκηση (Κανελλόπουλος, 1991).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελεί ένα ξεχωριστό διοικητικό τμήμα. Συνήθως οι εργαζόμενοι είναι 200 – 250 σε αριθμό και όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση τόσο περισσότερα άτομα απαρτίζουν το τμήμα του προσωπικού. Όταν οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται πολύ μεγάλες, τότε εκτός από τον διευθυντή υπάρχει και ένας ειδικός για κάθε λειτουργία. Δηλαδή, ειδικός για προσλήψεις, ειδικός για εκπαίδευση, ειδικός για αξιολογήσεις και αμοιβές κ.τ.λ.

Στη δεύτερη μορφή οργάνωσης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής. Τα στελέχη γραμμής είναι καταρτισμένα κατάλληλα ώστε να δημιουργούν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Τα στελέχη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζονται επιτελικά στελέχη (staff managers). Είναι συνήθως αρμόδια για έμμεσες ή υποστηρικτικές λειτουργίες. Ως επιτελικό τμήμα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως η νομική υπηρεσία και οι δημόσιες σχέσεις, υποστηρίζει τα τμήματα γραμμής προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Εκείνο που παρατηρείται τελευταία είναι να καλούνται τα στελέχη γραμμής να αναλάβουν επιτελικά καθήκοντα με σκοπό την αποκέντρωση.

Τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα για όλες τις λειτουργίες του τμήματος αυτού και για κάποια θέματα, μοιράζονται την ευθύνη με τα στελέχη γραμμής. Κάποιες από τις λειτουργίες του τμήματος είναι η επιλογή προσωπικού, οι εργασιακές σχέσεις, τα συστήματα αμοιβών κ.ά. Τα στελέχη γραμμής συμμετέχουν στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως σε θέματα αξιολόγησης, επιλογής, συντονισμού και παρακίνησης του προσωπικού τους. Πρέπει

να τονιστεί λοιπόν, ότι η σωστή εφαρμογή αυτής της μορφή οργάνωσης προϋποθέτει πολύ καλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών των δυο ομάδων (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002).

## 1.5 Αποτελεσματικότητα

Ενώ παλαιότερα το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπιζόταν μόνο ως πηγή κόστους και εξόδων, τελευταία κυριαρχεί η τάση ανάπτυξης διαφόρων μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ως ένα σύνολο λειτουργιών και πρακτικών. Η αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια δύσκολη αλλά σημαντική λειτουργία.

*Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή η αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:*

- Κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν διάφορους δείκτες: όπως προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, κέρδη ανά εργαζόμενο, ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο, προστιθέμενη αξία προς σύνολο εξόδων μισθοδοσίας.
- Ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης περιεχομένων υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως: μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων, σχέση αριθμού υποψηφίων που ενδιαφέρθηκαν για μια θέση με τον αριθμό του συνόλου θέσεων που προσφέρθηκαν από την επιχείρηση, ετήσιος μέσος όρος ωρών/ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος παροχών ανά υπάλληλο, μετρήσεις βελτίωσης στην απόδοση σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση, συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με κέρδη, κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος, αναλογία αριθμού απασχολούμενων στο τμήμα προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων.
- Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων που περιλαμβάνουν μια κατηγορία ποσοτικών μεθόδων που μετράει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, όπως: δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων, δείκτες απουσιών,



προτάσεις υποβαλλόμενες από εργαζομένους για βελτιώσεις ή εξοικονόμηση πόρων, αριθμός ατυχημάτων, απώλεια ωρών εργασίας λόγω απεργιών.

- Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων. Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται από ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από τους εργαζομένους και αφορούν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά και πιστεύουν στη δίκαιη αξιολόγησή τους, είναι ευχαριστημένοι με τις προσφερόμενες ευκαιρίες και πληροφόρηση, με την εκπαίδευση, τις συνθήκες εργασίας, με τις των συναδέλφων και προϊσταμένων κ.τ.λ.

Εκείνο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι σε καμιά περίπτωση δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες για την αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε επιχείρηση επιλέγει διαφορετικό συνδυασμό κριτηρίων ποσοτικών και ποιοτικών που με την χρήση κατάλληλων μεθόδων και δεικτών, παρακολουθεί και βελτιώνει την λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

#### **2.1 Ορισμός**

Ανάπτυξη είναι μια μακροχρόνια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα μαθαίνουν να είναι πιο αποτελεσματικά.

#### **2.2 Ο Ρόλος**

Η προσλήψεις και η επιλογή ικανών εργαζομένων δεν εγγυάται αυτόματα την αποδοτικότητά τους, ακόμα κι αν είναι κινητοποιημένοι. Ο ρόλος της ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να προσανατολίσει τους υπαλλήλους, να τους προσφέρει νέες και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητές τους και τα ταλέντα τους, να ενισχύσει τη δημιουργικότητά τους και να σχεδιάσει και να αναπτύξει την καριέρα τους, ικανοποιώντας τόσο τους στόχους της εταιρίας όσο και των ιδίων. Ιδιαίτερα στο σημερινό κόσμο, που κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός και η Τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία, η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προετοιμάζει τους εργαζομένους για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας και τρόπου σκέψης, τους παρέχει τις πιο ανταγωνιστικές επαγγελματικές δεξιότητες και τους καταρτίζει στις πιο σύγχρονες εφαρμογές της Τεχνολογίας.

## 2.3 Στόχοι

Έχει ως στόχο να βοηθήσει τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει μέσω της μόρφωσης και της εκπαίδευσης, όχι αποκλειστικά για την εκτέλεση των καθηκόντων της τρέχουσας θέσης, αλλά και της θέσης και του ρόλου που θα έχουν στο μέλλον εντός του οργανισμού. Για το λόγο αυτό η Ανάπτυξη ενσωματώνει έννοιες όπως ψυχική ολοκλήρωση, προσωπική ωριμότητα και υψηλή αυτοπεποίθηση.

## 2.4 Πλεονεκτήματα

*Εκτός από τη διεύρυνση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, επένδυση στην Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιφέρει και τα ακόλουθα:*

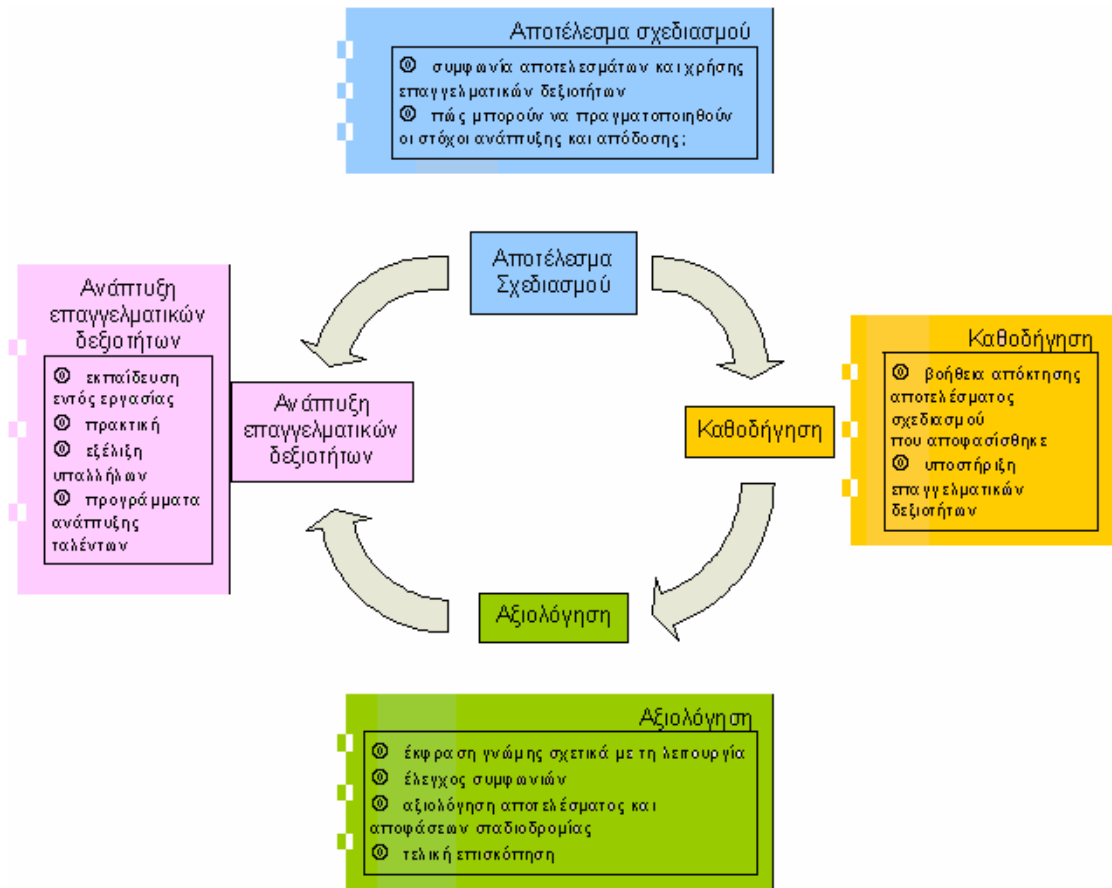
- ένα μήνυμα στους υπαλλήλους πως η επιχείρηση πιστεύει ότι είναι σημαντικοί.
- Κίνητρα να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέα προσόντα για τα οποία θα ανταμειφθούν.
- Αφοσίωση, επικοινωνώντας τις αξίες του οργανισμού.
- Ικανότητα εργασίας και επικοινωνίας σε διαπολιτισμικό (crosscultural) περιβάλλον.
- Αποδοχή της διαφορετικότητας των συναδέλφων τους και ενίσχυση της ομαδικότητας.
- Συνταύτιση με την εταιρία βοηθώντας το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της .
- Επικοινωνία, με εκπαιδευτικά προγράμματα και συναντήσεις εργασίας (workshops) που μπορούν να φέρουν κοντά υπαλλήλους και μάνατζερ για να συζητήσουν πάνω σε οργανωσιακά θέματα και στην ανάπτυξη σχεδίων.
- Ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων.

- Εμπλουτισμό εργασίας (job enrichment), μέσω ανάπτυξης ικανοτήτων όπως αναλυτικός τρόπος σκέψης, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και ικανότητα επιτυχημένων παρουσιάσεων.
- Διοίκηση αλλαγών, αφού οι άνθρωποι κατανοούν γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη και ωφέλιμη και για εκείνους.

## **2.5 Στάδια**

Η Ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Development, HRD) υλοποιείται μέσω σχεδιασμένων και συστηματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων -των οποίων η απόδοση αξιολογείται-, με την υιοθεσία της πολιτικής της συνεχούς ανάπτυξης, με σχεδιασμό καριέρας, εξέλιξης των υπαλλήλων και ανάπτυξης στελεχών και ταλέντων.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο Κύκλος Ανάπτυξης (Development Cycle)



Σχήμα 2.1: Κύκλος Ανάπτυξης (Development Cycle)

## 2.6 Εκπαιδευτικά προγράμματα

**Εκπαιδευτικό πρόγραμμα** (training program) είναι μια διαδικασία σχεδιασμένη για να διατηρήσει ή συνήθως να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων.

Ο όρος «**εκπαίδευση**» (training) διαφέρει από τον όρο «**μόρφωση**» (education) καθώς απαιτεί μάλλον μηχανιστικές και όχι τόσο οργανικές δεξιότητες, είναι πιο συγκεκριμένη, πιο βραχυπρόθεσμη και πιο προβλέψιμη διαδικασία, με όχι τόσο ακαδημαϊκό χαρακτήρα. Συνήθως γίνεται προσπάθεια επίτευξης αμφίπλευρης επικοινωνίας (2-way communication, interactive programs).

Στα Ελληνικά εΐθισται να αναφερόμαστε με τον όρο «**κατάρτιση**» για τεχνικά ή εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται συνήθως σε χαμηλόβαθμους ή καινούριους υπαλλήλους και με τον όρο «**επιμόρφωση**» για προγράμματα που απευθύνονται σε προσωπικό της μέσης ή ανώτερης βαθμίδας, συνήθως ικανοποιητικού μορφωτικού επιπέδου και δυνατότητας επαγγελματικής εξέλιξης (Ν. Παπαλεξανδρή Δ. Μπουραντάς, 2002).

### **2.6.1 Ο Ρόλος**

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι συνήθως οι γνώσεις (knowledge), οι ικανότητες (skills), οι στάσεις (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies). Ο τελευταίος όρος απαντάται στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και περιγράφει το σύνολο των προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που οδηγούν στην άρτια εκτέλεση μιας εργασίας. Έρευνα του περιοδικού Competency (Armstrong, M., 2000) σε 126 επιχειρήσεις το 1996 ανέδειξε τις παρακάτω 10 επικρατέστερες επαγγελματικές δεξιότητες: επικοινωνία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, επικέντρωση στον πελάτη, ομαδική εργασία, ηγεσία, προγραμματισμός και οργάνωση, κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ανάπτυξη άλλων και επίλυση προβλημάτων.

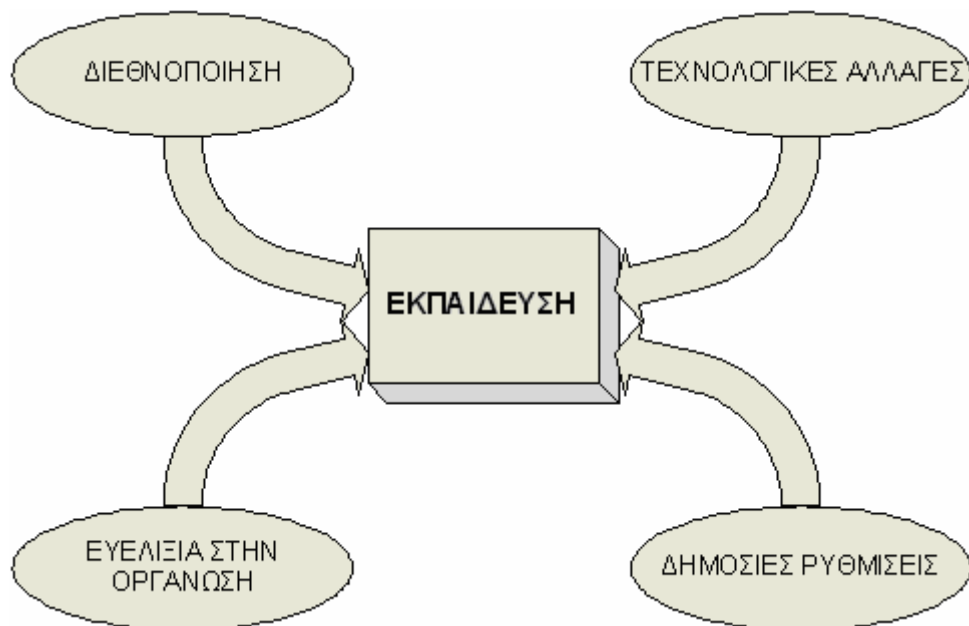
Η Εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία ανάλογη της συντήρησης ενός μηχανήματος. Όπως και ένα μηχάνημα, για να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές

του, χρειάζεται μία περίοδο προσαρμογής και εν συνεχεία περιοδική συντήρηση, έτσι και οι εργαζόμενοι, για μέγιστη απόδοση πρέπει αρχικώς να εξοικειωθούν με το χώρο εργασίας τους και στη συνέχεια να εκπαιδεύονται περιοδικά.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται, όλο και περισσότερο, το κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Ενδεικτικά, η εταιρία IBM δαπανά πάνω από 1 δις δολαρίων ετησίως για την εκπαίδευση του προσωπικού της.

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, που περιγράφεται σχηματικά στο επόμενο σχέδιο, προκύπτει από την ικανότητά της να αντιμετωπίζει τις παρακάτω προκλήσεις του σήμερα:

- *Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο.* Ο ανταγωνισμός οξύνεται και παρατηρούνται οργανωτικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Ενισχύεται η ανάγκη γρήγορης και άμεσης ανταπόκρισης (just-in-time response) στις εξελίξεις της αγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμοστεί στη νέα οργάνωση και την αύξηση της κινητικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- *Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούν τεχνικές δεξιότητες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις,* συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας και τροποποιούν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας. Υπολογίζεται ότι σε 10 χρόνια, το 80% της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σήμερα θα θεωρείται ξεπερασμένη και θα έχει αντικατασταθεί ενώ το 80% του ευρωπαϊκού ανθρώπινου δυναμικού θα εργάζεται στη βάση της εκπαίδευσης λαμβάνει σήμερα (!).
- *Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων .* Οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας παραμένουν στις πλούσιες χώρες (όπως της Ευρωπαϊκής Ένωσης) ενώ οι επιχειρήσεις έντασης εργασίας μεταφέρονται σε φθηνότερες περιοχές (όπως Βαλκάνια, ανατολική Ευρώπη, Ασία και Αφρική).
- *Δημόσιες ρυθμίσεις.* Όλο και μεγαλύτερες πιέσεις ασκούνται από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ιδίως των ανειδίκευτων εργατών. Ενδεικτικά αναφέρουμε το πρόγραμμα της Ε.Ε. «Πρόγραμμα Δράσης 2000» που δίνει μεγάλη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων απασχόλησης και ιδιαίτερα τις «πολιτικές γνώσεις (έρευνα, εκπαίδευση και κατάρτιση).



**Σχήμα 2.2:** εκπαιδευτικά προγράμματα

### 2.6.2 Στόχοι

*Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως στόχους όπως:*

- την ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) στους εργαζόμενους για την ανάληψη νέων καθηκόντων και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης
- την ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων δεξιοτήτων για βελτίωση της απόδοσης
- την ευκολότερη προσαρμογή κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης.



### 2.6.3 Πλεονεκτήματα

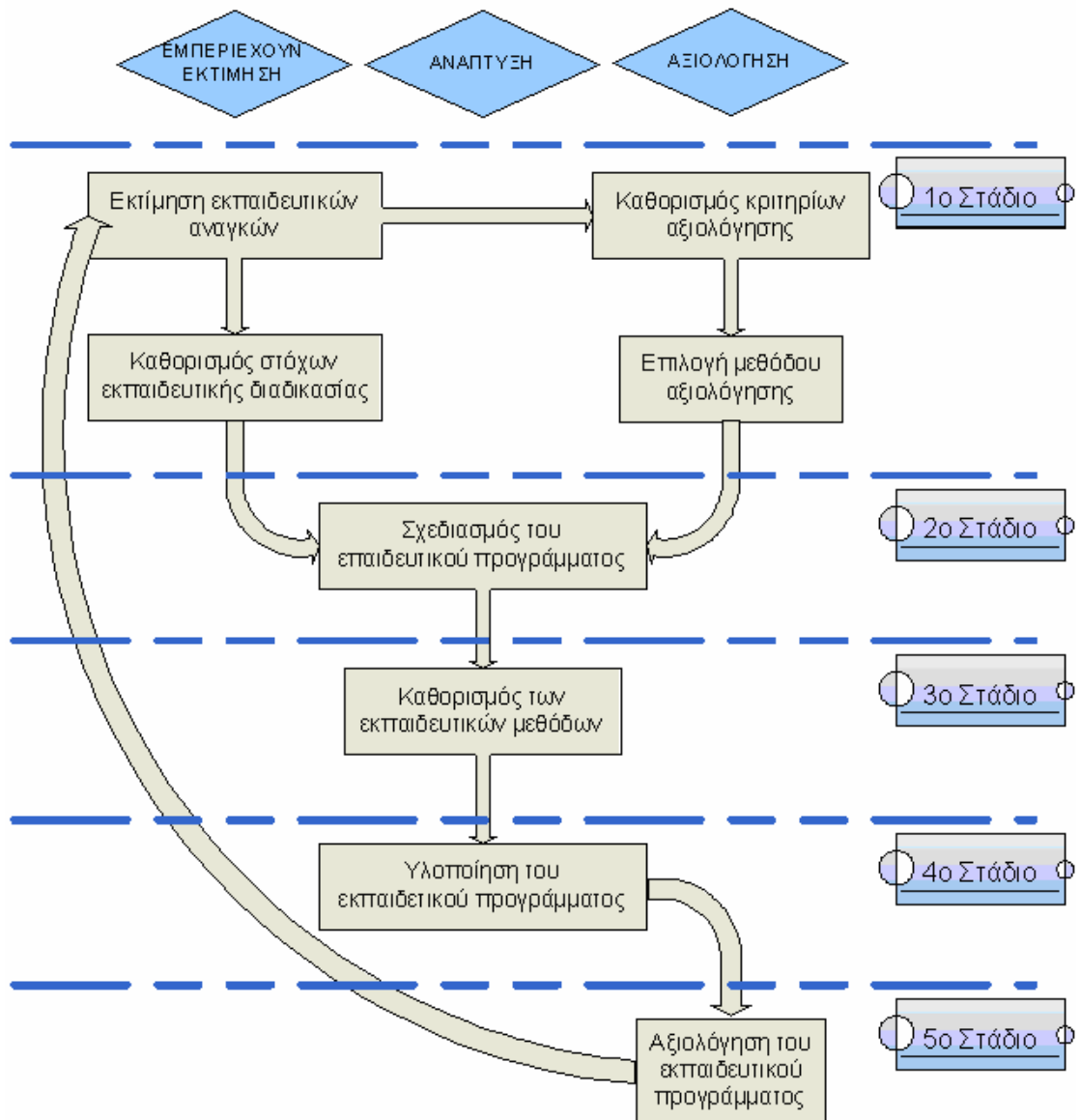
*Παραθέτουμε μερικές από τις επιδράσεις της εκπαίδευσης που αποδεικνύουν το ζωτικό της ρόλο σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό:*

- μείωση του χρόνου εκμάθησης για τους νεοπροσληφθέντες
- αύξηση παραγωγικότητας
- καλύτερη εκτέλεση έργου
- μείωση του χρόνου επίβλεψης
- αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας
- συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότη
- λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως αποχωρήσεις, απουσίες, ατυχήματα, παράπονα
- διαμόρφωση στάσεων (π.χ. αφοσίωση, προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, καλύτερη συνεργασία, υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης)
- ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους (όπως αύξηση ανταγωνιστικότητας, αίσθημα ασφάλειας και απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης)

### 2.6.4 Στάδια

*Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται συνήθως από τα 5 στάδια που έχουν σχεδιαστεί στο παρακάτω σχήμα και αναλύονται αμέσως μετά (H. John Bernadin Joyce E.A. Russel, 2003):*

## Στάδια Οργάνωσης της Εκπαίδευσης



Σχήμα 2.3: στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης

- **Ανάλυση αναγκών.**

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων (trainees) και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις.

*Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι:*

- η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρωπίνου δυναμικού
- η οργανωσιακή ανάλυση
- οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits),
- η ανάλυση απόδοσης (performance reviews) και
- η ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) ή ανάλυση καθηκόντων

- **Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος.**

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος.

*Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ενός δεκτικού στη μάθηση περιβάλλοντος εξετάζοντας:*

- τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων: χρόνος που θα παραμείνουν στην επιχείρηση, επίπεδο γνώσεων, ικανότητα και θέληση να μάθουν. Η υποκίνηση του προσωπικού για μάθηση πολλές φορές γίνεται με το σύστημα αμοιβών. Π.χ. η Ford αμείβει επιπλέον όσους εργαζόμενους συμπληρώσουν 40 ώρες εκπαίδευσης σε δεξιότητες που έχουν μάλιστα επιλέξει οι ίδιοι, ενώ η Αμερικάνικη Saturn Corporation βασίζει το 5% των ετήσιων αποδοχών των εργαζομένων στον αριθμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία έχει συμμετάσχει.
- τις βασικές αρχές της μάθησης περιλαμβάνουν την εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, τη γνώση των αποτελεσμάτων και επαναπληροφόρηση, τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος (κατάλληλος φωτισμός, ησυχία, ανέσεις), την πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, τη χρήση της εμπειρίας (π.χ. με

αμφίδρομη επικοινωνία, ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια υπόδησης ρόλων (role playing games) και τέλος, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας.

- ***Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων.***

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και η επιλογή της καταλληλότερης κάθε φορά καθορίζεται βάση κριτηρίων όπως το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά.

*Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι, μπορούμε να πούμε συνοπτικά, χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες (και σε συνδυασμό αυτών φυσικά):*

- **εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training)**

Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση (coaching), η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring), το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (apprenticeship program), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction), η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση (internships), η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment), οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα (assignments and projects), η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις.

- **εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training)**

Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας (workshops), μελέτες περιπτώσεων (case studies), επιχειρηματικά παίγνια (business games), προσομοίωση (simulation), υπόδηση ρόλων (role playing), διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Groups), Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (group dynamics and group exercises), εκπαίδευση στο ύπαιθρο (outdoor training), και μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning), που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

- ***Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος***

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υποψηφίων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό (π.χ. σημειώσεις (handouts)).

Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Έχει γραφεί πληθώρα συγγραμμάτων σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να γίνονται οι παρουσιάσεις (οπτική επαφή με το κοινό, στάση του σώματος, υποστηρικτικές κινήσεις, εκφράσεις προσώπου, τόνος, ένταση και χρωματισμός φωνής, χρήση των οπτικών μέσων που έχουν επιλεγεί, ενδυμασία, εκφράσεις που πρέπει να αποφεύγονται και πολλά άλλα). Σίγουρα η πείρα και η προετοιμασία του εκπαιδευτή έχουν πάντως από τους βασικότερους ρόλους.

- ***Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος***

Το τελευταίο αυτό στάδιο είναι πολύ σημαντικό. Αποκτώνται πληροφορίες (feedback) για το πρόγραμμα και αποτιμάται η αξία του σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί στο πρώτο στάδιο. Επίσης οδηγεί στην αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Και τέλος, αφού, όπως προαναφέραμε, η γνώση των αποτελεσμάτων αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της μάθησης, η αξιολόγηση μπορεί να διευκολύνει και τη μάθηση.

Υπάρχουν πέντε τρόποι για να μετρήσουμε τη αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

*Αξιολογώντας:*

- τις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων προς το πρόγραμμα
- όσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι από το πρόγραμμα
- την αλλαγή της συμπεριφοράς τους λόγω του προγράμματος
- τα αποτελέσματα του τμήματος (παρατηρώντας μεταβολές στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, το ύψος των πωλήσεων) και
- τα αποτελέσματα της επιχείρησης (εκτίμηση αποδοτικότητας και γενικό όφελος).

Όσο προχωράμε από το α μέχρι το ε τόσο αυξάνεται η δυσκολία της αξιολόγησης. Μάλιστα, σε μία έρευνα περίπου 500 Αμερικανικών οργανισμών, 77%

αξιολογούσαν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα βάση των αντιδράσεων, 36% βάση της μάθησης και μόλις 10-15% βάση της συμπεριφοράς και /ή των αποτελεσμάτων (Wexley and Latham, 2001).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:

### ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές του ανθρώπινου δυναμικού που θα επηρεάσουν αποφασιστικά την απόδοση των οργανισμών τα προσεχή έτη. Πρόκειται για την ηγεσία, τον βαθμό δέσμευσης με την επιχείρηση, τη διαχείριση ταλέντου, την εκπαίδευση και την καινοτομία.

Συνδέονται στενά και η αποτυχία ακόμα και σε έναν από αυτούς τους παράγοντες, θα οδηγήσει με βεβαιότητα σε συνολική αποτυχία. Δεν υπάρχουν απτές αποδείξεις πως είτε οι ΗΠΑ είτε η Δυτική Ευρώπη προοδεύουν στους συγκεκριμένους τομείς. Πολύς λόγος έχει γίνει, πολλές λέξεις έχουν γραφτεί και μεγάλα ποσά έχουν δαπανηθεί. Μέχρι σήμερα, πάντως, αναμένουμε τα αποτελέσματα.

Οι κοινωνικές και πολιτικές πιέσεις, όπως και οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις απεικονίζονται από μια σειρά τάσεων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ποικίλης έντασης.

Οι δημογραφικές τάσεις, η ποικιλομορφία, η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και η ευεξία επηρεάζουν σημαντικά τη σταθερότητα των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιτυχημένες επιχειρήσεις θα ισχυριστούν ότι αποκτούν προστιθέμενη αξία από θετικές προωθημένες στρατηγικές, οι οποίες σχετίζονται με όλες αυτές τις τάσεις, καταδεικνύοντας πως οι πρωτοποριακές εργασιακές πρακτικές συνδέονται άμεσα με την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Άλλοι πιθανότατα θα ισχυριστούν πως η επιτυχία καθιστά πιο εύκολη την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών.

Σε εθνικό επίπεδο, η Υπουργός Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων, κα Φάνη Πάλλη – Πετραλιά δήλωσε πως η ασφάλεια των εργαζομένων και των επιχειρήσεων αποτελεί απόλυτη προϋπόθεση για την έξοδο από την οικονομική κρίση και το σημείο που συνδέει δυναμικά και με θετικό πρόσημο την απασχόληση με την ανάπτυξη. Αυτός είναι ο πυρήνας της αναπτυξιακής πορείας που έχει επιλέξει η χώρα

μας να θωρακίσουμε σε κάθε επίπεδο. Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων πρέπει να συμβαδίζει με την προστασία των εργασιακών σχέσεων.

### **3.1 Κατευθυντήριες γραμμές**

*Οι τάσεις που πρόκειται να κυριαρχήσουν τα προσεχή έτη στην οργανωσιακή δραστηριότητα των επιχειρήσεων συνοψίζονται, βάσει βιβλιογραφικής μελέτης, στις εξής:*

- Ηγεσία
- Δέσμευση εργαζόμενου με την επιχείρηση
- Διαχείριση ταλέντου και μάθηση
- Καινοτομία

Αυτές οι τάσεις είναι αλληλένδετες. Η αποτελεσματική διοίκηση είναι απαραίτητη για να αποκτήσει μία επιχείρηση την ολοκληρωτική δέσμευση των εργαζομένων και των συνεργατών της. Η δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση είναι απαραίτητη τόσο για τον εντοπισμό, όσο και για τη διατήρηση του ταλέντου και αξίζει να σημειωθεί πως ο εντοπισμός συγκεκριμένων ταλέντων και ικανοτήτων των εργαζομένων θα συμβάλει στην ανάπτυξη καινοτομιών, οι οποίες θα παράγουν τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση.

### **3.2 Ηγεσία**

Το ζήτημα της ηγεσίας παραμένει στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ΔΑΠ, όπως άλλωστε ήταν και κατά την τελευταία δεκαετία. Αμέτρητα βιβλία, άρθρα και σεμινάρια αφορούν, τα τελευταία χρόνια, το συγκεκριμένο ζήτημα.

Όλα δείχνουν πως η οικοδόμηση ενός αυστηρά οροθετημένου παγκόσμιου επιχειρησιακού περιβάλλοντος θα δημιουργήσει ακόμα μεγαλύτερες απαιτήσεις για βελτιωμένες ηγετικές ικανότητες. Πολλοί ορισμοί διατυπώνονται για την ηγεσία, αλλά ουσιαστικά πρόκειται για την ικανότητα να επηρεάζεις τους ανθρώπους προκειμένου να εργάζονται αποτελεσματικά, με γνώμονα την υλοποίηση των στόχων



της επιχείρησης. Η ηγεσία κατά τον 21ο αιώνα αντιμετωπίζεται – ολοένα και περισσότερο – ως μία κοινή ευθύνη και όχι ως ο τομέας δραστηριοποίησης ενός ατόμου, σημειώνει ο Dave Ulrich (2009). Η αποτελεσματική ηγεσία ενσαρκώνεται από τους καθοριστικούς παίκτες ενός οργανισμού, οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στον σκοπό του και ικανοί να κάνουν ό,τι χρειάζεται για να υλοποιήσουν τη συνισταμένη των στόχων της επιχείρησης.

Δεν υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν πως τα ποσά που έχουν επενδυθεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων ηγεσίας έχουν την προσδοκώμενη απόδοση. Σύμφωνα με την αναφορά της CIPD “Global Comparisons Leadership Forecast 2005-2006”, τρεις στους δέκα ηγέτες αποτυγχάνουν να εκδηλώσουν τα προσόντα που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας και σύμφωνα με την έρευνα “Managing tomorrow’s people” της PwC, η παγκοσμιοποίηση έχει εντείνει την ανάγκη για ηγέτες στον εμπορικό κόσμο παγκοσμίως, ενώ παράλληλα υπάρχει έλλειψη ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα. Σύμφωνα με έρευνες, δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να αποδεικνύουν πως η ποιότητα της ηγεσίας αναπτύσσεται σύμφωνα με τους ρυθμούς που επιβάλλει ο συνεχώς μεταβαλλόμενος παγκοσμιοποιημένος κόσμος.

Αν η ηγεσία ενός οργανισμού είναι αποτελεσματική, τότε η επιχείρηση θα υπερτερεί έναντι του ανταγωνισμού της και αν η αποτελεσματικότητά της ηγεσίας βελτιώνεται (ενδεχομένως μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων), τότε η περιοδική της κίνηση σε αυτά τα είδη μετρήσεων θα έπρεπε να είναι θετική. Επιλεγμένος αριθμός σχετικών μετρήσεων παρουσιάζονται στην εικόνα 5 και υποδεικνύουν τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί στη συνολική απόδοση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στο διάστημα 2003 έως 2006, σύμφωνα με την έρευνα “Managing People in a Changing World” (2008). Πρέπει να επισημάνουμε πως αυτά τα δεδομένα εξάγονται για να απεικονίσουν τα αποτελέσματα των μετρήσεων και ισχύουν συνολικά για την Ευρώπη.

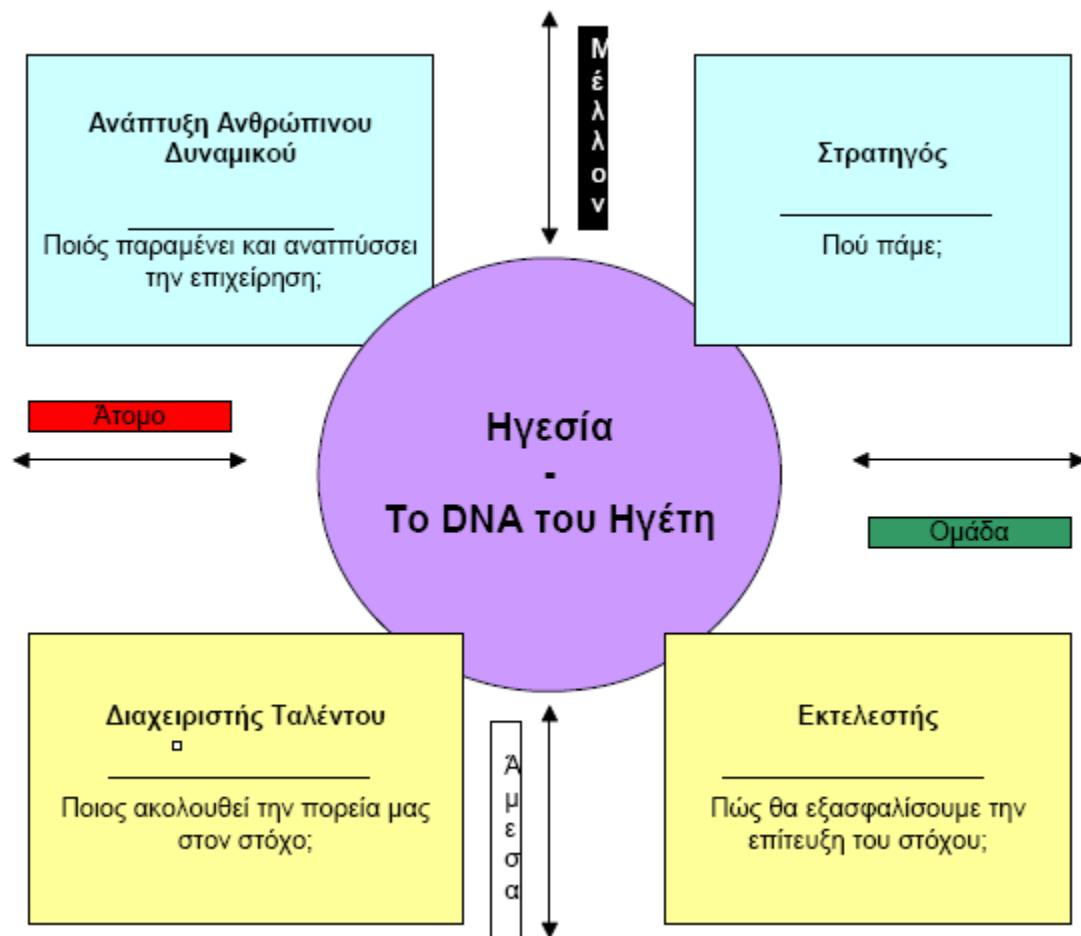
Η μετάβαση από την εποχή της κυριαρχίας του ηγέτη στην εποχή της κυριαρχίας του μοντέλου ηγεσίας, σε ατομικό, οργανωτικό – διαχειριστικό και εξωτερικό επίπεδο, είναι γεγονός κατά τον Dave Ulrich (2009). Οι αποτελεσματικοί managers που εκτελούν διαχειριστικό ρόλο έχουν μετατραπεί σε managers - πρότυπα που αποτελούν πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους τους. Συνεπώς, έχουμε περάσει από τον manager στον ηγέτη. Τα συστήματα διοίκησης που είχαν ως στόχο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης έχουν μετουσιωθεί σε εικόνα ηγεσίας «leadership brand»,

σε συστήματα που καθιστούν την κάθε επιχείρηση ξεχωριστή, διαφοροποιώντας την από την υπόλοιπη αγορά. Συγκεκριμένα, το leadership brand αποτελείται από έναν κοινό κώδικα ηγεσίας – διοίκησης που ισχύει σε κάθε επιχείρηση και από τις διαφοροποιήσεις στο στυλ ηγεσίας, τις οποίες εμφανίζει κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. (<http://www.fedee.com/hrtrends.html> Dave Ulrich, 2009)

### *Από τον Manager στον Ηγέτη*

Σε μία προσπάθεια σκιαγράφησης του σύγχρονου ηγέτη και πιο συγκεκριμένα του σύγχρονου HR manager, θα διακρίναμε αρχικά 4 στοιχεία: Εκτέλεση, Διαχείριση ταλέντου, Στρατηγική, Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια θα προσδιορίζαμε χρονικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Στα βραχυπρόθεσμα θα εντάσσαμε την Εκτέλεση και τη Διαχείριση ταλέντου, ενώ στα μακροπρόθεσμα τη Στρατηγική και την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στο ατομικό επίπεδο θα τοποθετούσαμε την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη Διαχείριση ταλέντου, ενώ στο ομαδικό τη Στρατηγική και την Εκτέλεση. Αυτά τα στοιχεία συνθέτουν την εικόνα του σύγχρονου ηγέτη, ο οποίος μπορεί να είναι ταυτόχρονα αποτελεσματικός, να καταστρώνει τη μελλοντική στρατηγική του τμήματός του, αξιοποιώντας, παράλληλα, το ανθρώπινο κεφάλαιο που έχει στη διάθεσή του.

Η εικόνα που περιγράφεται παραπάνω απεικονίζεται στο σχήμα 4 που ακολουθεί:



**Σχήμα 3.1:** Από τον Manager στον Ηγέτη

Για να οικοδομηθεί ο ηγέτης απαιτείται προσήλωση στον στόχο και δημιουργία οράματος για το τμήμα/ την επιχείρηση, απονομή ενεργού ρόλου στα outsiders, έμφαση στην ομαδικότητα και συστηματική προσέλκυση ταλέντων στην επιχείρηση. Η υλοποίηση των στόχων ενός ηγέτη είναι εφικτή υπό την προϋπόθεση πως ενσαρκώνει πολλαπλούς ρόλους.

*Συγκεκριμένα, ο ολοκληρωμένος ηγέτης, σύμφωνα με τον Dave Ulrich είναι:*

- **Εκτελεστής** – Φέρνει αποτελέσματα.: Πιστεύει στην αλλαγή, ακολουθεί το πρωτόκολλο της επιχείρησης, εξασφαλίζει μετρήσιμα αποτελέσματα, χτίζει ομάδες, διαθέτει τεχνικές γνώσεις.
- **Διαχειριστής ταλέντου** – Δεσμεύει τους ταλαντούχους εργαζόμενους: Επικοινωνεί με τους εργαζόμενους, προάγει την ενσωμάτωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, βοηθά τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις

ικανότητές τους, παρέχει οικονομικά κίνητρα, καθιστά την εργασία – χαρά, δημιουργώντας ευχάριστο κλίμα.

- **Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού** – Χτίζει την επόμενη γενιά: Χαρτογραφεί τις υπάρχουσες δυνάμεις τις ομάδας του, διασφαλίζει και προάγει τη συνοχή, βοηθά τους εργαζόμενους να διαχειριστούν αποτελεσματικά την καριέρα τους, εντοπίζει το ταλέντο και το αναβαθμίζει, προωθεί την κοινωνική δικτύωση.
- **Επαγγελματίας** – Επενδύει στην ατομική του ανάπτυξη: Σκέφτεται ξεκάθαρα, γνωρίζει τον εαυτό του, διαχειρίζεται αποτελεσματικά το άγχος, είναι ευέλικτος, φροντίζει τον εαυτό του και την ομάδα τους (Dave Ulrich, 1997)

### ***Leadership Brand***

Όταν μιλάμε για «Leadership Brand» αναφερόμαστε σε μία μεταφορά του Dave Ulrich που σχετίζεται με τον αντίκτυπο της ηγεσίας συνολικά, εντός και εκτός επιχείρησης. Ενσωματώνει την έννοια της ηγεσίας στη γλώσσα των επιχειρήσεων και ανταποκρίνεται στην εικόνα του ηγέτη σήμερα και στο μέλλον. Συγκεφαλαιώνει την αποτελεσματικότητα και την επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης εντός μιας επιχείρησης, την οποία μπορεί να καταστήσει ηγέτιδα στον κλάδο της.

Ο ηγέτης ανταποκρίνεται τόσο στις προσδοκίες των πελατών, όσο και στις προσδοκίες των εργαζομένων. Διασυνδέει τους εργαζόμενους με τους πελάτες, καθιστώντας τους μεν απαραίτητους στους δε στην καθημερινότητα της εργασίας. Έτσι, οι απαιτήσεις των πελατών καθίστανται το ζητούμενο και ο στόχος των εργαζομένων και, αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι διαβλέπουν στις κατευθύνσεις που δίνει η διοίκηση τις αρχές ηγεσίας που διέπουν την επιχείρηση.

Συμπερασματικά, το «Leadership Brand» συνιστούν 2 τάσεις: Ο κώδικας ηγεσίας (οι βασικές αρχές, στις οποίες καλείται να ανταποκρίνεται κάθε ηγέτης, κατά τον Ulrich) και οι διαφοροποιήσεις ηγεσίας (οι εξειδικευμένες απαιτήσεις που συνδέουν εργαζομένους και πελάτες).

### 3.3 Διαχείριση ταλέντου και εκπαίδευση προσωπικού

Η αποτελεσματική διοίκηση ταλέντου αποτελεί αναγκαιότητα. Η κάλυψη των νευραλγικών θέσεων από ανταγωνιστικούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους, παρέχει σε κάθε επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που την τοποθετεί στην κορυφή. Τη διοίκηση ταλέντου συνιστούν η «προσέλκυση, διατήρηση, ανάπτυξη και προώθηση προικισμένων ατόμων».

Η διοίκηση ταλέντου αποτελεί την κυρίαρχη τάση της τελευταίας δεκαετίας στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ο «πόλεμος του ταλέντου», όπως έχει διατυπωθεί από την McKinsey & Company, έχει κερδίσει πολύ έδαφος. Τα τελευταία δέκα χρόνια έχει αυξηθεί εξαιρετικά το επίπεδο προσέλκυσης ταλέντου μέσω εξωτερικών συνεργατών. Η έρευνα για ταλέντα ανθεί τα τελευταία χρόνια, αλλά δεν μπορούμε να ισχυριστούμε πως ο εντοπισμός, η απόκτηση και διατήρηση ταλέντου πραγματοποιείται με μεθοδευμένο τρόπο.

Σύμφωνα με την Harvard Business Review του Νοεμβρίου 2007: «Εντυπωσιάστηκα όταν έμαθα πρόσφατα πως το 60% ενός δείγματος 1.380 HR directors μεγάλων επιχειρήσεων των ΗΠΑ απάντησε πως οι εργοδότες τους δεν είχαν προετοιμάσει κανενός είδους προγραμματισμό διαδοχής. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο στοιχείο, πολλές από τις σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν εδώ και δύο δεκαετίες παραμελήσει τη σκληρή δουλειά της δημιουργίας των ηγετών του μέλλοντος, χωρίς, ωστόσο, να παραμελούν ποτέ την επίτευξη των οικονομικών στόχων του εκάστοτε τριμήνου.»

Ρόλος της ΔΑΔ είναι η διασφάλιση της παραμονής του ταλέντου στην επιχείρηση. Όπως σημειώνει ο Neil Roden, «Η ΔΑΔ οφείλει να είναι σε εγρήγορση, προκειμένου να διασφαλίζει πως η επιχείρηση δε θα χάσει πολύτιμο ταλέντο, εξαιτίας προβληματικών διατομικών σχέσεων μεταξύ manager γραμμής και εργαζόμενου». Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται και η καλή φήμη της επιχείρησης, καθώς ένας απογοητευμένος αποχωρήσας εργαζόμενος μπορεί να πλήξει σε μεγάλο βαθμό την εικόνα του οργανισμού, στην προσπάθεια τεκμηρίωσης της αποχώρησής του.

Η επένδυση στη διαχείριση ταλέντου – κυρίως στις αναδυόμενες αγορές – αποτελεί μία από τις βασικότερες επενδύσεις, ενώ παράλληλα απαιτείται η εξασφάλιση επαρκούς αριθμού ταλέντων, τα οποία καλούνται να διαχειριστούν τα οικονομικά ζητήματα της επιχείρησης. Επιπλέον, υπάρχει η πρόκληση του

εντοπισμού ταλέντων που είναι σε θέση να αναλάβουν διεθνή projects, να τα διεκπεραιώσουν και να τα παρακολουθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Σύμφωνα με την έρευνα “PwC Expatriates Programme” της PwC, τα δύο τρίτα των εκπατρισμένων εργαζόμενων δηλώνουν ικανοποιημένα από την προσπάθεια επαναπατρισμού τους εκ μέρους των εργοδοτών τους. Ποσοστό μεγαλύτερο του 75% των εκπατρισμένων εξετάζει το ενδεχόμενο να εγκαταλείψει τον εργοδότη του είτε κατά τη διάρκεια είτε μετά την εργασία του στο εξωτερικό. (Measuring the Value, PwC, 2006)

Βάσει της 11ης έρευνας Ανωτάτων Στελεχών της PwC, το 62% των οργανισμών πιστεύουν πως προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικοί στη διαδικασία εύρεσης ταλέντων, πρέπει να τροποποιήσουν τις μεθόδους εύρεσης προσωπικού, να παράσχουν κίνητρα και να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να αναπτυχθούν. Το 78% των επιχειρηματιών που ηγούνται των επιχειρήσεων της Λατινικής Αμερικής, βάσει των αποτελεσμάτων της ίδιας έρευνας, πιστεύει πως ο ιδανικός τρόπος να γίνουν ανταγωνιστικοί ως προς την ορθή επιλογή προσωπικού είναι ο πλήρης επαναπροσδιορισμός των εργασιακών ρόλων εντός των επιχειρήσεών τους. Στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη το συγκεκριμένο ποσοστό ανέρχεται σε 63%. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων φαίνεται πως στελεχώνει τις διοικητικές θέσεις του με στελέχη από την ευρύτερη αγορά και όχι με δικά του. (Το 2004, 49% των διοικητικών θέσεων καλύφθηκε από στελέχη που ήδη εργάζονταν στην επιχείρηση, ενώ το 2006, το αντίστοιχο ποσοστό άγγιξε το 50%, σύμφωνα με άλλη έρευνα της PwC). (Talent and Impact, PwC, 2007)

Σε ένα εμπορικό περιβάλλον που αναζητά ταλέντα, οι διακρίσεις οποιουδήποτε τύπου εκτός της ικανότητας θα πρέπει να αμφισβητηθούν. Τα στελέχη ανθρωπίνου κεφαλαίου θα πρέπει να εστιάζουν στην επιλογή και απασχόληση αυτών των ατόμων, όποια και αν είναι, που θα μπορούν να παρέχουν τα απαραίτητα αποτελέσματα (Roberts G., (1997).

Τουλάχιστον μία δεκαετία από την εμφάνιση του φαινομένου «Ο πόλεμος του ταλέντου», η τάση εξακολουθεί να υφίσταται, αλλά παρατηρείται πως ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει τους κατάλληλους μηχανισμούς για τον εντοπισμό, τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ταλέντου στους κόλπους τους. Το πρόβλημα εντοπίζεται στην αδυναμία κατανόησης και ορισμού του προβλήματος διαχείρισης ταλέντου. Η αχίλλειος πτέρνα του συγκεκριμένου προβλήματος είναι πως η θεωρία απέχει πολύ από την πράξη, γεγονός που συνεπάγεται πως η εφαρμογή του

προϋποθέτει μεθοδευμένες και προσεκτικές κινήσεις εκ μέρους της διοίκησης του εκάστοτε οργανισμού (Kolb, D.A., 1976).

Συγκεκριμένα, το 43% των ερωτηθέντων Ανωτάτων Στελεχών πιστεύουν πως η οργάνωση του τμήματος διοίκησης προσωπικού της επιχείρησής τους δεν είναι αρκετά καλή, ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες για εύρεση ταλαντούχου προσωπικού.

Στις μέρες μας, ανθεί το φαινόμενο της επιστροφής προσωπικού στην ίδια εταιρεία μετά από μικρό χρονικό διάστημα περιπλάνησης σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα. Αυτή η κατηγορία εργαζόμενων προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

Πρόκειται για άτομα με ποικίλους εργασιακούς ρόλους, όπως αυτός της receptionist ή αυτός του sales director, τονίζει χαρακτηριστικά ο Charles Jennings (2009). Οι εργαζόμενοι που επιστρέφουν σε μία επιχείρηση διασφαλίζουν τη σταθερότητα της απόδοσής της, σε αντίθεση με όσους έχουν υψηλή απόδοση και θέτουν υπό αμφισβήτηση τις νόρμες της επιχείρησης και δυσχεραίνουν το εγχείρημα αύξησης της αξίας μιας επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, μία νέα πρόκληση για τους οργανισμούς είναι η δημογραφική και ηλικιακή χαρτογράφηση του προσωπικού τους και η συμβολή της στη διασφάλιση της σταθερής απόδοσής τους. Μέρος της πρόκλησης αποτελεί και ο ορισμός του ταλέντου για μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, οι δεξαμενές ταλέντου, τα ανερχόμενα ταλέντα, τα πλάνα διαδοχής, η κάλυψη νευραλγικών θέσεων και ο τρόπος σύνδεσης της διοίκησης ταλέντου με τις λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της κεντρικής διοίκησης της επιχείρησης.

Οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η αποτελεσματικότητα της διοίκησης ταλέντου συνδέεται άμεσα με το επίπεδο των μαθησιακών ικανοτήτων του προσωπικού. Όσοι οργανισμοί είναι υπέρμαχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού τους, κατά κανόνα έχουν να επιδείξουν την πιο οργανωμένη και επιτυχημένη διοίκηση ταλέντου, καθώς και τα πιο αποτελεσματικά προγράμματα απορρόφησης του «επαναπατρισμένου προσωπικού».

Τα θεσμοθετημένα εκπαιδευτικά προγράμματα που έλαβαν χώρα στην Ευρώπη από το 2006 έως το 2007 κυμάνθηκαν στις 20,6 ώρες κατά μέσο όρο. Το 2003 ήταν 23,9, ενώ το 2005 άγγιζε το 18,3. Ακόμα κι έτσι, το ποσοστό της θεσμοθετημένης εκπαίδευσης και ανάπτυξης εντός των επιχειρήσεων ήταν – κατά προσέγγιση – 4 μέρες ανά έτος. Απογοητευτικό είναι το πόρισμα πως περίπου 5,3 ώρες ετησίως αφιερώθηκαν στην αναπτυξιακή εκπαίδευση προσωπικού, δηλαδή στην

εκπαίδευση που προετοιμάζει τους εργαζόμενους σε μία επιχείρηση για την ανάληψη υψηλότερης θέσης. Τελικά, το ποσοστό των εργαζόμενων που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση, στην Ευρώπη, μειώθηκε από 67,1% το 2003 σε 60% το 2006.

Είναι προφανές πως τα συγκεκριμένα ποσοστά δεν παρέχουν κανένα στοιχείο για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης ή την επιστροφή της επένδυσης (ROI) συγκεκριμένων ενεργειών. Επιπλέον, καμία από αυτές τις μετρήσεις δεν μπορεί να μας δώσει κανένα στοιχείο για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται μέσω Διαδικτύου (e-Learning) και δεν είναι θεσμοθετημένη.

### **3.4 Τάση για καινοτομία**

Η ικανότητα ενός οργανισμού να καινοτομεί παραμένει ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά που συντηρούν το υψηλό επίπεδο απόδοσής του. Η καινοτομία δεν μπορεί, φυσικά, να εξεταστεί μεμονωμένα. Η ικανότητα του οργανισμού να είναι καινοτόμος επηρεάζεται από μία σειρά παραγόντων, όπως η ανάπτυξη της ηγεσίας του, η δεξαμενή ταλέντων που διαθέτει, ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων του και, επιπλέον, οι υποδομές που έχει αναπτύξει, προκειμένου να εξετάζει τις προσφορές των πελατών του, σημειώνει ο Vijay Govindarajan (2008).

Σύμφωνα με τις σημερινές προβλέψεις, τα χαρακτηριστικά της επιτυχημένης επιχείρησης του άμεσου μέλλοντος θα είναι: ευελιξία – η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες που, κατά περίπτωση, προκύπτουν, προσήλωση στον πελάτη – η τοποθέτηση του πελάτη στο κέντρο του οργανισμού, και καινοτομία – η ικανότητα να καινοτομεί και να εντοπίζει νέες ευκαιρίες στην αγορά. Κατά μία έννοια, η καινοτομία που μετρά στην ουσία είναι, κατά τον V. Govindarajan, αυτή που ανταποκρίνεται στις αυστηρά καθορισμένες ανάγκες των πελατών και, παράλληλα, είναι τόσο ευέλικτη, που μπορεί να αλλάζει κατεύθυνση κάθε φορά που αυτές οι ανάγκες τροποποιούνται. Ο εντοπισμός της ικανότητας του ανταγωνισμού να καινοτομεί και η έγκαιρη πρόβλεψη για την αποτελεσματική αντιμετώπισή του αποτελεί το κλειδί για τη διατήρηση του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

Για την εφαρμογή της καινοτομίας απαιτείται, εκτός των άλλων, και η καλλιέργεια της απαραίτητης επιχειρηματικής κουλτούρας, όπως η τάση για



πειραματισμό. Αυτές οι δύο διαστάσεις παρέχουν μία ισόρροπη θεώρηση της ανταγωνιστικότητας των καινοτόμων δράσεων που αναλαμβάνει μία επιχείρηση.

Όπως και πολλές ακόμα τάσεις που αναλύονται στην παρούσα εργασία, η καινοτόμος απόδοση δεν πρόκειται να λάβει χώρα αν δεν εγκαθιδρυθεί ένα αυστηρό και σαφώς δομημένο σύστημα επενδύσεων, το οποίο θα εγγυάται πως το απαραίτητο κεφάλαιο έχει διανεμηθεί τόσο σε ιδιώτες όσο και σε ομάδες, προκειμένου να αναπτύξουν τις ιδέες τους. Υπό αυτό το πρίσμα τα κονδύλια που δαπανώνται για Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) παραμένουν απαραίτητα. Αδιαμφισβήτητα η επένδυση στην Έρευνα και την Ανάπτυξη (π.χ. πατέντες, προϊόντα, υπηρεσίες κλπ) καθίσταται αναγκαία. Το βάρος που αποδίδει μία επιχείρηση στο R&D φαίνεται από τα ποσά που δαπανά για τέτοιου είδους καινοτόμες ενέργειες.

Από το 2006 έως το 2007, η επένδυση στο R&D παγκοσμίως άγγιζε το 3,5%, σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας της KPMG. Το 81% της συνολικής δαπάνης για R&D συγκεντρώνεται σε 5 χώρες: ΗΠΑ, Ιαπωνία, Γερμανία, Γαλλία και Ηνωμένο Βασίλειο. Μόνο το 33% του δείγματος 1.250 επιχειρήσεων που επένδυσαν σημαντικά ποσά στην Έρευνα και την Ανάπτυξη, για το συγκεκριμένο διάστημα, εντοπίζεται στην Ευρώπη. Χώρες όπως το Βέλγιο, η Ελβετία, η Νότια Κορέα, η Ιταλία και η Ταϊβάν ξεχωρίζουν, καθώς αύξησαν κατά 20% τις επενδύσεις τους σε Έρευνα και Ανάπτυξη (Grossman, Gene M, 1983).

### 3.5 Ευρώπη: Οι τάσεις στη ΔΑΠ - Χαρτογράφηση

Η Ευρώπη φιλοξενεί το ένα δέκατο του παγκόσμιου πληθυσμού. Τα δύο τρίτα των Ευρωπαίων ζουν στις χώρες που είναι μέλη της οικονομικής ομοσπονδίας γνωστής ως Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Το ποσοστό του πληθυσμού (ηλικίας 15-64) που απασχολείται στην ΕΕ ανέρχεται σε 66.0%, έναντι 69.3% στην Ιαπωνία και 71.5% στις ΗΠΑ.

Ο μέσος υπάλληλος στην ΕΕ εργάζεται για 38.5 ώρες την εβδομάδα, 18% των ευρωπαίων εργαζομένων βρίσκεται σε καθεστώς **μειωμένου ωραρίου**, 14.8% σε **συμβάσεις ορισμένου χρόνου** και 5.1% των υπαλλήλων άρχισε να εργάζεται τους τελευταίους 3 μήνες. 12.9% του πληθυσμού ηλικίας 15-64 έχει λάβει ανώτατη εκπαίδευση και σχεδόν 10% του πληθυσμού της ΕΕ ηλικίας 25-64 συμμετέχει στις

**δραστηριότητες δια βίου μάθησης.** Οι πολίτες της ΕΕ ξοδεύουν 12.2% του ΑΕΠ στις συντάξεις και η μέση ηλικία συνταξιοδότησής τους είναι 59.9 έτη.

Κύριος στρατηγικός στόχος της ΔΑΠ κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας ήταν να βρεθεί μια σειρά των μεθόδων που θα οδηγούσαν στην ελάττωση των δαπανών και στη **βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης**. Η υλοποίηση της συγκεκριμένης στόχευσης μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα από το τρέχον στάδιο του οικονομικού κύκλου ή της σχετικής ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης. Επιλογές που θεωρήθηκαν, κατά καιρούς, εντός ή εκτός μόδας αξιολογούνται τώρα με αμιγώς αξιολογικά κριτήρια και υιοθετούνται άμεσα εάν κρίνονται επιτυχημένες. Αντιρρήσεις για τον στρατηγικό ρόλο της ΔΑΔ διατυπώνουν, όμως, οι Tyson και York (2000), καθώς και ο John Philpott (2001), οι οποίοι προβλέπουν πως ο πρωταγωνιστικός ρόλος της διοίκησης προσωπικού θα εξακολουθεί να ανήκει στους line managers και πως η ΔΑΔ θα διατηρήσει τον διαχειριστικό της ρόλο, παρά τις προβλέψεις για συμμετοχή στην κεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η αποτελεσματική αξιοποίηση της ΔΑΔ μιας επιχείρησης, μπορεί να εξασφαλίσει πολύτιμο χρόνο και αποτελεσματικότητα κυρίως κατά τη διαδικασία **στρατολόγησης και εκπαίδευσης προσωπικού**.

Τα στελέχη στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να είναι ενήμερα για τις δημογραφικές κινήσεις που συμβαίνουν στις περιοχές λειτουργίας τους. Σημαντικές δεξιότητες μπορεί να χαθούν σε σύντομα χρονικά διαστήματα, αν अपαρχαιωμένες οργανωτικές ή κρατικές συνταξιοδοτικές πολιτικές εφαρμοστούν ή υιοθετηθούν. Όλες οι πολιτικές που επιφέρουν άσκοπη απώλεια ταλέντων θα πρέπει να αμφισβητηθούν.

**Πολιτικές εξισορρόπησης εργασίας – ζωής** θα πρέπει να ελέγχονται, ώστε να είναι προς το μέγιστο όφελος του οργανισμού. Ποτέ δεν θα πρέπει να γίνονται αποδεκτές απλώς επειδή είναι δημοφιλείς και θεωρούνται αυτόματα σωστές.

Έχουμε εισέλθει σε μια εποχή της εταιρικής τελειοθηρίας, στην οποία σχεδόν τίποτα δεν είναι αδύνατο. Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων, όπως σημειώνει ο William Ury, δεν είναι μόνο η μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους, αλλά η αρτιότητα σε τέτοιο βαθμό που θα είναι επικίνδυνο για τους ανταγωνιστές να προσπαθήσουν να μιμηθούν τα επιτεύγματά τους.

Σε αυτό το πλαίσιο τελειοθηρίας, η ΔΑΔ στην προσπάθειά της να αναπτύξει τον στρατηγικό της ρόλο, άφησε σε δεύτερη μοίρα τον διαχειριστικό. Αυτό οδήγησε, κατά τους Pfau και Candiff (2002) στην αμφισβήτηση των θεμελιωδών αρχών της ΔΑΔ, με απρόβλεπτες, ακόμα , συνέπειες για την εξέλιξή τους.

### **3.6 Σύγχρονες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Βασικός ρόλος για τη ΔΑΠ είναι να μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα για το τι αξία μπορεί να προσφέρει τόσο στην επιχείρηση συνολικά, όσο και στα επιμέρους τμήματά της, τα οποία θα πρέπει να βλέπει σαν πελάτες, να γνωρίζει τις ανάγκες τους για να τα εξυπηρετεί όσο καλύτερα γίνεται. Η ΔΑΠ πρέπει να διεκδικεί την ισότιμη συμμετοχή της στη χάραξη τα στρατηγικής και όχι στην υλοποίηση της στρατηγικής που έχει καταστρώσει η ανώτατη διοίκηση. Τέλος, η ΔΑΠ καλείται να αναπτύξει τον συμβουλευτικό και αναπτυξιακό της ρόλο, που καλύπτει σημαντικό πεδίο των συνολικών δραστηριοτήτων της ΔΑΠ στο μέλλον (Ulrich, D., 1997).

Οι εταιρικές αναφορές αρχίζουν να αντιμετωπίζονται ως εμπορική αναγκαιότητα. Αυτό έχει άμεσες επιπτώσεις στις αναφορές ανθρώπινου κεφαλαίου, αφού τα ίδια επιχειρήματα που ισχύουν για την ανάγκη ενός λεξικού κοινής γλώσσας και μετρικής για CSR και άλλες μη οικονομικές αναφορές ισχύουν σαφώς και στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η Αναφορά Λογιστικής για Ανθρώπους του 2003 και η προτεινόμενη OFR (Λειτουργική και Οικονομική Επισκόπηση) υποδήλωσαν την ανάγκη επέκτασης των αναφορών ανθρώπινου κεφαλαίου από τις εταιρείες σε σταθερή βάση. Δεν πρότειναν όμως τα κοινά μετρικά στοιχεία ή μετρήσεις που θα πρέπει να εφαρμοστούν. Ωστόσο, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ζήτηση για κατανοητά, συγκριτικά, σταθερά στοιχεία για το ανθρώπινο κεφάλαιο στο πλαίσιο των περιοδικών συστημάτων αναφοράς μιας επιχείρησης, θα αποτελέσει αυξανόμενη απαίτηση των φορέων. Οι εταιρείες που θα δράσουν γρήγορα στο πεδίο θα ενισχύουν τη φήμη τους στην αγορά.

Τα στελέχη του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να έχουν συστήματα και βάσεις δεδομένων που θα παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες που οι ολοένα και πιο απαιτητικοί φορείς θα απαιτούν.

Θα υπάρξει αύξηση στη ζήτηση από τα στελέχη του ανθρώπινου κεφαλαίου να επιδείξουν τις εμπορικές αρχές άλλων επιχειρηματικών λειτουργιών, μετάφραση πολιτικών και πράξεων σε οικονομική γλώσσα που οι επενδυτικές κοινότητες θα μπορούν να κατανοούν.

### **3.6.1 Εταιρικές αναφορές (Value Reporting)**

Η ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια στις εταιρικές αναφορές έχει αναδειχθεί ως σημαντικό επιχειρηματικό θέμα. Ένα παράδειγμα είναι η Ταϊβάν, όπου μια νέα νομοθεσία, η οποία θα τεθεί σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2008, αναφέρει ότι το κίνητρο ισότητας υπαλλήλων θα οριστεί ως δαπάνη και αντίστοιχα τα προγράμματα δωρεάν οψιόν αγοράς μετοχών από τους υπαλλήλους θα αποκτήσουν σημαντική αξία στην αγορά. Οι τρέχουσες λογιστικές πολιτικές απαγορεύουν την αφαίρεση κινήτρων κοινών μετοχών υπαλλήλων ως δαπάνη ή ζημιά. Έτσι, ο νέος νόμος αντιμετωπίζει την ανάγκη να γίνουν οι εταιρικές οικονομικές αναφορές πιο διαφανείς στο κοινό και να γίνει η λογιστική πολιτική συμβατή με τις διεθνείς αρχές (A War for High Talent, Department of Statistics, Υπουργείο Εσωτερικών 2007).

Οι διαφωνίες είναι άφθονες για την αξία στους μετόχους και άλλους σημαντικούς φορείς από τη μία και τη γραφειοκρατία και την εκτροπή των πόρων από την άλλη. Λόγω του αριθμού εταιρικών σκανδάλων και μετά από τις αναπόφευκτες ρυθμιστικές πρωτοβουλίες, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για μη οικονομικές πληροφορίες που θα παρέχονται από εμπορικούς οργανισμούς. Όλο και περισσότερο, φορείς, από τους μετόχους και προμηθευτές έως τους υπαλλήλους, περιμένουν από τα διευθυντικά συμβούλια να τους παρέχουν αναμφισβήτητα στοιχεία και απόψεις για την απόδοση, τις ηθικές στάσεις, τις περιβαλλοντικές πολιτικές και τις απειλές και ευκαιρίες που είναι πιθανό να συναντηθούν. Αυτή η αυξανόμενη ζήτηση και ενημέρωση θα πρέπει να έχει σημαντική επίδραση στον τύπο πληροφοριών ανθρώπινου κεφαλαίου που είναι διαθέσιμες στους φορείς ενός οργανισμού.

Ο αριθμός οργανισμών που παράγουν τώρα εξω-οικονομικές πληροφορίες, είτε μέσω των κανονικών συστημάτων αναφορών τους ή μέσω ξεχωριστών εταιρικών κοινωνικών αναφορών, αυξάνεται ετησίως. Στην Ευρώπη, 90% των κορυφαίων εταιρειών συντάσσουν πλέον αυτές τις αναφορές. Ωστόσο, εξακολουθούν να

υπάρχουν διαφορές στις πρακτικές: η Ευρώπη καλύπτει ευρύτερα θέματα και παράγει μεγαλύτερες αναφορές από τις ΗΠΑ (Reporting in Context, 2006).

Η πλειοψηφία των αναφορών CSR περιέχουν σύντομες ή δύσκολα μετρήσιμες συγκριτικές πληροφορίες. Γενικά θεωρείται απίθανο υψηλότερα επίπεδα ποιοτικών εταιρικών αναφορών να επιτευχθούν μέχρι μια οριστική ημερήσια διάταξη «βέλτιστων πρακτικών» να προωθηθεί είτε από τις κυβερνήσεις είτε από σώματα εξουσίας, παράγοντας μια σειρά μέτρων τα οποία θα αποτελέσουν τη βάση ενός κοινού ελέγξιμου συστήματος αναφορών. Αυτό απαιτεί επίσης από τους οργανισμούς να ταξινομήσουν τα συστήματα δεδομένων τους για να διασφαλίσουν ότι υπάρχει λογική ενοποίηση των στοιχείων κατά μήκος και μεταξύ των λειτουργιών π.χ. από οικονομικό, πωλήσεις και ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτό θα βοηθήσει επίσης τόσο τις κοινές αναφορές που μέτοχοι και άλλοι κατανοούν και μια σύμπτυξη στοιχείων που θα διευκολύνει σημαντικά την εργασία λήψης σημαντικών αποφάσεων.

Η ποιότητα των πληροφοριών ελέγχεται ακόμη από αναλυτές και άλλους σχολιαστές, υποδηλώνοντας ότι παραμένει μια ισχυρή τάση για την πλειοψηφία των εμπορικών οργανισμών να παράγουν μη αποτελεσματικές γενικευμένες δηλώσεις, καθιστώντας σχεδόν αδύνατον για τους αναγνώστες να καταλήξουν σε σταθερά συμπεράσματα. Ο Σύνδεσμος Ορκωτών Ελεγκτών υποστηρίζει έντονα μια «κοινή γλώσσα αξιολόγησης ώστε οι οικονομικές επιδράσεις να εκφράζονται με σαφήνεια στις διεθνείς αγορές». Καθώς το επιχειρηματικό κλίμα αλλάζει, οι εταιρείες οδηγούνται στην εκ νέου αξιολόγηση των κριτηρίων επιτυχίας τους. Όπως δηλώνεται στην 10η Ενιαία Έρευνα CEO της PwC, «Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν την πεποίθηση του Michael Porter και του Mark Kramer ότι, για να έχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η διαχείριση θα πρέπει να ευθυγραμμίσει τις στρατηγικές της, υπολογίζοντας τις ανάγκες ενός ευρύτερου συνόλου φορέων, συμπεριλαμβάνοντας υπαλλήλους και την κοινωνία». Γι' αυτό, οι εταιρείες πρέπει να κρατούν τις επαφές με τους φορείς. Θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένες και σίγουρες για την φήμη της εταιρείας στην αγορά, καθώς μια θετική φήμη θα δημιουργήσει αληθινή αξία και θα μειώσει τον κίνδυνο, ενώ κακή ή χαμένη φήμη μπορεί να οδηγήσει στην πτώση της εταιρείας.

Η πρωτοβουλία Value Reporting βασίζεται σταθερά στην άποψη ότι οι εταιρείες πρέπει να προωθούν την φήμη τους για να διατηρηθούν και μια σημαντική απαίτηση είναι να «παρουσιάζουν στους φορείς τους ένα συνεπές δίκτυο πληροφοριών που επιτρέπει στον αναγνώστη να έχει πρόσβαση στην εταιρική – και όχι απλά

οικονομική – απόδοση». Ίσως για πρώτη φορά αναδύεται ένα δυνατό επιχειρηματικό επιχείρημα για πιο πειθαρχημένες, διαφανείς αναφορές.

### **3.6.2 Αντιμετώπιση κινδύνου**

Περισσότερο από 60% των ατόμων που ρωτήθηκαν, στο πλαίσιο σχετικής έρευνας της PWC, θεωρούσε ότι οι διεργασίες αντιμετώπισης κινδύνου θα ήταν αποτελεσματικότερες αν ενσωματώνονταν στην επιχειρησιακή γραμμή.

Η διαχείριση κινδύνου μετατρέπεται πλέον σε εδραιωμένη οργανωτική αρχή. Ο εντοπισμός κινδύνων, η αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεών τους, η δημιουργία επιλογών άμβλυνσης, η λήψη αποφάσεων για βέλτιστες δράσεις και η εφαρμογή αποφάσεων γίνονται μέρος της συνηθισμένης ρουτίνας για κάθε επιχείρηση. Ο κίνδυνος αναφορικά με τα άτομα θεωρείται πλέον μία από τις 10 σημαντικότερες απειλές για τα κέρδη μιας επιχείρησης. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη αφού οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό επίπεδο της βάσης κόστους και των προληπτικών δράσεων των οργανισμών. Ωστόσο, η ενοποίηση της διαχείρισης κινδύνου και της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους περισσότερους οργανισμούς. Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων ατόμων προκαλεί τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι στον εντοπισμό πηγών κινδύνου και την πιθανότητα εμφάνισής τους καθώς και την επίπτωση που μπορούν να έχουν στον οργανισμό οικονομικά και σε ευρύτερους όρους βιωσιμότητας.

Η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου δεν υπήρξε ισχυρή σε αυτές τις απαιτήσεις ιστορικά και άρα απαιτείται μια σημαντική μεταμόρφωση προς μια πειθαρχημένη μέτρηση της δραστηριότητας, τόσο στην λειτουργική απόδοση όσο και στην ανάπτυξη πολιτικών. Η χρηματοδότηση συντάξεων, οι πολιτικές αποζημίωσης, οι διεργασίες εξισορρόπησης εργασίας - ζωής, οι δραστηριότητες πρόσληψης και διατήρησης είναι όλα σημαντικοί τομείς που απαιτούν υψηλότερα επίπεδα αξιολόγησης κινδύνου μελλοντικά. (Creating Value: Effective risk management in financial services, PwC, 2007).

### 3.7 Η προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση

Σύμφωνα με έρευνα της PwC, η οποία βασίστηκε στη μεθοδολογία, η οποία ονομάζεται Human Capital Return of Investment (HC ROI), προκύπτει ότι οι τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού το 2006 έδειξαν πως το 2004 πραγματοποιήθηκε αυξημένη απόδοση στον δείκτη απόλυτης φερεγγυότητας για όλες τις γεωγραφικές επικράτειες, πλην του Ηνωμένου Βασιλείου, το οποίο παρέμεινε στατικό στο 1,11, με τη Δυτική Ευρώπη στο 1,14 και τις ΗΠΑ αρκετά πιο μπροστά στο 1,52.

Η HC ROI συγκρίνει τα προ – φόρων έσοδα που προέκυψαν πριν τα εργατικά κόστη, με την επένδυση σε αμοιβές και επιδόματα.

*Η συγκεκριμένη μέθοδος συνοψίζεται στον παρακάτω λόγο:*

#### Κέρδη – Μη μισθολογικά κόστη

Αριθμός Εργαζομένων Πλήρους Απασχόλησης x Μέσες αποδοχές

Η παραπάνω μαθηματική σχέση δηλώνει πόσα κέρδη ή έσοδα παράγονται για κάθε νόμισμα το οποίο πληρώνεται κάθε εργαζόμενος.

Κατά το 2005, η ύφεση στις ΗΠΑ απεικονίζεται στην τιμή του δείκτη, που έφτασε το 1,36, με την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη να κινείται προς το 1,23 και τη Δυτική να φτάνει στο 1,16. Η προστιθέμενη αξία στο εργατικό δυναμικό πλήρους απασχόλησης, η οποία προκύπτει από τον παραπάνω τύπο, εξακολουθεί να καταδεικνύει τη μεγάλη διαφοροποίηση που υφίσταται ανάμεσα στις αποδόσεις των ΗΠΑ και τις Ευρώπης, με τις ΗΠΑ να υπερτερούν – σε απόδοση – της Ευρώπης κατά 17,2%. Κατά το 2006, η Δυτική Ευρώπη επέδειξε ελάχιστη βελτίωση συγκριτικά με το 2005, ενώ οι ΗΠΑ βελτίωσαν τις αποδόσεις τους - για το ίδιο διάστημα – κατά 15,4%, αφήνοντας πίσω την Ευρώπη κατά 34,2%.

Οι ΗΠΑ, διαθέτουν – σε σύγκριση με την Ευρώπη – υψηλότερα επίπεδα αποδοχών. Υπόκεινται, επομένως, σε αυστηρούς ελέγχους. Οι ΗΠΑ διατηρούν διαχρονικά τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα έναντι των Ευρωπαϊών ομολόγων τους, εξαιτίας – εν μέρει – της πρωτοπορίας τους στην πληροφορική και την επικοινωνία.

Το κυριότερο, βέβαια, συγκριτικό πλεονέκτημα των ΗΠΑ είναι η αναπτυγμένη κουλτούρα ανταγωνιστικότητας που διαθέτει.

Το κλειδί της υψηλής απόδοσης των ΗΠΑ, εδώ και κάποιες δεκαετίες, είναι η ικανότητά της να ανταποκρίνεται άμεσα στις ραγδαία μεταβαλλόμενες διεθνείς προκλήσεις και να ρυθμίζει τις προσφορές, τα κόστη υποδομών και τα επίπεδα απασχόλησης, ανάλογα με τις τρέχουσες τάσεις. Η Ευρώπη έχει να διανύσει πολύ δρόμο ακόμα, προκειμένου να φτάσει σε αυτό το επίπεδο ανταπόκρισης στις τρέχουσες τάσεις. Η ανάπτυξη των νέων οικονομιών θα απειλήσει την κυριαρχία των ΗΠΑ, αλλά οι παρατηρητές έχουν ήδη εντοπίσει τη στρατηγική ανάπτυξης που έχουν καταστρώσει, προκειμένου να αποτιμήσουν και να ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο. Επιπλέον, έχουν ήδη καταστρώσει τακτική ανάπτυξης νέων οργανωτικών ικανοτήτων για τη διοίκηση οργανισμών από ποικίλες γεωγραφικές περιφέρειες και ετερόκλητο πολιτισμικό υπόβαθρο.

### **3.8 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης**

#### *Το πλαίσιο*

Η πληροφορική έκανε την εμφάνισή της στους χώρους εργασίας πριν από τρεις δεκαετίες. Ήδη το διάστημα που έχει περάσει είναι αρκετό για να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Σταδιακά, εργαζόμενοι και διοικήσεις αποδέχονται πως οι ευέλικτοι τρόποι εργασίας είναι αποδοτικότεροι από οικονομική άποψη, ενώ η πληροφορική βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας.

Ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης μεταξύ χώρου και χρόνου και η επίδραση που αυτός έχει στην εργασία είναι από τα κυρίαρχα ζητήματα της κοινωνίας της πληροφορίας. Η ενίσχυση της ευελιξίας για την καλύτερη χρήση των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν πιο παραγωγικά και αποδοτικά, είναι από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών. Η ευελιξία επηρεάζει και τους εργαζομένους, ως άτομα, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Για τον εργαζόμενο, ευελιξία σημαίνει αλλαγή στη σχέση του με τον εργοδότη αλλά και με τους συναδέλφους. Για την επιχείρηση βασικοί στόχοι είναι φυσικά η άνοδος στην παραγωγικότητα, η αποτελεσματική αντιμετώπιση του



ανταγωνισμού αλλά και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Χάρη στην πληροφορική, έχει επέλθει μια πολύ σημαντική εξέλιξη στον τρόπο τον οποίο δουλεύουμε: η απόσταση, η φυσική παρουσία στο γραφείο έχει χάσει τη σημασία που είχε παλαιότερα. Τον κυρίαρχο ρόλο της φυσικής παρουσίας υποκαθιστά ήδη - και θα υποκαταστήσει ακόμα περισσότερο στο μέλλον - ο ρόλος της επικοινωνίας, και αυτή είναι μια εξέλιξη που καμία επιχείρηση, ακόμα και η πιο μικρή, δεν θα μπορέσει να αγνοήσει.

Η εξέλιξη αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις μικρές επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες. Συχνά για τις ΜΜΕ μία από τις υψηλότερες δαπάνες αφορά στις εγκαταστάσεις και τα γραφεία τους. Πλέον, για πολλές κατηγορίες επιχειρήσεων και επαγγελματιών σε όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, η ανάγκη για ύπαρξη κεντρικών γραφείων και εγκαταστάσεων είτε θα μειωθεί σημαντικά είτε - σε κάποιες περιπτώσεις - θα εξαλειφθεί.

Το περιοδικό πληροφορικής Teleworker αναφέρει την περίπτωση ενός ιδιοκτήτη μικρής βρετανικής επιχείρησης, ο οποίος την διηύθυνε από την κατοικία του στην Ιταλία. Η περίπτωση ίσως ακούγεται υπερβολική, είναι όμως ενδεικτική για τις μελλοντικές εξελίξεις και τις ευκαιρίες αλλά και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται για τις ΜμΕ.

Η τηλεργασία, η αυξημένη ευελιξία στην εργασία, προϋποθέτει την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εργοδότες και εργαζομένους. Ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις, ο παράγοντας αυτός είναι ακόμη πιο σημαντικός, καθώς η χαμηλή απόδοση έστω και ενός υπαλλήλου επηρεάζει άμεσα ολόκληρη την επιχείρηση. Εμπιστοσύνη βέβαια δεν σημαίνει απουσία κανόνων - το ακριβώς αντίθετο. Η ευελιξία στην εργασία λειτουργεί καλύτερα όταν τίθενται σαφείς κανόνες εφαρμογής των νέων μεθόδων, όταν επιχείρηση και προσωπικό γνωρίζουν και τηρούν ένα πλαίσιο λειτουργίας που διασφαλίζει ομαλή λειτουργία. Συχνά οι ευέλικτες μορφές εργασίας και η τηλεργασία προϋποθέτουν αλλαγή στην οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης στα κεντρικά της εταιρίας, προκειμένου να υποστηρίζονται καλύτερα οι εργαζόμενοι που βρίσκονται εκτός.

Η Τηλεργασία είναι αυτό που ο Geoffrey Moore, συγγραφέας του "Crossing the Chasm" αναφέρει: "μια αδιάκοπη καινοτομία που επιβάλλει ένα ριζοσπαστικό επανασχεδιασμό των συστημάτων διοίκησης μιας εταιρείας".

Αν και ο βέλτιστος τρόπος για τη μεγιστοποίηση των κερδών που αποφέρει η ευελιξία στην εργασία είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη ανταπόκριση στις ιδιαίτερες

ανάγκες του κάθε υπαλλήλου στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, άλλα θέματα αποτελούν προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, όπως η ανεύρεση και η διατήρηση νέων αγορών και πελατών.

Σύμφωνα με αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας, η ευελιξία στην εργασία που παρέχουν τα εργαλεία e-επιχειρείν βοηθά και προς αυτή την κατεύθυνση. Με τα διαθέσιμα εργαλεία e-επιχειρείν, οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο από ποτέ σε θέση να διαμορφώσουν όρους εξυπηρέτησης πελατών που καλύπτουν ιδιαίτερες ανάγκες, να παράσχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες, να επιταχύνουν σημαντικά τους χρόνους απόκρισης κ.λπ.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί πως ευελιξία στην εργασία δεν σημαίνει μόνο επιπλέον δυνατότητες σε μεμονωμένους εργαζομένους. Σημαίνει, επίσης, επιπλέον δυνατότητες σε ομάδες εργαζομένων να δουλέψουν μαζί σε διαφορετικούς χώρους και ωράρια.

### ***Απαραίτητη υποδομή***

Όπως γίνεται κατανοητό, σημαντικό ρόλο στην ορθή εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας παίζει η υποδομή πληροφορικής. Προκειμένου να επιτύχουν οι νέες μορφές εργασίας, τόσο ο εξοπλισμός στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης όσο και αυτός στις οικίες των εργαζομένων θα πρέπει να είναι ο κατάλληλος. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατόν να έχει ομαλή ροή η εξ αποστάσεως εργασία με μια αργή σύνδεση στο Internet. Ιδεατά, ο εργαζόμενος δεν θα πρέπει να συνειδητοποιεί τη διαφορά στον εξοπλισμό ανάμεσα στο σπίτι και το γραφείο του. Αυτό βέβαια δεν είναι πάντοτε εφικτό, κατά συνέπεια θα πρέπει να τεθούν προτεραιότητες, όπως π.χ. η πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μέσω Διαδικτύου, η γρήγορη σύνδεση στο Internet, η ασφάλεια δικτύων κ.λπ.

Πολλές ΜμΕ θεωρούν πως είναι σχετικά εύκολο να εφαρμόσουν ευέλικτες μεθόδους εργασίας. Εδώ όμως γίνεται το ίδιο σφάλμα που συχνά παρατηρείται και με το e-επιχειρείν: ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικούς στην πληροφορική, οι οποίοι μπορούν να εξετάσουν πώς οι ΤΠΕ μπορούν να εφαρμοστούν από την επιχείρησή τους και να οδηγήσουν σε νέες ευέλικτες μορφές εργασίας, οι ΜμΕ συχνά δεν έχουν αυτή την δυνατότητα. Έτσι, η έλλειψη κατάλληλης πληροφορίας για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δυσχεραίνει γι' αυτές τη διαμόρφωση στρατηγικών εφαρμογής μεθόδων τηλεργασίας. Επίσης, καθιστά

δύσκολο στις ΜμΕ να προσδιορίσουν επακριβώς τις ανάγκες τους και να επιλέξουν τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες, προκειμένου να τις καλύψουν με αποτελεσματικότητα. Έτσι, συχνά προσπαθούν με ελλιπή ή ακατάλληλο εξοπλισμό να μιμηθούν στην ουσία πρότυπα μεγαλύτερων οργανισμών. Το αποτέλεσμα είναι απογοητευτικό. Όπως και με το e-επιχειρείν, οι υψηλές προσδοκίες που δεν συνοδεύονται από σωστή μελέτη και τις κατάλληλες εφαρμογές σε ό,τι αφορά ευέλικτες μεθόδους εργασίας διαψεύδονται γρήγορα.

### *Αλλαγή νοοτροπίας*

Συχνά υπάρχει η τάση να υποτιμάται ο παράγοντας της αλλαγής νοοτροπίας που πρέπει να συνοδεύει την εφαρμογή της τηλεργασίας, τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Ωστόσο, η αλλαγή νοοτροπίας είναι πολύ βασική.

Το προσωπικό χρειάζεται να αντιληφθεί ότι η τηλεργασία δεν είναι απειλή και ταυτόχρονα πως δεν είναι ευκαιρία για λιγότερη δουλειά αλλά για καλύτερη και αποδοτικότερη. Πρέπει να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι ότι οι νέες μέθοδοι τους προσφέρουν την ευκαιρία να βελτιώσουν την επαγγελματική τους ζωή, να μειώσουν κόστη όπως π.χ. οι μετακινήσεις, και έτσι να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει εξίσου να συνειδητοποιήσουν ότι η τηλεργασία δεν είναι παρά άλλη μία μορφή εργασίας. Η απουσία του υπαλλήλου προκειμένου να δουλέψει από το σπίτι του δεν θα πρέπει να θεωρείται "ύποπτη" ή μια δικαιολογία για λιγότερη δουλειά. Με το σωστό εξοπλισμό η τηλεργασία είναι εξαιρετικά αποδοτική και βοηθά ουσιαστικά την επιχείρηση. 40 Βασική είναι λοιπόν η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε διοίκηση και εργαζομένους. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας αναιρούν και μεταβάλλουν ό,τι γνωρίζαμε μέχρι σήμερα για το χώρο και το χρόνο της εργασίας. Η καθιέρωση συγκεκριμένων κανόνων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, η επικέντρωση στα αποτελέσματα -και όχι στο "πώς" και στο "πότε" αυτά επιτυγχάνονται- είναι η σωστή κατεύθυνση.

### 3.9 Προγράμματα ευεξίας

Περίπου 9 στους 10 ερωτηθέντες στην ετήσια έρευνα του 2007 από το Ορκωτό Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης Ηνωμένου Βασιλείου (CIPD) ανέφεραν τις απουσίες των υπαλλήλων ως σημαντική ή πολύ σημαντική δαπάνη για την επιχείρηση. Εύκολα καταλαβαίνουμε το γιατί. Τα έξοδα του προσωπικού μπορούν να φτάσουν το 50 με 80% των συνολικών δαπανών της εταιρείας και ακόμη και «μέσα» επίπεδα απουσιών επιβαρύνουν με σημαντικό κόστος. Εκτός του κόστους κάλυψης και διαχείρισης προσωπικού που απουσιάζει, έχουμε και το κόστος απώλειας παραγωγικότητας και απόδοσης, μειωμένης διατήρησης προσωπικού λόγω υπερβολικής εργασίας, και ζημιών στα προϊόντα όταν τα επίπεδα εξυπηρέτησης έχουν πρόβλημα.

Μια νέα τάση σε ένα ολοένα και μεγαλύτερο πλήθος εταιρειών (διαφόρων μεγεθών και τομέων) είναι να ξεπερνιέται η διαχείριση απουσιών και να γίνονται επενδύσεις σε ευρύτερα προγράμματα ευεξίας – συνήθως γύρω από τα βασικά θέματα υγείας & ασφάλειας, διαχείρισης ασθενειών και πρόληψης & προώθησης. Πρόσφατες εκδόσεις όπως το Working Towards Wellness – Accelerating the prevention of chronic disease από το Διεθνές Οικονομικό Φόρουμ, ζητούν απ' τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν περισσότερο στην προώθηση της υγείας και την πρόληψη χρόνιων παθήσεων. Μια πιο ολιστική προσέγγιση μπορεί να αποδώσει άμεσα αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο. Για παράδειγμα, σε πρόσφατες έρευνες του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Ασφάλεια και την Υγιεινή στην Εργασία (Bilbao) οι εταιρείες αναφέρουν μειωμένες απουσίες και μειώσεις στην ροή ανανέωσης προσωπικού ως τα συνηθέστερα πλεονεκτήματα των εταιρικών προγραμμάτων ευεξίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

#### 4.1 Η παγκόσμια οικονομία

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής είναι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Σήμερα μια επιχείρηση μπορεί να στείλει τα προϊόντα της σε περισσότερες από μία χώρες και μάλιστα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, η επικοινωνία μεταξύ εταιρειών με έδρα διαφορετικές χώρες γίνεται άμεσα, οι νέες τεχνολογίες μεταδίδονται ταχύτατα. Την ίδια στιγμή, ο ανταγωνισμός γίνεται πολύ σκληρότερος, ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι μικρότερος και η πίεση στις τιμές είναι ιδιαίτερα έντονη.

*Κάποιες από τις κύριες τάσεις στην παγκόσμια οικονομία είναι:*

- Ένταση ανταγωνισμού
- Συντομότερος κύκλος ζωής προϊόντος
- Πίεση για μείωση των τιμών, που οδηγεί στην ανάγκη για μείωση κόστους
- Επίδραση των αλλαγών μίας χώρα σε όλες τις άλλες οικονομίες
- Κινητικότητα εργατικού δυναμικού
- Οικονομική ανάπτυξη νέων χωρών
- Επιχειρήσεις – οργανισμοί χωρίς εθνικά σύνορα
- Άμεση επικοινωνία σε παγκόσμιο επίπεδο
- Αυξημένη σημασία του εμπορίου (Hellriegel et al., 2005).

Όπως είναι σαφές από τις τάσεις στην παγκόσμια οικονομία, όπως εν συντομία αναφέρθηκαν στα παραπάνω, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει τόσο αρνητικές όσο και θετικές συνέπειες στη λειτουργία των χωρών. Ίσως ο μεγαλύτερος «κίνδυνος» είναι το γεγονός ότι μία οικονομική κρίση στη μία άκρη του πλανήτη είναι σε θέση να συμπαρασύρει την οικονομία μίας χώρας στην άλλη άκρη του. Τα παραδείγματα είναι αρκετά: ο πόλεμος στο Αφγανιστάν και πιο πρόσφατα στο Ιράκ, που επηρέασαν τις οικονομίες τόσο της Ευρώπης, όσο και της Αμερικής, αλλά και η

Ασιατική κρίση του 1997, που εξαπλώθηκε ταχύτατα σε πολλές ασιατικές χώρες (από Κίνα, Ιαπωνία, Κορέα, ως Ταϊλάνδη), «όπως μία μολυσματική μετάδοση, ίσως όπως το SARS» (όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν ο Rowe M., 2006)

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της παγκόσμιας οικονομίας είναι το γεγονός ότι ο τρόπος διεξαγωγής του εμπορίου έχει αλλάξει άρδην. Εμπορικές πράξεις πραγματοποιούνται σε συνεχώς μεγαλύτερο βαθμό μεταξύ μερών της ίδιας εταιρείας ή μεταξύ συμμάχων (joint ventures). Τα περισσότερα προϊόντα σήμερα δεν κατασκευάζονται εξ ολοκλήρου σε μία χώρα, αλλά τα μέρη τους μπορεί να έχουν κατασκευαστεί σε διαφορετικές χώρες, από διαφορετικές εταιρείες και να συναρμολογούνται σε μία τρίτη χώρα και να πωλούνται τελικά σε τέταρτη.

Το εμπόριο βέβαια, δε θα μπορούσε να έχει αυτή τη μορφή σήμερα αν δεν είχε προηγηθεί η εξαιρετική πρόοδος της τεχνολογίας της επικοινωνίας. Σήμερα οι εταιρείες έχουν στη διάθεσή τους ποικίλα μέσα επικοινωνίας, από τις τηλεφωνικές γραμμές, ως τα δίκτυα οπτικών ινών και τα δίκτυα ασύρματης επικοινωνίας. Αλλά αυτό που είναι εκπληκτικό όμως, είναι οι προβλέψεις για την αύξηση των χρηστών των νέων τεχνολογιών στο μέλλον.

Σημαντικό κομμάτι της παγκόσμιας οικονομίας αποτελούν και οι οικονομίες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης, όπου το 1989 κατέρρευσε ο κομμουνισμός. Η ιστορική αυτή εξέλιξη, που ξεκίνησε με την πτώση του τείχους του Βερολίνου, αποτέλεσε την κινητήρια δύναμη για να ανοίξουν, όχι μόνο πολιτικά αλλά και οικονομικά μία σειρά χωρών. Σε κάποιες από τις χώρες αυτές δεν αναπτύχθηκαν γρήγορα τα ιδρύματα αυτά που συμβάλλουν στην επιχειρηματική ανάπτυξη, όπως τράπεζες ή χρηματιστηριακές αγορές, αλλά ούτε το κατάλληλο νομικό πλαίσιο που θα προστάτευε την επιχειρηματικότητα. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται προβλήματα, αφού δεν ορίζονται σαφώς τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα και αφού κυριαρχεί κλίμα διαφθοράς στην οικονομική ζωή των χωρών αυτών, όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις συχνά επιδιώκουν να αναπτύξουν νέες δραστηριότητες, τόσο λόγω της γεωγραφικής εγγύτητας, όσο και λόγω της «βαλκανικής» κουλτούρας.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της διεθνούς οικονομίας τα τελευταία χρόνια είναι η ιδιωτικοποίηση, η οποία απασχόλησε και συνεχίζει σε μεγάλο βαθμό και την ελληνική οικονομία πρόσφατα. Ως στρατηγική κίνηση αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στην αγορά και θέτει μεγαλύτερο βάρος στη διοίκηση, η οποία πρέπει να αποδεικνύει ότι η ιδιωτικοποιημένη επιχείρηση λειτουργεί αποτελεσματικά

και ικανοποιητικά. Συχνά δημιουργούνται συμμαχίες με ξένες εταιρείες και υιοθετούνται μοντέρνες πρακτικές διοίκησης..

Είναι ενδεικτικό της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, το γεγονός ότι οι περισσότερες χώρες προσανατολίζουν τις πολιτικές τους με βάση την αγορά. Επιδιώκουν τις επενδύσεις από ξένες χώρες, γεγονός που καταδεικνύεται από τη χρήση του δείκτη των άμεσων ξένων επενδύσεων (Α.Ξ.Ε. ή Foreign Direct Investment – F.D.I.) για την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης μίας χώρας.

Τέλος, ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας που συνέβαλε στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας είναι η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές εταιρείες ανοίγουν στο εξωτερικό θυγατρικές ή και μεταφέρουν εκεί τις λειτουργίες τους, όπως η Goodyear στην Τουρκία, η PALCO στη Βουλγαρία, ακριβώς γιατί το εργατικό δυναμικό εκεί είναι φθηνότερο. Επίσης, πολλοί εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τη χώρα τους για να βρουν μία (καλύτερη) θέση εργασίας, όπως οι ανειδίκευτοι οικονομικοί μετανάστες, ή τα εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνωρίζει και προστατεύει αυτό το δικαίωμα των υπηκόων της.

## **4.2 Τα αίτια της Οικονομικής Κρίσης 2008**

Η κρίση ξεκίνησε στον χρηματοοικονομικό τομέα και κυρίως στους επενδυτικούς και ασφαλιστικούς οργανισμούς των ΗΠΑ οι οποίοι δανείζονταν βραχυχρόνια και επένδυναν για λογαριασμό τους πολλαπλάσια ποσά των κεφαλαίων τους. Στη συμπεριφορά αυτή συνέτεινε η χαλαρότητα στους περιορισμούς των εποπτικών αρχών όσον αφορά στο ποσοστό των ίδιων και ξένων κεφαλαίων των επενδυτικών οργανισμών και στα χαμηλά επιτόκια τα οποία απετέλεσαν κίνητρο κερδοσκοπίας των οργανισμών αυτών αφού δανείζονταν βραχυχρόνια με χαμηλά επιτόκια και κέρδιζαν πολλαπλάσια από την επένδυση των κεφαλαίων αυτών.

Η μείωση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων στα οποία επένδυναν οι οργανισμοί αυτοί είχε σαν αποτέλεσμα την απώλεια των ίδιων κεφαλαίων τους, γεγονός που οδήγησε στην άρνηση των τραπεζών για την συνέχιση της χρηματοδότησης τους.

Η χρεοκοπία των οργανισμών αυτών επέκτεινε την κρίση η οποία μεταφέρθηκε και στην Ευρώπη αφού πολλές ευρωπαϊκές τράπεζες είχαν επενδύσεις στα παράγωγα των επενδυτικών οργανισμών στις ΗΠΑ και στερούνταν και οι ίδιες επαρκών ίδιων κεφαλαίων ώστε να καλύψουν τις απώλειες.

- Η ανισορροπία μεταξύ των χωρών όσον αφορά τις επενδύσεις και την αποταμίευση με τις ανεπτυγμένες χώρες να παρουσιάζουν ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών και τις χώρες της Ασίας και ιδιαίτερα την Κίνα να έχουν πλεονάσματα. Η μεταφορά κεφαλαίων από τις χώρες αυτές στις ΗΠΑ και άλλες χώρες προκάλεσε τη μείωση των επιτοκίων στις ανεπτυγμένες χώρες και ιδιαίτερα στην Αμερική. Η μείωση των επιτοκίων επέτεινε την υπερκατανάλωση στις χώρες αυτές.
- Τα χαμηλά επιτόκια δανεισμού και η φιλολαϊκή πολιτική του κράτους στην Αμερική η οποία ευνοούσε μέτρα για την απόκτηση ιδιόκτητης κατοικίας από τις ασθενέστερες τάξεις, προκάλεσε ραγδαία αύξηση στις τιμές των ακινήτων από τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Το 2006 με την αύξηση των επιτοκίων στις ΗΠΑ και την αδυναμία πολλών νοικοκυριών να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους, η άνοδος στις τιμές των ακινήτων σταμάτησε και άρχισε η καθοδική πορεία.
- Οι ριψοκίνδυνες επενδύσεις των χρηματοοικονομικών οργανισμών. Η αλόγιστη παραχώρηση στεγαστικών δανείων χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο πιστωτικός κίνδυνος είχε ως συνέπεια τη ραγδαία αύξηση των δανείων μειωμένης πιστοληπτικής αξιολόγησης (subprime).
- Η κατάργηση πολλών περιορισμών οι οποίοι είχαν θεσπιστεί μετά τη μεγάλη ύφεση του 1929 από τις εποπτικές αρχές όσον αφορά στη δράση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών, για την προστασία του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Η κατάργηση των περιορισμών αυτών επέτρεψε στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς την επένδυση πολλαπλάσιου ποσοστού των ιδίων κεφαλαίων τους και την υψηλή μόχλευση των οργανισμών αυτών. Έτσι όταν τα περιουσιακά στοιχεία που κατείχαν απώλεσαν την αξία τους οι οργανισμοί αυτοί δεν ήταν σε θέση να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους.
- Η δημιουργία νέων μορφών τιτλοποιήσεων με δομημένους τίτλους τους οποίους δημιουργούσαν οι επενδυτικές τράπεζες μερικές από τις οποίες ήταν



θυγατρικές των τραπεζικών ιδρυμάτων. Οι οργανισμοί αυτοί είχαν το μεγαλύτερο κίνδυνο απωλειών αλλά και την υψηλότερη αναμενόμενη απόδοση. Επιπρόσθετα η δημιουργία αυτών των οργανισμών μετέφερε τον πιστωτικό κίνδυνο από τα τραπεζικά ιδρύματα που είχαν την ευθύνη αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των ληπτών του δανείου στους επενδυτικούς οργανισμούς. Η εκχώρηση των απαιτήσεων, υπό τη μορφή πώλησης χρεογράφων, στους οργανισμούς αυτούς ικανοποιούσε και τους περιορισμούς των εποπτικών αρχών όσον αφορά την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζικών ιδρυμάτων.

- Η κερδοσκοπική κουλτούρα στον τραπεζικό τομέα με στόχο τη δημιουργία βραχυχρόνιων εσόδων, και η σύνδεση των αμοιβών των στελεχών με τα έσοδα αυτά χωρίς να υπολογίζεται ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος και η μακροχρόνια απόδοση της εταιρίας (Γκίκας Χαρδούβελης).

### 4.3 Η διεθνής ύφεση

Έχοντας αναλύσει τις κύριες παραμέτρους της παγκόσμιας οικονομίας και καθώς είναι σαφές ότι η οικονομική κρίση μιας χώρας επεκτείνεται ταχύτατα και σε άλλες χώρες, μπορούμε να προχωρήσουμε σε περιγραφή της διεθνούς κρίσης. Το ενδιαφέρον όλων των επιχειρηματιών όσο και των περισσοτέρων ακαδημαϊκών των κοινωνικών επιστημών είναι στραμμένο στην κρίση αυτή, η οποία απασχολεί τις οικονομίες του πλανήτη μας τα τελευταία χρόνια πριν ακόμα από την τρομοκρατική επίθεση στη Νέα Υόρκη το Σεπτέμβριο του 2001.

Ήδη πριν από την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου η βιομηχανική παραγωγή βρισκόταν σε πτώση. Το ίδιο συνέβαινε και για τις τιμές των απλών μετοχών, ενώ ταυτόχρονα μειώνονταν αισθητά οι άμεσες ξένες επενδύσεις. Ανασταλτικός παράγοντας για κάποιες χώρες ήταν το εμπόριο όταν έπρεπε να διεξάγεται κάτω από σημαντικούς περιορισμούς, γεγονός που μείωνε την επίδρασή του ως παράγοντα ανάπτυξης.

Κάτι άλλο που προκαλούσε ανησυχία στους οικονομικούς αναλυτές ήταν το γεγονός ότι κάποιες χώρες με έντονα δομημένη οικονομική λειτουργία ήταν ευάλωτες μπροστά στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Τα σημεία αδυναμίας τους σχετίζονται με την χρηματοοικονομική δραστηριότητα, τις επενδύσεις, τις ιδιωτικές ροές

κεφαλαίου, τη διεθνή ρευστότητα, όπως και το διεθνές εμπόριο και τις εθνικές καταστροφές. Ιδιαίτερα οι χώρες χωρίς πρόσβαση στις τελευταίες τεχνολογίες επικοινωνίας θα πρέπει επιπλέον να φροντίσουν να επικαιροποιήσουν το τεχνολογικό τους επίπεδο για να μπορούν να αποτελούν ισότιμα μέλη της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας.

Η επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας μετατράπηκε σε κρίση μετά την ένταση των τρομοκρατικών επιθέσεων. Το πρώτο και δραματικότερο αποτέλεσμα όμως, της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου ήταν ο κλονισμός της εμπιστοσύνης στην οικονομία του επιχειρηματικού κόσμου. Την επαύριον του τρομοκρατικού χτυπήματος άμεση συνέπεια αποτέλεσε ο κλονισμός ολόκληρων κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας, όπως οι ασφάλειες και οι αερομεταφορές. Η ύφεση μεταφέρεται

ταχύτατα από χώρα σε χώρα και από κλάδο σε κλάδο. Είναι πια παγκόσμια σημαντικού μεγέθους και όπως θα αποδειχθεί ο απόηχός της θα απασχολεί τον οικονομικό κόσμο για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Τα διεθνή χρηματιστήρια δεν έμειναν ανεπηρέαστα όπως ήταν φυσικό. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι οι επενδυτές, δεδομένων των συνθηκών και της έκτασης της κρίσης, όπως διαφαινόταν, επέδειξαν σχετική ψυχραιμία.

Η οικονομία των Η.Π.Α. που ως τότε είχε υψηλά επίπεδα καταναλωτικών δαπανών, αλλά και σταθερά επίπεδα πληθωρισμού, δέχθηκε μεγάλο πλήγμα. Όλοι μιλούσαν για οικονομική ύφεση, αφού το ΑΕΠ και η βιομηχανική παραγωγή της χώρας συρρικνώθηκαν, ενώ η ανεργία αυξήθηκε. Είναι χαρακτηριστικό ότι την περίοδο αυτή οι άμεσες ξένες επενδύσεις των Η.Π.Α. τόσο προς το εξωτερικό όσο και από το εξωτερικό παρουσιάζουν σημαντική κάμψη, ένας ακόμα δείκτης της οικονομικής κρίσης που διέρχεται η χώρα. Η εξάρτηση της αμερικανικής οικονομίας από το πετρέλαιο αυξήθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα από 10% σε 54%, γεγονός που ερμηνεύει την πολιτική παρέμβασης της χώρας σε χώρες πλούσιες σε πετρέλαιο.

Θα ήταν ανεδαφικό να ισχυριστεί κανείς ότι η κρίση είναι τοπική, από τη στιγμή που η δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία του κόσμου, η ιαπωνική, διερχόταν ακόμα περίοδο κρίσης. Τη χρονιά αυτή ο Ιάπωνας υπουργός οικονομικών, αναγνωρίζοντας τη σοβαρότητα της κρίσης δήλωσε ότι «εάν για να σταματήσουμε τις επιπτώσεις της παγκόσμιας ύφεσης χρειάζεται ένας παγκόσμιος συντονισμός, θα δραστηριοποιηθούμε με νέες πρωτοβουλίες ενίσχυσης της οικονομίας, χωρίς να θέσουμε ανώτατο όριο αύξησης του δημόσιου χρέους...», δήλωση που έγινε δεκτή

στην Ιαπωνία παρά το γεγονός ότι το δημόσιο χρέος της χώρας είχε ήδη ξεπεράσει το 130% του Α.Ε.Π..

Ταυτόχρονα, οι δύσκολες συνθήκες είχαν τον αντίκτυπό τους, ήδη και στην Ε.Ε., όπου η τρίτη οικονομία παγκοσμίως, η γερμανική, βρέθηκε εκτεθειμένη. Το γεγονός ότι σήμερα το κοινό ευρωπαϊκό νόμισμα είναι ενισχυμένο έναντι του αμερικανικού δολαρίου, εκφράζει απλά την αδυναμία της αμερικανικής οικονομίας και όχι τη δύναμη της ευρωπαϊκής, πράγμα που μειώνει την ανταγωνιστικότητα της Ένωσης.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας πέρα από τις θετικές συνέπειες στην περαιτέρω ανάπτυξη των εθνικών οικονομιών, με κατάρριψη των διαφόρων ανασταλτικών παραγόντων, όπως για παράδειγμα οι περιορισμοί στο εμπόριο, μπορεί να έχει και αρνητικές συνέπειες. Δυστυχώς, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας δε λειτουργεί μόνο προς μία κατεύθυνση, δηλαδή αν και η ανάπτυξη μιας οικονομίας συνεπάγεται ρυθμούς ανάπτυξης και για τις άλλες οικονομίες του πλανήτη, ομοίως και η επιβράδυνση ή ακόμα χειρότερα η κρίση σε μία οικονομία, ειδικά αν αυτή η οικονομία έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στο οικονομικό σύστημα, θα προκαλέσει επιβράδυνση ή κρίση στην παγκόσμια οικονομία. Στην περίπτωση των τελευταίων ετών βέβαια, δεν πρόκειται απλά για κρίση μίας χώρας που επηρέασε την παγκόσμια οικονομία, αλλά μάλλον για συγκυρία επιβράδυνσης περισσότερων οικονομιών που λόγω της παγκοσμιοποίησης οδήγησαν σε παγκόσμια οικονομική ύφεση (ALBA Graduate Business School, 2009).

#### **4.4 Η ύφεση στην Ελλάδα**

Στην ελληνική οικονομία η παγκόσμια οικονομική κρίση άργησε να έχει τον αντίκτυπό της, καθώς άρχισε να παρουσιάζεται σύμφωνα με επίσημα στοιχεία μόλις το 2004. Αυτό ήταν αποτέλεσμα κάποιων ευνοϊκών παραγόντων, όπως η μεγάλη προσπάθεια, που φάνηκε να καταβλήθηκε για βελτίωση της οικονομίας της Ελλάδας και συγκεκριμένα μείωση του πληθωρισμού και των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, κατά την περίοδο πριν το 2001 ώστε να επιτύχει την ένταξή της στην Οικονομική Νομισματική Ένωση – Ο.Ν.Ε.. Άλλοι παράγοντες που ενίσχυαν την ελληνική οικονομία πέρα από τη σταθερότητα που επέφερε η υιοθέτηση του κοινού νομίσματος

και η συμμετοχή στην Ο.Ν.Ε. ήταν οι μεγάλες εισροές από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ε.Ε. για έργα υποδομής ενόψει και των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας του 2004, η πραγματοποίηση κάποιων διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην αγορά μετά την απελευθέρωσή του.

Παρ' όλα αυτά η Ελλάδα είναι μία χώρα χαμηλής ανταγωνιστικότητας, για την οποία οι εκθέσεις παγκοσμίων οικονομικών οργανισμών ανέφεραν ότι η οικονομία της δε λειτουργεί αποτελεσματικά. Η πρόοδος που παρουσίασε στον οικονομικό τομέα, κανείς δεν αρνείται ότι υπήρξε αξιοσημείωτη, όμως δεν έγινε με ίδια μέσα. Στο μεγαλύτερο μέρος της οφειλόταν σε εξωτερική βοήθεια και παροχή κινήτρων, τα οποία δεν αξιοποιήθηκαν ώστε να συνεχιστεί κάποια στιγμή αυτόνομα αυτή η ανάπτυξη, αλλά μάλλον αναπτύχθηκε μία σχέση εξάρτησης από το εξωτερικό περιβάλλον, ειδικά την Ε.Ε.. Ήταν επόμενο λοιπόν, η οικονομική κρίση να επηρεάσει και την Ελλάδα ([www.fedee.com](http://www.fedee.com)).

Με την εκδήλωση της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης η ελληνική οικονομία, λόγω των ευνοϊκών παραγόντων που προαναφέρθηκαν, φάνηκε ανθεκτικότερη και λιγότερο ευάλωτη. Είναι ενδεικτικό ότι σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου ο δείκτης του οικονομικού κλίματος παρέμεινε αμετάβλητος. Οι επιχειρήσεις έδειξαν εμπιστοσύνη στην ελληνική οικονομία και αντιμετώπισαν με ψυχραιμία τις εξελίξεις. Αξίζει να τονίσουμε ότι η αστάθεια του οικονομικού κλίματος είναι γνώριμη στις ελληνικές επιχειρήσεις που πρώτες τόλμησαν να επενδύσουν σε βαλκανικές χώρες, τη στιγμή που εμπειρότεροι επιχειρηματίες της Δύσης θεωρούσαν μια τέτοια κίνηση ιδιαίτερα παράτολμη. Ούτως ή άλλως, η Ελλάδα έχει βρεθεί πολλές φορές στο παρελθόν σε δυσχερείς οικονομικές συνθήκες, λόγω της γεωγραφικής της θέσης, αλλά και δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι ήδη λειτουργούν σε περιβάλλον γραφειοκρατίας, ασταθούς φορολογικού πλαισίου, πολυνομίας και πολυπλοκότητας της νομολογίας.

Παρά τους ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης που επέδειξε η Ελλάδα, όταν οι Ευρωπαίοι εταίροι της βρίσκονταν σε δύσκολη περίοδο οικονομικά, τα οικονομικά αποτελέσματα των περισσότερων επιχειρήσεων έδειχναν ότι ούτε η ελληνική οικονομία παρέμενε στην ουσία αλώβητη από την παγκόσμια κρίση. Χαρακτηριστικά, το ΑΕΠ μειώθηκε όπως και η πραγματική ιδιωτική κατανάλωση και η χώρα άρχισε να αποβιομηχανοποιείται με ταχείς ρυθμούς. Ο κύκλος εργασιών πολλών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα του κλάδου της πληροφορίας παρουσίαζε

μειωμένο ρυθμό ανάπτυξης. Όσες επιχειρήσεις προσπάθησαν να τρέψουν την κρίση σε ευκαιρία δε δικαιώθηκαν από τα οικονομικά αποτελέσματα που πέτυχαν τελικά. Οι πτωχεύσεις εταιρειών αυξήθηκαν, ενώ άλλες προχώρησαν σε απολύσεις σε μία προσπάθεια μείωσης του κόστους παραγωγής. Παράλληλα, λόγω προβλημάτων ρευστότητας, οι τράπεζες άρχισαν να μεταφέρουν τον κίνδυνο στις επιχειρήσεις. Πολλές εταιρείες ανέστειλαν τη λειτουργία τους λόγω της αδυναμίας τους να αντεπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους.

Αυτό που παρουσιάζεται τον τελευταίο καιρό ως αποτελεσματικότερη λύση για τη βελτίωση της οικονομίας της χώρας είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Οι ελληνικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τον διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος κ. Νικόλαο Χ. Γκαργκάνα τον Ιούνιο του 2003, «πρέπει να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και οι επιχειρηματίες να αναλάβουν πρωτοβουλίες και κινδύνους τώρα, που (...) η διευρυμένη Ευρώπη των 25 (...) μας φέρνει στο επίκεντρο των εξελίξεων». Προβάλλοντας τα πλεονεκτήματα της ελληνικής πραγματικότητας μπορούν οι ελληνικές επιχειρήσεις να προσελκύσουν επενδύσεις από το εξωτερικό, οι οποίες έχουν μειωθεί σημαντικά μετά την εκδήλωση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, και να ξεπεράσουν έτσι την ανεπάρκεια της εγχώριας αποταμίευσης για την κάλυψη των αναγκών σε επενδυτικά κεφάλαια.

## 4.5 Επιχειρησιακή στρατηγική

Μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μία περίοδος οικονομικής κρίσης αποτελεί για τις επιχειρήσεις μία πολύ καλή ευκαιρία για αναδιοργάνωσή τους και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι επιλογές της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζονται καταλυτικά σε πρώτο επίπεδο από την εταιρική στρατηγική και σε δεύτερο από τη στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων (SBUs). Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όμως είναι σε αυτό το τρίτο επίπεδο της HRM που είναι δυνατή η επίτευξη της διαφοροποίησης και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Dave Ulrich, 2009).

Στην προσπάθεια της εταιρείας να διαφοροποιηθεί θα πρέπει να γίνει και η κατάλληλη επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές φορές οι άνθρωποι πόροι δεν αξιοποιούνται πλήρως, ειδικά σε σύγκριση με την προσοχή που έχουν οι

χρηματοοικονομικοί και οι τεχνολογικοί πόροι. Για να αξιοποιηθούν αρμόζει η κουλτούρα της εταιρείας να είναι ανάλογη και να εμπνέει στους ανθρώπους της την καινοτομία, την αυτονομία και τον πειραματισμό με νέες ιδέες.

Είναι πολύ σημαντικό οι άνθρωποι της επιχείρησης να είναι σε θέση να εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν την εταιρική στρατηγική. Αλλά για να συμβεί αυτό θα πρέπει το τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού να έχει πρώτα επιλέξει με προσοχή τα άτομα με τα οποία θα στελεχωθεί η κάθε θέση, αλλά και ακολούθως, να έχει φροντίσει για την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανάπτυξής τους. Μία τρίτη λειτουργία του τμήματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι να ανταμείψει με τον κατάλληλο τρόπο κάθε στέλεχος και τέλος, να φροντίσει ώστε να πετύχει την συμμετοχή τους.

Όταν οι προσωπικοί στόχοι κάθε εργαζομένου και οι στόχοι εξέλιξης της εταιρείας συγκλίνουν, επιτυγχάνεται μία αποτελεσματική συνεργασία. Ο εργαζόμενος έχει το κίνητρο να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες για να αναλάβει νέα καθήκοντα και η εταιρεία τείνει να του παρέχει τις ευκαιρίες που ο εργαζόμενος επιθυμεί. Όταν όμως οι στόχοι ατόμου και εταιρείας δε συγκλίνουν, η συνεργασία τους είναι φτωχή σε αποτελέσματα, με αποτέλεσμα η εταιρεία να είναι αναποτελεσματική και ο εργαζόμενος δυσαρεστημένος. Συνήθως οι στόχοι της εταιρείας και του εργαζόμενου δε συγκλίνουν. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους, που έχουν να κάνουν με το άτομο, αλλά και με την εταιρεία, όπως λιγότερες προοπτικές ανέλιξης από ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν, κακή επικοινωνία σε ό,τι αφορά στις επιθυμίες ατόμου και στους στόχους της επιχείρησης, αλλά και υποτίμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων ή αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως μονόδρομη διαδικασία, που δεν επηρεάζεται από τον εργαζόμενο.

Η σημασία HRM είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού ο ρόλος της είναι κεντρικός και κρίσιμος στη λειτουργία της επιχείρησης. Αν και συνήθως η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζεται ως εξαρτημένη από την εταιρική στρατηγική, η σχέση αυτή είναι στην ουσία αμφίδρομη. Για παράδειγμα όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι δυσμενείς αρχικά θα επηρεαστεί η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, αλλά με το χρόνο θα αναπροσαρμοστεί βάσει των νέων συνθηκών και θα δώσει στην εταιρεία την ευκαιρία να επιλέξει μέσα από μία ευρύτερη γκάμα επιλογών. Όταν είναι αποτελεσματική και για παράδειγμα επιτύχει βελτιωμένη ποιότητα, η εταιρική στρατηγική μπορεί επίσης να κινηθεί προς την κατεύθυνση της ποιότητας. Έτσι, αν και συχνά η στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζεται συχνά ως

χαμηλότερης κλίμακας, ο ρόλος της στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής μπορεί να είναι καθοριστικός.

Όπως αναφέρουν η Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου (2001), «η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων».

Μία ιδιαίτερα εύστοχη παρατήρηση είναι ότι οι άνθρωποι πόροι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως κεντρικής σπουδαιότητας στην εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής, αφού η εφαρμογή της ουσιαστικά εξαρτάται από τους ανθρώπους που καλούνται να την υλοποιήσουν.

Εξάλλου, δεν πρέπει σε κάθε περίπτωση αλλαγής να αγνοείται η τάση του ανθρώπινου δυναμικού να αντιστέκεται στην αλλαγή, από όπου κι αν προέρχεται αυτή. Γι' αυτό κάθε πρακτική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο που να συμφωνεί με την εταιρική στρατηγική, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για περιόδους οικονομικής ύφεσης, όταν η εταιρεία καλείται να αντεπεξέλθει σε συνθήκες οικονομικά αντίξοου εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακόμα και η πιο προσεκτικά σχεδιασμένη εταιρική στρατηγική, αν δεν υποστηρικτεί από την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

#### **4.6 Η συρρίκνωση σε περίοδο οικονομικής κρίσης**

Μία συνήθης πρακτική των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσεων είναι η συρρίκνωσή ή σμίκρυνσή τους (downsizing). Όταν τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης δεν είναι ικανοποιητικά, σε βαθμό που προκαλούν προβλήματα στην εταιρεία και απειλούν την επιβίωσή της, τότε αυτή υποχρεώνεται να προχωρήσει σε

στρατηγική ανόρθωσης. Το πρώτο στάδιο αυτής της στρατηγικής είναι η συρρίκνωση.

Ο όρος «συρρίκνωση» προήλθε από τις Η.Π.Α. και αναφερόταν στην προσπάθεια των κατασκευαστών αυτοκινήτων να μειώσουν το μέγεθος των αυτοκινήτων που κατασκεύαζαν. Η διαδικασία αυτή ήταν αντίστοιχη της προσπάθειας πολλών εταιρειών κατά τη δεκαετία του 1980 και τις αρχές της δεκαετίας του 1990 να μειώσουν το μέγεθός τους, αναζητώντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ώστε να αντεπεξέλθουν στις πιέσεις των οικονομικών υφέσεων. Αν και αρχικά εφαρμόστηκε σε περιόδους υφέσεων, η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία των συνεχών αλλαγών δημιουργεί την ανάγκη για εφαρμογή της για διάφορους λόγους. Κάποιοι από αυτούς είναι η ένταση του ανταγωνισμού, η συνεχής αλλαγή της μορφής της αγοράς και η συνεχής τεχνολογική πρόοδος, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκουν την τροπή τους σε ηγέτες κόστους. Γι' αυτό, προχωρούν σε συρρίκνωση προσπαθώντας να μειώσουν στο ελάχιστο τα κόστη τους και μέσα από στενό διοικητικό έλεγχο και από πιθανές οικονομίες κλίμακας, ώστε να κατακτήσουν την ηγεσία κόστους για ένα συγκεκριμένο προϊόν που απευθύνεται σε συγκεκριμένη αγορά.

#### **4.6.1 Τα οφέλη**

Πρωταρχικός της στόχος είναι η συγκράτηση των χρηματικών εκροών. Αυτή επιτυγχάνεται με διάφορα μέσα, όπως η επένδυση των κεφαλαίων της εταιρείας σε πιο παραγωγικούς τομείς, με εκποίηση περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας που δεν παράγουν αξία και πολύ συχνά με περικοπές προσωπικού. Επειδή όμως κάθε επιχείρηση προσπαθεί σε κάθε χρονική στιγμή της λειτουργίας της να αξιοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία και να πραγματοποιεί τις πιο επικερδείς επενδύσεις που μπορεί, ο όρος «συρρίκνωση» ταυτίζεται πρακτικά στον επιχειρηματικό κόσμο με τη μείωση του προσωπικού είτε με πρόωρη συνταξιοδότηση υπαλλήλων, είτε στη χειρότερη περίπτωση με απολύσεις υπαλλήλων. Αυτός είναι και ο ορισμός της συρρίκνωσης σύμφωνα με τον Cameron (1994), ο οποίος καταλήγει ότι στην προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της



επιχείρησης μέσω δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη μείωση του αριθμού των εργαζομένων της και σε αλλαγές στις διαδικασίες λειτουργίας της, η ουσία της συρρίκνωσης είναι η μείωση των κοστών μέσω μείωσης των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα τα θετικά αποτελέσματα της συρρίκνωσης είναι ευνότητα και αφορούν τόσο σε οικονομικά (μείωση κόστους), όσο και σε οργανωσιακά οφέλη (αύξηση οργανωσιακής ευελιξίας). Εφόσον εφαρμοστεί αποτελεσματικά, η πρακτική της συρρίκνωσης, σύμφωνα με τους συγγραφείς Hellrieger, Jackson και Slocum (2002), επιτυγχάνει αποκέντρωση και επιτάχυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, εξάλειψη της γραφειοκρατίας και μείωσης των στρωμάτων της ιεραρχίας αλλά και βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες.

#### **4.6.2 Τα αρνητικά**

Είναι γεγονός ότι πολλές εταιρείες έχουν προχωρήσει σε πρακτικές συρρίκνωσης όταν δε βρίσκονται σε καλή οικονομική κατάσταση και στον επιχειρηματικό κόσμο οι πρακτικές αυτές έχουν γίνει αποδεκτές ως «αναγκαίο κακό» για την επιβίωση μίας επιχείρησης που κινδυνεύει. Αν και παρουσιάζεται σε κάποιες περιπτώσεις ως η μόνη λύση για την επιβίωση της οικονομικής μονάδας, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η πολυχρησιμοποιημένη μέθοδος δεν είναι υποχρεωτικά αποτελεσματική σε όλες τις περιπτώσεις. Η συρρίκνωση λοιπόν όταν εφαρμοστεί είναι πιθανό να έχει αρνητικές συνέπειες σε διάφορους τομείς.

Φυσικά, συντελεί στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης βραχυπρόθεσμα, εξάλλου γι' αυτό εφαρμόζεται, αλλά μακροπρόθεσμα, σύμφωνα με έρευνες, οι περισσότερες από τις εταιρείες αυτές καταλήγουν σε χειρότερη χρηματοοικονομική κατάσταση από πριν. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους λόγους, όπως η πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων με υψηλή αμοιβή, στη θέση του τακτικού προσωπικού ή η ακριβή εκπαίδευση των εναπομεινάντων εργαζομένων ώστε αυτοί να ανταποκριθούν στα νέα, αυξημένα τους καθήκοντα.

Αλλά εκτός από τους οικονομικούς στόχους μπορεί να μην επιτευχθεί ούτε η επιδίωξη της επιχείρησης να αλλάξει αποτελεσματικά την οργανωτική της δομή. Η εφαρμογή συρρίκνωσης πρώτα πλήττει τα μεσαία στελέχη, τα οποία απομακρύνονται

καθώς απαλείφεται η κλίμακά τους στην ιεραρχία. Οι managers μετά από συρρίκνωση έχουν υπό την εποπτεία τους περισσότερους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, οι οποίοι αναφέρονται απευθείας σε αυτούς, ενώ ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής πρέπει να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες στη δουλειά τους. Για να γίνει λοιπόν ομαλά η μετάβαση στο νέο οργανωτικό σχήμα θα πρέπει να έχει προηγηθεί κάποια προετοιμασία και τα στελέχη που θα αναλάβουν νέους ρόλους θα πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα.

Ως προς τη δομή, άλλα σημεία όπου μπορεί να παρουσιαστούν προβλήματα είναι η λήψη αποφάσεων η οποία τελικά μπορεί να μην οδηγηθεί στην αποκέντρωση, αλλά στην κεφαλή της εταιρείας. Τα ανώτερα στελέχη είναι πιθανό να μην εμπιστευτούν τη λήψη αποφάσεων στην πρώτη γραμμή και έτσι να αναλάβουν απουσία των μεσαίων στελεχών κάθε είδους απόφαση. Μια τέτοια κίνηση βέβαια τους απορροφά από το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, τους στερεί τη δυνατότητα καινοτομικής προσέγγισης και δυναμικής ηγετικής παρουσίας. Αλλά και στους υπόλοιπους εργαζόμενους είναι πιθανό να παρουσιαστούν προβλήματα, όπως οι συγκρούσεις λόγω στενότητας πόρων, αλλά και το «σύνδρομο των επιβιωσάντων».

Ένα άλλο σημείο στο οποίο η επιχείρηση που προχωράει σε ολοκληρωμένη συρρίκνωση, πρέπει να δώσει την ανάλογη προσοχή είναι οι σχέσεις με τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders). Αν και με τη συρρίκνωση μπορεί να επιτευχθεί καλύτερη σχέση με τους πελάτες, αφού οι εργαζόμενοι έρχονται πλέον σε άμεση επαφή με τους πελάτες και έχουν την ευελιξία να τους εξυπηρετήσουν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα, η σχέση με κάποιους συνεργάτες μπορεί να αλλάξει ή και να σταματήσει. Για παράδειγμα, η οικονομική μονάδα μπορεί να αποφασίσει να αποσυρθεί από κάποια κανάλια διανομής ή και να προχωρήσει σε σύσταση άμεσου δικτύου διάθεσης προϊόντων. Είναι πιθανό να μειώσει τα μερίσματα ή ακόμα και να πάψει να τα καταβάλλει για αρκετό χρονικό διάστημα.

#### **4.7 Τα αισθήματα των εργαζομένων**

Η πιο συζητημένη όμως επίπτωση της συρρίκνωσης είναι αυτή που αφορά στο ηθικό και την συμμετοχή των εναπομεινάντων εργαζομένων. Το προσωπικό της

εταιρείας, που παραμένει στις θέσεις του, πρέπει να αντιμετωπίσει αυτό που αποκαλείται από τους μελετητές ως το «*σύνδρομο των επιβιωσάντων*». Το «*σύνδρομο των επιβιωσάντων*» περιγράφει τα αισθήματα των εργαζομένων και την επιρροή αυτών των αισθημάτων στην παραγωγικότητά τους. Το σύνδρομο δεν εκφράζεται σε όλους τους εργαζόμενους με τον ίδιο τρόπο και στον ίδιο βαθμό. Μπορεί να εκφραστεί με πολλούς τρόπους από έκπληξη, θυμό, αγωνία, άγχος, καχυποψία απέναντι στη διοίκηση, ενδιαφέρον για τους πρώην συναδέλφους τους, μέχρι ενοχές ή ανακούφιση που έχουν ακόμα τη θέση εργασίας τους, φόβο και αγωνία για τη μελλοντική ασφάλειά τους στην εταιρεία.

Οι συμπεριφορικές εκφράσεις του «*συνδρόμου των επιβιωσάντων*» μπορεί να είναι η μειωμένη κινήτρωση, η πτώση του ηθικού, η μειωμένη εμπιστοσύνη και δέσμευση στην εταιρεία. Οι επιβιώσαντες αντιμετωπίζουν υψηλότερο άγχος, επειδή πρέπει να δουλεύουν σκληρότερα και περισσότερο, ώστε να αναπληρώσουν τα καθήκοντα των συναδέλφων τους που αποχώρησαν. Την ίδια στιγμή αντιμετωπίζουν ένα αλλαγμένο εργασιακό περιβάλλον, όπου απουσιάζουν οι μέχρι πρότινος συνάδελφοί τους και όπου αισθάνονται τον κίνδυνο απώλειας της θέσης τους εντονότερα. Είναι επόμενο ότι οι επιβιώσαντες μετά την αρχική έκπληξη γίνονται κυνικοί και διάκεινται εχθρικά προς την επιχείρηση.

Κάθε επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους απόδοσης που θέτει εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους της. Το «*σύνδρομο των επιβιωσάντων*» μπορεί να έχει επιβλαβείς συνέπειες στα αποτελέσματα της επιχείρησης, γεγονός που απασχολεί ιδιαίτερα τους managers όταν πραγματοποιείται συρρίκνωση. Αν δεν ολοκληρωθεί η συρρίκνωση με ιδιαίτερη προσοχή και μελέτη είναι πιθανό λόγω του «*συνδρόμου των επιβιωσάντων*» να μην επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας και η απόκτηση ανταγωνιστικότητας, αλλά το αντίθετο.

Κατά το σχεδιασμό της συρρίκνωσης η εταιρεία οφείλει να λάβει υπόψη μία πληθώρα παραγόντων. Σε πρώτο στάδιο πρέπει το τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού να δικαιολογήσει την απόφαση για συρρίκνωση στους ανθρώπους της και να εξηγήσει τα κριτήρια με βάση τα οποία προχώρησε στην υλοποίησή της. Πρόκειται για μία δύσκολη διαδικασία, απολύτως απαραίτητη όμως για την αποφυγή της δημιουργίας αισθήματος αδικίας στους εργαζόμενους. Επίσης, στόχος της είναι να εμπλέξει τους εργαζόμενους στην υλοποίηση της συρρίκνωσης μέσω προσεκτικά

σχεδιασμένης επικοινωνίας. Ιδιαίτερα για τους επιβιώσαντες εφαρμόζονται συγκεκριμένες στρατηγικές για την συμμετοχή τους.

*Αυτές είναι:*

- Στρατηγικές με έμφαση στην αμοιβή
- Στρατηγικές εκπαίδευσης
- Σχεδιασμός διαδοχής σε συνεργασία με το άτομο
- Συμβουλευτική υποστήριξη στο σχεδιασμό της καριέρας του ατόμου
- Στρατηγική αλλαγής κουλτούρας

Αλλά και μετά το τέλος της συρρίκνωσης η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να επαναπροσδιορίσει τους στόχους της προς τη σταθεροποίηση και στη συνέχεια την αναδόμηση. Η συρρίκνωση οφείλει να αντιμετωπιστεί ως μία μεγάλη αλλαγή στη δομή της εταιρείας. Το τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στο στάδιο αυτό θέτει ως προτεραιότητα την καλή επικοινωνία, τη συμμετοχή και την συμμετοχή των εργαζομένων για να αντιμετωπιστεί κάθε αρνητική σκέψη τους. Ιδιαίτερα η επικοινωνία διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και πρέπει να σχεδιάζεται να πραγματοποιείται στην κατάλληλη χρονική στιγμή, με το μέγεθος και την ποιότητα που αρμόζει. Στόχος είναι να επιτευχθεί η ισορροπία που κάθε μεγάλη αλλαγή διαταράσσει, αλλάζοντας τους κανόνες του παιχνιδιού.

## **4.8 Συρρίκνωση**

Η συρρίκνωση αποτελεί μία λύση για την επιβίωση μίας επιχείρησης της οποίας η ύπαρξη απειλείται με πολλές διαστάσεις. Έχει εφαρμοστεί στην Ελλάδα σε αρκετές περιπτώσεις με πρόσφατα παραδείγματα την εθελούσια έξοδο που πρότεινε η Εθνική Τράπεζα στους υπαλλήλους της ή αυτή που σχεδιάζει ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος. Οι επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό είναι τόσο έντονες, που πρέπει να μελετηθεί αν αντισταθμίζονται από τα οφέλη που αναμένει η επιχείρηση. Είναι αναγκαίο να διερευνηθεί αν η επιχείρηση μπορεί να χειριστεί με την απαραίτητη ταχύτητα την αλλαγή που συνεπάγεται η συρρίκνωση, με τρόπο που να προασπίζει τους ανθρώπους και τα κεφάλαιά της. Εφόσον η συρρίκνωση

σχεδιαστεί και υλοποιηθεί προσεκτικά μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό εργαλείο στη διάσωση της εταιρείας σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Σε ότι αφορά στην ελληνική πραγματικότητα, αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα η νομοθεσία προβλέπει την περίπτωση της συρρίκνωσης και προστατεύει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα δικαιώματα των εργαζομένων. Αυτό βέβαια από μία οπτική είναι θετικό και για τις επιχειρήσεις οι οποίες υπό τον έλεγχο του κράτους υποχρεούνται να προχωράνε προσεκτικά στις περικοπές προσωπικού. Αν και ο τρόπος που επιλέγει η επιχείρηση για να ξεπεράσει την οικονομική κρίση δεν ελέγχεται από το νόμο, ωστόσο ελέγχεται ο τρόπος που επιλέγει να καταφύγει στο έσχατο μέσο αντιμετώπισης των οικονομικών προβλημάτων της, που είναι η απόλυση ορισμένων από τους απασχολούμενους στην επιχείρηση. Η ελληνική νομοθεσία ορίζει ότι οι απολύσεις πρέπει να γίνονται με αντικειμενικά και κοινωνικά κριτήρια, όπως η απόδοση του κάθε εργαζομένου, η αρχαιότητά του, η ηλικία του, τα οικογενειακά βάρη, η οικονομική του κατάσταση και η δυνατότητα να βρει άλλη εργασία.

Αν η συρρίκνωση έλαβε χώρα σε κάποιες εταιρείες, το επόμενο σημείο ενδιαφέροντος είναι σε ποιο βαθμό. Ένα επόμενο σημείο που αξίζει να λάβει της ανάλογης διερεύνησης στο μέλλον, είναι αν η συρρίκνωση πραγματοποιείται στην Ελλάδα με την αρμόζουσα προσοχή και προσχεδιασμό και τι αποτελέσματα συνεπάγεται για τις επιχειρήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ

#### 5.1 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις

Οι οικονομική ύφεση αντιπροσωπεύει μια περίοδο επιβράδυνσης της οικονομίας που απειλεί τη βιωσιμότητα όλων των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μικρών. Η παρούσα οικονομική ύφεση αποτελεί αναμφισβήτητα τη χειρότερη από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και έχει επηρεάσει τη ζήτηση στους πλείστους τομείς της οικονομίας οδηγώντας πολλές επιχειρήσεις σε αρνητικά αποτελέσματα και αρκετές σε πτώχευση.

Τα εισοδήματα των καταναλωτών συρρικνώνονται γίνονται δέκτες κακών οικονομικών ειδήσεων αναφορικά με την έκταση και τη διάρκεια της κρίσης και η ψυχολογία τους αλλάζει. Η παρούσα οικονομική κρίση ίσως αλλάξει ριζικά και μόνιμα την καταναλωτική συμπεριφορά.

Σε περιόδους έντονων αλλαγών όπου αυξάνεται η αβεβαιότητα, η ύπαρξη στρατηγικής καθίσταται πιο αναγκαία από ποτέ γιατί βοηθά τα στελέχη των επιχειρήσεων να αντιληφθούν έγκαιρα τις αλλαγές και να αντιδράσουν άμεσα και συλλογικά.

Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης κρίσεων, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες όχι μόνο να αποφύγουν τις δυσάρεστες συνέπειες, αλλά να βγουν και πιο δυνατές από τέτοιες καταστάσεις (B. Παπαδάκης, 2007).

#### *Αναγνώριση του προβλήματος:*

Σύμφωνα με τον Winkler (1982) η ορθή αναγνώριση του προβλήματος αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της λύσης του.

Σύμφωνα με τον Einstein η διαμόρφωση του προβλήματος συχνά είναι πιο σημαντική από τη λύση του η οποία μπορεί να είναι μια μαθηματική συνάρτηση ή μια

εμπειρική δεξιότητα. Το να εγείρεις νέα ερωτήματα και νέες πιθανότητες σε σχέση με παλαιότερες απόψεις από μια νέα οπτική γωνία απαιτείται δημιουργικότητα, φαντασία και αποτελεί πραγματική πρόοδο στην επιστήμη.

Η διατύπωση του προβλήματος είναι πιο δύσκολο πεδίο στη λήψη αποφάσεων από την επίλυση του προβλήματος και η κατάσταση δυσχεραίνεται ακόμη περισσότερο όταν το σύστημα είναι πολύπλοκο.

Ο πανικός και οι βεβιασμένες ενέργειες ως αντίδραση στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος που συνοδεύει μια οικονομική κρίση είναι καταστροφικές γιατί επιδεινώνουν το εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης. Η αδράνεια ως αντίδραση στην αβεβαιότητα είναι εξίσου καταστροφική.

Πολλές εξελίξεις στο περιβάλλον δεν είναι εύκολα προβλέψιμες, όπως ο βαθμός στον οποίο επηρεάζεται η χώρα, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, από την ύφεση και η διάρκεια της, έτσι η ανώτατη διοίκηση δεν θα πρέπει να εκτίθεται σε υπερβολικούς κινδύνους και να προσαρμόζει τη στρατηγική της ανάλογα.

Η υιοθέτηση στρατηγικών αλλαγών, κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης, ενέχει κινδύνους και είναι δυνατόν να οδηγήσει σε επιδείνωση της κατάστασης, ιδιαίτερα αν η επιχείρηση στερείται διαθέσιμων πόρων και αν αντιμετωπίζει ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις. Για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια ενδεχόμενη κρίση στην επιχείρηση θα πρέπει η διοίκηση να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη να την αντιμετωπίσει.

Η αναγνώριση των πιθανών επιπτώσεων και η δημιουργία σεναρίων π.χ. αναφορικά με την έκταση και τη διάρκεια της κρίσης και του βαθμού επίδρασης που θα προκαλέσει στον κλάδο, την επιχείρηση αλλά και όσον αφορά τη βιωσιμότητα των ανταγωνιστών. Η δημιουργία σεναρίων και ιδιαίτερα εκείνων που θα έχουν τις περισσότερες αρνητικές συνέπειες στη επιχείρηση αν επικρατήσουν θα βοηθήσει τη διοίκηση να προετοιμαστεί κατάλληλα. Στον καθορισμό των εναλλακτικών λύσεων επιβάλλεται εκτός από τη συμμετοχή όλων των ανώτερων στελεχών και η συμμετοχή των μεσαίων γιατί τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης είναι πιο κοντά τόσο στους πελάτες και προμηθευτές της, όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ως εκ τούτου είναι σε θέση να συμβάλουν αποφασιστικά τόσο στη δημιουργία όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής. Η δημιουργία των σεναρίων αυτών και του καθορισμού των εναλλακτικών λύσεων θα μειώσει την αβεβαιότητα, θα βοηθήσει στη λήψη των ορθών αποφάσεων και θα αποτρέψει τις βεβιασμένες ενέργειες.

Προσδιορισμός των επικρατέστερων καταστάσεων και μέτρηση του βαθμού που κάθε μια θα επηρεάσει τόσο την επιχείρηση όσο και τον κλάδο. Καθορισμός της στρατηγικής και σχεδίων δράσης για κάθε εναλλακτική κατάσταση ώστε να είναι έτοιμη η διοίκηση, να αντιμετωπίσει κάθε απειλή αλλά και να εκμεταλλευθεί πιθανές ευκαιρίες.

Για να μπορεί η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης να παρακολουθεί τις εξελίξεις επιβάλλεται η ανάπτυξη ενός συστήματος λήψης πληροφοριών και ιδιαίτερα των πληροφοριών εκείνων που είναι αρνητικές. Η έμφαση στις αρνητικές πληροφορίες παρέχει τη δυνατότητα στη ανώτατη διοίκηση να προετοιμαστεί ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις πλέον δυσάρεστες καταστάσεις.

## **5.2 Απειλές και ευκαιρίες**

Μια οικονομική ύφεση επηρεάζει όλους τους τομείς της οικονομίας και αλλάζει τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης. Η ένταση με την οποία επηρεάζει τον κλάδο και τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι διαφορετική. Οι επιπτώσεις της κρίσης για κάθε επιχειρηματική μονάδα δεν είναι ίδιες, μάλιστα για ορισμένες αποτελεί ευκαιρία για ανάπτυξη, αύξηση του μεριδίου αγοράς και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της.

Κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης παρουσιάζεται το φαινόμενο της συρρίκνωσης των οικονομικών πόρων και η συμπεριφορά των καταναλωτών αλλάζει. Κάποιοι κλάδοι επηρεάζονται περισσότερο και άλλοι λιγότερο, τίποτα όμως δεν είναι το ίδιο και ιδιαίτερα με την έκταση που έχει πάρει η παρούσα οικονομική ύφεση και την αβεβαιότητα αναφορικά με το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει.

Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (SWOT) είναι απαραίτητη για να καταστεί δυνατή η πρόβλεψη των πιθανών απειλών και ευκαιριών που μπορεί να προκύψουν σε συνδυασμό με τους πόρους, τις ικανότητες και των αδυναμιών της επιχείρησης. Η χρησιμοποίηση των πόρων και ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των απειλών και την αξιοποίηση ενδεχόμενων ευκαιριών, καθώς και ο προσδιορισμός των αδυναμιών της και του βαθμού στον οποίο μπορούν να επηρεάσουν την μελλοντική της πορεία.



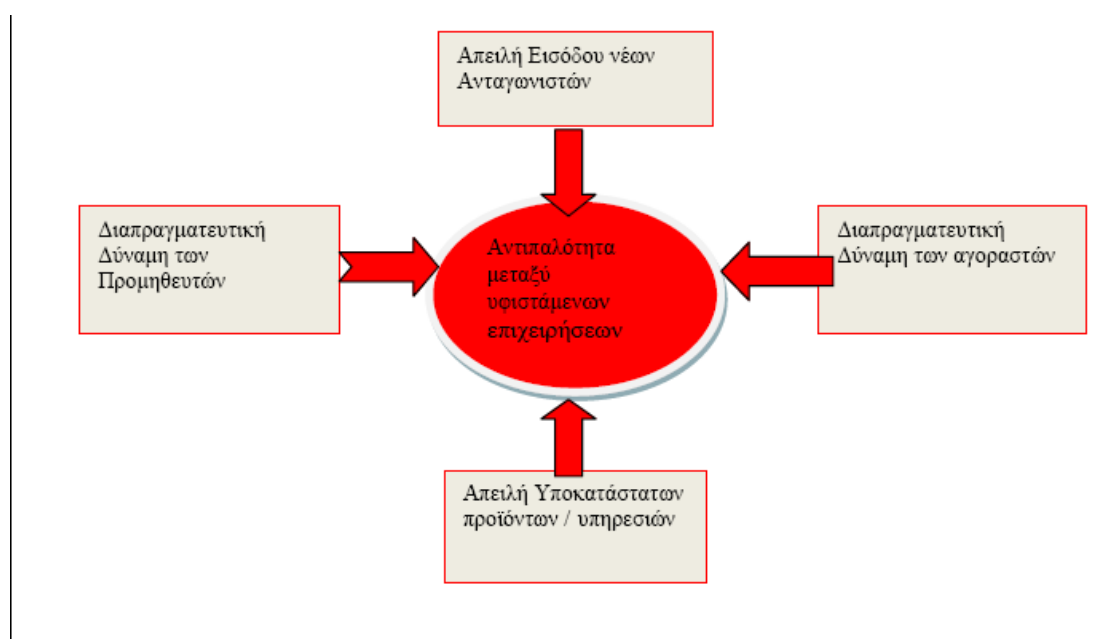
## Απειλές

Η ένταση και η διάρκεια της παρούσας οικονομικής κρίσης με την αβεβαιότητα που επικρατεί έχει επηρεάσει τις πλείστες διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι μεταβολές αυτές θα πρέπει να αναλυθούν ώστε να εντοπιστούν οι ενδεχόμενες απειλές ή και ευκαιρίες υπό το φώς των νέων δεδομένων.

Η επιδείνωση των οικονομικών μεγεθών μειώνει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών με αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης. Η μειωμένη ζήτηση περιορίζει τη συνολική δαπάνη στον κλάδο, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις προϊόντων με ελαστική ζήτηση. Εκτός από το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να μελετηθεί και το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Michael Porter η ελκυστικότητα του κλάδου προσδιορίζεται από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες αν είναι ισχυρές σε ένα κλάδο, είναι περιορισμένες οι δυνατότητες πραγματοποίησης κέρδους για όλες τις επιχειρήσεις. Αν οι δυνάμεις αυτές είναι ασθενείς, τότε υπάρχουν περιθώρια κέρδους για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο. (σχήμα 5).

(<http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/>).



**Σχήμα 5.1:** Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter

## ***Ευκαιρίες***

Εκτός από τους κινδύνους που απειλούν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, παρουσιάζονται και ευκαιρίες τις οποίες αν εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση θα εισέλθει πιο δυνατή στην περίοδο ανάκαμψης.

### **○ Απόσπαση μεριδίου αγοράς**

Οι επιχειρήσεις που θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις δυσμενείς συνέπειες της κρίσης έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς αποσπώντας μερίδιο από αυτές που δε θα καταφέρουν να επιβιώσουν και από τη μείωση του ανταγωνισμού.

### **○ Δυνατότητα ανάπτυξης:**

Κάποιες από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, οι πιο αδύνατες, πιθανόν να μη καταφέρουν να επιβιώσουν. Μια ενδεχόμενη ευκαιρία είναι η εξαγορά κάποιας ανταγωνιστικής και η ανάπτυξη αγοράς. Άλλη ευκαιρία που παρουσιάζεται είναι η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε προηγούμενα ή επόμενα επίπεδα επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους και βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Η συρρίκνωση της αγοράς πιέζει τις επιχειρήσεις να μελετήσουν το ενδεχόμενο συμμαχιών για τη δημιουργία συνέργιας ( $2+2=5$ ) η οποία αυξάνει την αξία όλων των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στη συμμαχία.

Μπορεί επίσης να παρουσιαστεί ευκαιρία επέκτασης σε νέες γεωγραφικές περιοχές οι οποίες είναι περισσότερο ελκυστικές, την επέκταση της γραμμής των προϊόντων ή την προσέγγιση νέων τμημάτων της αγοράς. Η επέκταση μπορεί να γίνει με εσωτερική ανάπτυξη, με εξαγορά άλλης ή με τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας.

## 5.3 Στρατηγικό μάρκετινγκ

### 5.3.1 Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Σύμφωνα με το Michael Porter οι αποτελεσματικές ανταγωνιστικές στρατηγικές οι οποίες μπορούν να εξασφαλίσουν μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση είναι τρεις. Η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση (σχήμα 6).

Η επιλογή της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής για κάθε επιχείρηση, είναι συνάρτηση των συνθηκών της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται και της αλυσίδας αξίας της



**Σχήμα 5.2:** Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Michael Porter (Generic Business Level Strategies)

- **Ηγεσία Κόστους:**

Η επιχείρηση που επιλέγει αυτή τη στρατηγική προσπαθεί να έχει το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Με τον τρόπο αυτό δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της επιτρέπει να τιμολογεί πιο χαμηλά από τους ανταγωνιστές της και να αυξάνει

τις πωλήσεις της και τα μερίδια αγοράς ή να πωλεί στις ίδιες τιμές και να εξασφαλίζει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

○ **Διαφοροποίηση:**

Εφαρμόζοντας αυτή τη στρατηγική μια επιχείρηση διαφοροποιεί τα προϊόντα της από αυτά των ανταγωνιστών της. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να μελετήσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών και να γνωρίζει τι θεωρούν σημαντικό ώστε να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της για να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η διαφοροποίηση επιτρέπει στην επιχείρηση πωλήσεις σε υψηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της.

○ **Εστίαση:**

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση εστιάζεται σε ένα τμήμα της αγοράς (niche) με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το τμήμα αυτό μπορεί να αφορά σε μια γεωγραφική περιοχή ή να παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως προς το προϊόν ή τη χρήση του προϊόντος. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αφορά σε εστίαση με χαμηλό κόστος ή με διαφοροποίηση.

Μια σύγχρονη θεώρηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής παρουσιάστηκε από τους Treacy και Wiersema τις στρατηγικές δημιουργίας αξίας.

Σύμφωνα με τη πιο πάνω θεωρία, απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας μιας επιχείρησης, είναι η κατανόηση της αντιλαμβανόμενης αξίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της και της δυνατότητας της να τους προσφέρει κάτι περισσότερο από την αξία αυτή.

«Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέξουν μια στρατηγική δημιουργίας αξίας η οποία να ταιριάζει με τις υφιστάμενες ικανότητες τους και την κουλτούρα τους και να αφοσιωθούν στο να την υποστηρίξουν. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αλλάξουν τη λειτουργία τους ώστε να υποστηρίξουν τη στρατηγική τους.»

Αδυναμία εστίασης σε μια από τις τρεις εναλλακτικές στρατηγικές, που παρατίθενται πιο κάτω, θα οδηγήσει την επιχείρηση στη μετριότητα.

### **Επιχειρησιακή τελειότητα ( Operational Excellence)**

Στόχος των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή είναι η παροχή αξιόπιστων προϊόντων σε ανταγωνιστική τιμή σε συνδυασμό με την μεγαλύτερη εξυπηρέτηση και ευκολία αγοράς.

Χαρακτηριστικά της στρατηγικής αυτής είναι η χαμηλή τιμή, η άψογη εξυπηρέτηση. Για να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει μείωση του κόστους σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας, συντονισμός και στενή συνεργασία μεταξύ της αλυσίδας προμηθευτών – επιχείρησης – διανομέων. Επιδιώκεται η παροχή των βασικών υπηρεσιών με τον καλύτερο τρόπο και απαιτούνται τυποποιημένες διαδικασίες, οδηγίες, ομαδικό πνεύμα, πειθαρχία και συλλογική προσπάθεια.

### **Ηγεσία προϊόντος (Product Leadership)**

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή, έχουν ως πρωταρχικό τους στόχο την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που να είναι επαναστατικά, καινοτόμα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που να γίνονται αντιληπτά ως ξεχωριστά.

Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική είναι η συνεχής έρευνα και ανάπτυξη, η ευέλικτη οργανωτική δομή, η διατήρηση ταλαντούχου και δημιουργικού προσωπικού και η δυνατότητα προετοιμασίας του καταναλωτή για την αποδοχή επαναστατικών προϊόντων.

### **Οικειότητα με τον πελάτη (Customer Intimacy)**

Στόχος των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες που επιτυγχάνεται μέσα από την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση για κάθε πρόβλημα.

Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αυτών είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων αρμονικών σχέσεων με τους πελάτες, η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των επιμέρους τμημάτων της αγοράς, βαθιά γνώση των πελατών ώστε να πραγματοποιούν επιτυχημένη τμηματοποίηση, να βελτιώνουν τις λειτουργίες τους και να επιλύουν πιθανά προβλήματα. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων, το προσωπικό πρέπει να έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη, διαθέτει συστήματα και υποδομές που

επιτρέπουν πολλαπλούς τρόπους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων ή και των υπηρεσιών τους.

Μια επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τη στρατηγική που ταιριάζει καλύτερα στην ανταγωνιστική της στρατηγική για τη αντιμετώπιση της ύφεσης και τη δημιουργία εσόδων.

Οι στρατηγικές δημιουργίας εσόδων αφορούν στην μεταφορά των πόρων της επιχείρησης, ή τη πρόσβαση σε νέους πόρους, σε επιχειρηματικούς τομείς με μεγαλύτερες πιθανότητες κερδοφορίας, όπως εστίαση σε εξειδικευμένα τμήματα αγοράς ή σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, ώστε να εξασφαλιστεί η άμεση αύξηση των πωλήσεων και η εξασφάλιση της απαραίτητης ταμειακής ρευστότητας. (B. Παπαδάκης, 2007).

## **5.4 Στρατηγικές μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης**

Καθώς οι πωλήσεις μειώνονται οι επιχειρήσεις μειώνουν τα κόστη, μειώνουν τις τιμές και αναβάλλουν τις επενδύσεις. Δαπάνες μάρκετινγκ, διαφήμισης και ερευνών συνήθως περικόπτονται δραστικά. Αν και ο περιορισμός του κόστους είναι ορθή κίνηση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν σωστό διαχωρισμό των απαραίτητων και των περιττών δαπανών γιατί η έλλειψη προβολής των προϊόντων για την υποστήριξη της μάρκας και η απουσία έρευνας και μελέτης του τρόπου που αλλάζουν οι βασικές ανάγκες των καταναλωτών μπορεί να στερήσουν την επιχείρηση από σοβαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Όπως υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στο Μάρκετινγκ σε περιόδους ύφεσης δεν εμφανίζουν μικρότερη κερδοφορία από αυτές που περικόπτον τις δαπάνες κατά τη διάρκεια της κρίσης αντίθετα εξέρχονται από αυτή πιο δυνατές.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Δρ. Γ. Αυλωνίτη, όσο και να περιορίσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις το κόστος παραγωγής τους δε θα μπορέσουν σε καμιά περίπτωση να ανταγωνιστούν το κόστος παραγωγής των επιχειρήσεων της Κίνας, της Ινδίας και του Πακιστάν. Αντίθετα αν στραφούν σε ενίσχυση των ενεργειών Μάρκετινγκ μπορεί να ανταγωνιστούν και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερες οικονομίες από την ελληνική. Οι κυπριακές

επιχειρήσεις ευρίσκονται σε μειονεκτικότερη ακόμη θέση σε σχέση με τις ελληνικές όσον αφορά τα πλεονεκτήματα κόστους.

Η συρρίκνωση στα εισοδήματα των καταναλωτών σε συνδυασμό με τις άσχημες οικονομικές ειδήσεις αναφορικά με την ένταση και τη διάρκεια της κρίσης έχει αλλάξει τη ψυχολογία και την καταναλωτική τους συμπεριφορά .

Οι νέες τάσεις απαιτούν αλλαγές στη στρατηγική μάρκετινγκ των επιχειρήσεων οι οποίες αφορούν ιδιαίτερα το μείγμα των προϊόντων τους με βάση του οποίου θα προσδιοριστούν τα εργαλεία αντίδρασης.

#### **5.4.1 Μείγμα μάρκετινγκ**

Το μείγμα Marketing είναι το σύνολο των εργαλείων που ελέγχονται από την επιχείρηση και μπορεί να τα χρησιμοποιήσει προκειμένου να επηρεάσει την τελική απόφαση του καταναλωτή. Τα στοιχεία αυτά γνωστά ως 4 ps είναι το προϊόν, η τιμή, η τοποθέτηση και η προώθηση. Η επιλογή της στρατηγικής μάρκετινγκ ως αντίδραση στη κρίση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις περιβαλλοντικές αλλαγές αλλά και τη φάση στον κύκλο ζωής του προϊόντος.

#### **5.4 2 Πολιτική προϊόντος**

Όταν γίνεται λόγος για το προϊόν εννοείται κάθε υλικό ή άυλο αγαθό που προσφέρεται για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Το προϊόν περιλαμβάνει και όλες τις υπηρεσίες που το συνοδεύουν.

Με βάση τον κατά Pareto νόμο το 20% των προϊόντων εξασφαλίζει το 80% των πωλήσεων.

Η περίοδος οικονομικής ύφεσης είναι μια ευκαιρία αξιολόγησης του χαρτοφυλακίου των προϊόντων με βάση τις νέες ανάγκες των πελατών. Οι υπερβολικά εκτεταμένες σειρές αυξάνουν το κόστος μάρκετινγκ και δεσμεύουν κεφάλαια. Ίσως να πρέπει να καταργηθούν σειρές προϊόντων με πτωτική ή οριακή απόδοση η διατήρηση των οποίων καταναλωτική τους συμπεριφορά. Η ζήτηση μειώνεται ιδιαίτερα των προϊόντων με ελαστική ζήτηση. Οι επιχειρήσεις για να

εξαντλήσουν τα αποθέματα τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους καταφεύγουν στη μείωση τιμών.

Η μείωση της τιμής ως μέτρο αντίδρασης σε περιόδους ύφεσης εμπερικλείει κινδύνους γιατί μπορεί να οδηγήσει σε πόλεμο τιμών ο οποίος θα οδηγήσει σε μείωση των περιθωρίων κέρδους και υπάρχει ο κίνδυνος να παραμείνουν οι τιμές σε χαμηλά επίπεδα ακόμη και μετά την κρίση.

Εάν η επιχείρηση απευθύνεται σε καταναλωτές οι οποίοι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην τιμή είναι καλύτερα η μείωση της τιμής να συνοδεύεται με μείωση της ποιότητας, για παράδειγμα μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει μια πιο οικονομική επιλογή στον καταναλωτή για να προστατέψει τη μάρκα της. Η Anheuser Busch στην ύφεση του 1991 -1992 πρόσφερε στην αγορά μια πιο φθηνή μπίρα από την Budweiser η Procter & Gamble ανέπτυξε το χαρτί τουαλέτας Banner ως πιο οικονομική επιλογή από το Charmin (<http://www.epistimonikomarketing.gr/>).

Θα μπορούσε μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει άλλους τρόπους τόνωσης της ζήτησης όπως η βελτίωση της ποιότητας διατηρώντας τις τιμές στα ίδια επίπεδα.

Το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης είναι οι πελάτες της γι αυτό ιδιαίτερα στις περιόδους αυτές η επιχείρηση θα πρέπει να συσφίξει περισσότερο τις σχέσεις της με τους υφιστάμενους πελάτες της και να προβεί σε αξιολόγηση των πελατών ανάλογα με την αγοραστική τους δύναμη και την ευαισθησία που έχουν όσον αφορά στο επίπεδο τιμής. Όταν οι πελάτες είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή είναι πιθανόν να στραφούν σε φθηνότερα ανταγωνιστικά ή σε υποκατάστατα. Η απώλεια σημαντικών πελατών μπορεί να θέσει σε κίνδυνο μια επιχείρηση ιδιαίτερα κάτω από την πίεση της ύφεσης

Ένας τρόπος να αντιμετωπίσει το πρόβλημα η επιχείρηση θα ήταν η παραχώρηση ειδικών εκπτώσεων στους πελάτες της, ή τη μείωση του ορίου που καθορίζεται για την εξασφάλιση έκπτωσης ποσότητας.

Κάθε επιχείρηση θα προσαρμόσει την τιμολογιακή της πολιτική σύμφωνα με τον τρόπο που της ταιριάζει καλύτερα.



### **5.4.3 Διανομή (place)**

Τα κανάλια διανομής μέσω των οποίων διανέμονται τα προϊόντα της επιχείρησης αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για την επιχείρηση. Από τα κανάλια διανομής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η προώθηση των πωλήσεων.

Η απότομη μείωση στη ζήτηση δημιουργεί αποθέματα εμπορευμάτων και δέσμευση κεφαλαίου το οποίο θα μπορούσε να επενδυθεί σε πιο αποδοτικούς τομείς για την αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτείται καλύτερη οργάνωση των δικτύων διανομής και στενότερη συνεργασία με αυτά ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις. Αν το απαραίτητο ύψος πωλήσεων δεν μπορεί να καλυφθεί από τα υφιστάμενα κανάλια διανομής θα μπορούσε να αναζητηθούν νέα κανάλια διανομής, επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή τη δημιουργία νέων μορφών πωλήσεων. Στις μέρες μας πολλοί καταναλωτές χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τις αγορές τους.

Αν δεν υπάρχουν αξιόπιστα κανάλια διανομής ίσως θα μπορούσε μια επιχείρηση να εφαρμόσει κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και να εκμεταλλευθεί το περιθώριο κέρδους του διανομέα προσφέροντας χαμηλότερη τιμή. Αν αυτό δεν είναι εφικτό θα μπορούσε να συνάψει στρατηγική συμμαχία με ισχυρά κανάλια διανομής ή με αυτά που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

### **5.4.4 Προώθηση (promotion)**

Κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης οι δαπάνες μάρκετινγκ και διαφήμισης μειώνονται δραστικά. Τα τμήματα μάρκετινγκ είναι υποχρεωμένα να μειώσουν τους προϋπολογισμούς τους έτσι η διαφήμιση κατευθύνεται σε πιο οικονομικά μέσα προβολής, από το ραδιόφωνο και την τηλεόραση, όπως μέσω διαδικτύου ή στα σημεία πώλησης. Οι δαπάνες διαφήμισης θα φέρουν καλύτερα αποτελέσματα αν στοχεύουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς που αποτελούν την αγορά στόχο

Η αύξηση της διαδικτυακής διαφήμισης οφείλεται και στην αύξηση των ανθρώπων που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως μέσο κοινωνικής δικτύωσης.

Παρόλα αυτά οι επώνυμες μάρκες δεν μπορούν να μη διαφημίζονται από την τηλεόραση και το ραδιόφωνο γιατί αυτά τα δύο μέσα είναι σημαντικά για τη διατήρηση της επωνυμίας στο μυαλό του καταναλωτή.

Όπως υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία οι επιχειρήσεις που αυξάνουν τη δαπάνη για διαφήμιση σε περίοδο κρίσης αυξάνουν το μερίδιο αγοράς και μετά την κρίση. Έτσι η περίοδος αυτή προσφέρεται και ως ευκαιρία για ανάπτυξη.

#### **5.4.5 Άλλα εργαλεία αντίδρασης**

##### **ο Άνθρωποι ( Προσωπικό / Πελάτες):**

Η ενίσχυση των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες θεωρείται σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται ως μέτρο αντιμετώπισης της ύφεσης και τη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών.

Πολλές επιχειρήσεις σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, στρέφονται προς το άμεσο (direct) marketing και την προώθηση πωλήσεων με στόχο την επίτευξη ταχύτερων αποτελεσμάτων. Η επαφή και η επικοινωνία της επιχείρησης απευθείας με τον τελικό καταναλωτή μπορεί να επηρεάσει την τελική του απόφαση.

Η αποτελεσματικότερη διαχείριση των πελατών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο προσωπικό της επιχείρησης γι αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει έμφαση στο εσωτερικό μάρκετινγκ και στη βελτίωση του εσωτερικού κλίματος.

Η ενίσχυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μειώνει την αβεβαιότητα και το αίσθημα απαισιοδοξίας, βελτιώνει τη ψυχολογία των εργαζομένων με αποτέλεσμα την εξάλειψη των συγκρούσεων και τη βελτίωση της απόδοσης. Η τόνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με την καλύτερη επικοινωνία και την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος.

### **5.5 Εταιρική στρατηγική**

«Η εταιρική ή επιχειρηματική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.» (Hitt, Ireland & Hoskinsson)

*Οι βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών είναι:*

- Στρατηγικές Σταθερότητας (stability strategies)
- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
- Στρατηγικές ανόρθωσης / αναστροφής (turnaround strategies)

### **5.5.1 Στρατηγικές σταθερότητας**

Η υιοθέτηση της στρατηγικής σταθερότητας έχει ως στόχο τη διατήρηση της ίδιας αποστολής και παρόμοιων αντικειμενικών στόχων και τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, διατηρώντας τους πόρους της στις ίδιες δραστηριότητες. Στόχος της είναι η εδραίωση και βελτίωση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

*Οι κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας είναι:*

- Η στρατηγική καμιάς αλλαγής, προτείνει τη συνέχιση της υφιστάμενης στρατηγικής επιδιώκοντας βελτίωση των αποτελεσμάτων. Η στρατηγική αυτή υιοθετείται στις περιπτώσεις που η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει και δεν επιθυμεί στρατηγική επανατοποθέτησης. Προϋποθέτει σταθερότητα στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Η στρατηγική συγκομιδής κερδών εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που μια επιχείρηση επιδιώκει την άμεση πραγματοποίηση κερδών. Μειώνει τα έξοδα και προσπαθεί να αντλήσει όσα περισσότερα μπορεί από κερδοφόρα προϊόντα.
- Το στρατηγικό διάλειμμα είναι μια περίοδος περισυλλογής και αυστηρών εσωτερικών ελέγχων η οποία ακολουθεί περιόδους παρατεταμένης ανάπτυξης. Καταβάλλεται προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης.
- Η στρατηγική σταθερών βημάτων υιοθετείται σε περιόδους αναμονής έντονων εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον όταν η επιχείρηση περιμένει να βεβαιωθεί για τις μεταβολές προτού δεσμεύσει πόρους.

## 5.5.2 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης έχουν ως στόχο την ανάπτυξη των επιχειρήσεων η οποία επιβάλλεται για την επιβίωση τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

*Οι κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι:*

- Κάθετη Ολοκλήρωση (vertical integration)
- Οριζόντια Ολοκλήρωση (horizontal integration)
- Διασπορά / Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων( diversification) ( Συσχετισμένη, Ασυσχετιστη)
- Συγκέντρωση – Διείσδυση αγοράς ( market penetration)
- Ανάπτυξη Αγοράς (market development)
- Ανάπτυξη Προϊόντων (product development)

### **Κάθετη ολοκλήρωση ( vertical integration)**

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την κάθετη ολοκλήρωση. Με την εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης μια επιχείρηση επιτυγχάνει την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση προστατεύει, την ποιότητα των προϊόντων της και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης αναφέρεται στην επέκταση μιας επιχείρησης είτε προς τα μπροστά στα κανάλια διανομής των προϊόντων της, είτε προς τα πίσω στους προμηθευτές της. (B. Παπαδάκης, 2007).

Η κάθετη ολοκλήρωση επιτυγχάνεται με τη δημιουργία μιας νέας εταιρείας η οποία αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, ή την προμήθεια των πρώτων υλών, ή με την εξαγορά ή τη συγχώνευση άλλης εταιρείας, η οποία δραστηριοποιείται στους συγκεκριμένους τομείς.

Σημαντικό πλεονέκτημα της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης είναι η μείωση του κόστους που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αν επεκτείνει τη δραστηριότητα της προς τα πίσω, παράγοντας εσωτερικά τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αγόραζε από τους προμηθευτές της ή αν επεκταθεί προς τα εμπρός παράγοντας το τελικό προϊόν που προμηθεύονται οι πελάτες της, ή προς τα κανάλια διανομής.

Όταν η επιχείρηση επεκτείνεται προς τα πίσω μειώνει το κόστος της γιατί εκμεταλλεύεται τα περιθώρια κέρδους που απολαμβάνουν οι προμηθευτές της και μειώνει το κόστος διατήρησης αποθεμάτων. Επιπλέον μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί αν οι δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας παρουσιάζουν ομοιότητες και μπορούν να δημιουργηθούν συνέργειες με το συντονισμό των παραγωγικών μονάδων και την αξιοποίηση της παραγωγικής της δυναμικότητας.

Άλλο πλεονέκτημα της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω είναι ο καλύτερος προγραμματισμός της παραγωγής και ο συντονισμός των διαφόρων σταδίων της παραγωγής αφού η επιχείρηση ελέγχει την εισροή των πόρων και μειώνεται το κόστος διατήρησης αποθεμάτων. Επιπρόσθετα μειώνεται η εξάρτηση της επιχείρησης από τρίτους και μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα σε ξαφνικές αλλαγές στη ζήτηση.

Σημαντικό πλεονέκτημα της ολοκλήρωσης προς τα πίσω είναι ο έλεγχος της ποιότητας των εισροών της ή η επένδυση σε εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία που θα της επιτρέψει είτε να μειώσει το κόστος της ή να επιτύχει σημαντική βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος με αποτέλεσμα να την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρόμοια πλεονεκτήματα επιτυγχάνει μια επιχείρηση με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση θα προχωρήσει στην παραγωγή του επόμενου σταδίου του προϊόντος της επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους, καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και έλεγχο της ποιότητας του τελικού προϊόντος.

Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός μπορεί να σημαίνει την πρόσβαση της επιχείρησης στα κανάλια διανομής. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται το περιθώριο κέρδους των τρίτων και υπάρχει δυνατότητα μείωσης της τιμής ώστε το προϊόν να είναι περισσότερο ελκυστικό στον καταναλωτή. Όταν η επιχείρηση αποκτήσει άμεση πρόσβαση στα κανάλια διανομής έχει τη δυνατότητα να επιλέγει η ίδια που και πότε θα διατίθενται τα προϊόντα της μειώνοντας την εξάρτηση από τρίτους. Έτσι μπορεί να επιτύχει ταχύτερη διανομή των προϊόντων της και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Άλλο ένα πλεονέκτημα είναι η δημιουργία φραγμών εισόδου νέων ανταγωνιστών γιατί η κάθετη ολοκλήρωση μεγαλώνει τη δύναμη της στον κλάδο.

Παρά τα πλεονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης, θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο στις περιπτώσεις που ο κλάδος αναπτύσσεται και έχει μελλοντικές προοπτικές, διαφορετικά η επιχείρηση θα δεσμευτεί περισσότερο στον κλάδο και

κάθε αρνητική διακύμανση στη ζήτηση θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο σύνολο της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα είναι πιθανόν να δημιουργηθεί υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα σε κάποια από τα στάδια παραγωγής τα οποία δεν θα μπορούν να απορροφηθούν από την ίδια την επιχείρηση με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, αφού η επιχείρηση δεν θα μπορεί να αξιοποιήσει πλήρως τη δυναμικότητα της.

Άλλο μειονέκτημα της κάθετης ολοκλήρωσης που είναι πιθανόν να προκύψει είναι η έλλειψη κινήτρου για βελτίωση της παραγωγικότητας των επιμέρους μονάδων ή της ανάπτυξης καινοτομιών, αφού η διάθεση των προϊόντων είναι εξασφαλισμένη εσωτερικά γεγονός που μπορεί να αυξήσει το κόστος περισσότερο σε σύγκριση με το κόστος από εξωτερικούς προμηθευτές οι οποίοι εξειδικεύονται στη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Πολλές φορές η επιθυμητή συνέργεια δεν επιτυγχάνεται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εξαγορών ή συγχωνεύσεων λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφόρων μονάδων, της διαφορετικής κουλτούρας, των διαφορετικών στρατηγικών προτεραιοτήτων και των συγκρούσεων μεταξύ των στελεχών.

Η οικονομική κρίση οδήγησε πολλές πολυεθνικές που ακολουθούσαν στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης να τερματίσουν τις δραστηριότητες θυγατρικών τους εταιρειών με στόχο την επανεστίαση τους στον κύριο πυρήνα των δραστηριοτήτων τους. Το γεγονός αυτό παρέχει τη ευκαιρία σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα τομέα με σκοπό να προσφέρουν υπηρεσίες στις πολυεθνικές επιχειρήσεις στην εγχώρια αγορά.

Τα μειονεκτήματα που πολλές φορές αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την κάθετη ολοκλήρωση οδήγησαν στην αναζήτηση νέων μεθόδων καθετοποίησης που περιορίζουν τους κινδύνους από την κάθετη ολοκλήρωση.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη σύναψη μακροχρόνιων ή βραχυχρόνιων στρατηγικών συμμαχιών και των συνεργασιών προστιθέμενης αξίας.

Οι συνεργασίες προστιθέμενης αξίας (value adding partnership) αναφέρονται στη συνεργασία διαφόρων εταιρειών σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας. Την προμήθεια πρώτων υλών, την παραγωγή και τη διακίνηση των προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι συνεργαζόμενες εταιρείες παρουσιάζονται ως ενιαία οντότητα στο πλαίσιο του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

### **Οριζόντια ολοκλήρωση: (horizontal integration)**

Η στρατηγική αυτή αφορά σε ανάπτυξη της επιχείρησης στο ίδιο επίπεδο της αλυσίδας αξίας μέσω εξαγοράς ανταγωνιστικής επιχείρησης, ή συγχώνευσης, ή τη δημιουργία νέας εταιρείας.

Με την οριζόντια ολοκλήρωση η επιχείρηση επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση προϊόντων, όταν μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δυναμικότητα της στην παραγωγή περισσότερων προϊόντων.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ορισμένες επιχειρήσεις, οι πιο ευάλωτες, αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα τα οποία τις υποχρεώνουν να ρευστοποιήσουν τη δραστηριότητα τους ή να προχωρήσουν σε συγχώνευση με άλλη πιο εύρωστη επιχείρηση του κλάδου. Ως εκ τούτου παρέχεται η ευκαιρία στις πιο εύρωστες επιχειρήσεις, όταν διαθέτουν τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό να επεκταθούν στον κλάδο εξαγοράζοντας την αδύνατη επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό αυξάνουν το μερίδιο αγοράς μειώνουν το κόστος λόγω οικονομιών κλίμακας και αποκτούν αυξημένο έλεγχο του ανταγωνισμού. Η ενέργεια αυτή προσδίδει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο κατά τη διάρκεια της ύφεσης όσο και στη φάση της ανάκαμψης της οικονομίας.

Με τη στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων επιτυγχάνεται η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων αν δεν υπάρχουν νομοθεσίες που να το εμποδίζουν, όπως νόμοι για την προστασία του ανταγωνισμού. Άλλος στόχος για τον οποίο μια επιχείρηση προβαίνει σε οριζόντια ολοκλήρωση είναι η χρησιμοποίηση των πόρων της για την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων και τη δημιουργία συνεργειών, ή οικονομιές σκοπού.

Όταν θέλει να επεκταθεί σε νέα γεωγραφική περιοχή μειώνει το εμπορικό κόστος και παράλληλα εκμεταλλεύεται το μερίδιο αγοράς που κατέχει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης έχει μειονεκτήματα παρόμοια με της κάθετης ολοκλήρωσης. Αποτυχία στη δημιουργία συνέργειας με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, περισσότερη δέσμευση της επιχείρησης στον κλάδο και τη δημιουργία εμποδίων εξόδου. Ακόμη ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι οι εντάσεις μεταξύ των εταιρειών λόγω διαφορετικής κουλτούρας.

## **Στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης**

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση εφαρμόζεται από επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες δεν συνδυάζονται.

Με την επιλογή της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν διασπορά του κινδύνου ιδιαίτερα αν δραστηριοποιούνται σε κλάδους με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και αβεβαιότητα για τη μελλοντική πορεία του κλάδου. Η επιλογή της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης μακροχρόνια και παρέχει μεγαλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες.

Όταν μια επιχείρηση διαθέτει πόρους και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί σε ένα νέο κλάδο θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί μια σημαντική ευκαιρία για την απόκτηση μιας ασυσχέτιστης προβληματικής επιχείρησης.

Η διαφοροποίηση συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη συνεπάγεται αύξηση του γραφειοκρατικού κόστους η οποία προέρχεται από την αύξηση του αριθμού των δραστηριοτήτων και του συντονισμού μεταξύ τους. Μερικές φορές ο αριθμός των δραστηριοτήτων είναι τόσο μεγάλος που περιορίζει την πληροφόρηση και τη σωστή επεξεργασία των πληροφοριών από τα στελέχη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα σε κάποιες περιπτώσεις είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το περιθώριο κέρδους όταν οι δραστηριότητες μοιράζονται κάποιες λειτουργίες με συνέπεια να περιορίζεται ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας και της ορθής κατανομής των πόρων.

Οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης χαρακτηρίζονται από επιβράδυνση όλων των κλάδων της οικονομίας γι αυτό ιδιαίτερα η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση είναι δυνατόν να μην επιτύχει την αναμενόμενη αύξηση στην αξία της επιχείρησης.

Έτσι πριν από τη λήψη της απόφασης για διαφοροποίηση η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει την ελκυστικότητα του κλάδου, το ύψος του κόστους εισόδου στην αγορά και την επίδραση στη βασική δραστηριότητα της.

## **Στρατηγικές συμμαχίες ( strategic alliance)**

Τους κινδύνους οι οποίοι απορρέουν από την ανάπτυξη μιας εταιρείας χρησιμοποιώντας ίδια κεφάλαια μπορεί να τους αποφύγει με τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με μία ή περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες θα αναλάβουν από κοινού το κόστος ανάπτυξης. Η στρατηγική συμμαχία μπορεί να αφορά σε ανάπτυξη νέων



προϊόντων, διείσδυση σε νέες αγορές ή νέες δραστηριότητες, επίτευξη διαφοροποίησης ή μείωση του κόστους.

Η στρατηγική συμμαχία σύμφωνα με τους Hamel, Doz & Prahalad (1989) ορίζεται ως η συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους για την επιτυχή λειτουργία της. Οι στρατηγικές συμμαχίες προϋποθέτουν μόνιμη ή μακροχρόνια δέσμευση και απαιτούν την αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, ή αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου.

Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών ξεκίνησε από τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στην Ιαπωνία οι οποίες το μεγαλύτερο ποσοστό των εξαρτημάτων τους το προμηθεύονται από προμηθευτές με τους οποίους έχουν στενή συνεργασία στο τομέα της τεχνολογίας της ποιότητας και του χρόνου παράδοσης.

Τα χαρακτηριστικά της συμμαχίας είναι το αμοιβαίο όφελος που ευνοεί την από κοινού εργασία και όχι τον ανταγωνισμό, η συνεισφορά των συμπληρωματικών ικανοτήτων κάθε συμμάχου και την κατανόηση της αλληλεξάρτησης κάθε συμμάχου για την επίτευξη στόχων τους οποίους θα ήταν δύσκολο να επιτύχει ο κάθε ένας μόνος του.

Η στρατηγική συμμαχία διαφέρει από την εξαγορά σε πολλά σημεία. Η εξαγορά έχει επιθετικό και ανταγωνιστικό χαρακτήρα, απαιτεί τη δέσμευση κεφαλαίου, εμπεριέχει κίνδυνο τον οποίο αναλαμβάνει η επιχείρηση που απορροφά την άλλη και δεν είναι αναστρέψιμη. Η επιχείρηση που εξαγοράζει μια άλλη αναλαμβάνει τους θετικούς πόρους της εταιρείας αλλά και τους αρνητικούς ενώ η συμμαχία εστιάζει μόνο στους πόρους που εξυπηρετούν τους στόχους της.

Το σημαντικό πλεονέκτημα της εξαγοράς είναι ο απόλυτος έλεγχος και η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων. Η συμμαχία δεν έχει το στοιχείο της μονιμότητας που ισχύει στις περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά εξυπηρετεί ευρείς και μακροχρόνιους στόχους.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος αναλαμβάνεται από κοινού σε αντίθεση με τις εξαγορές ο οποίος αναλαμβάνεται εξολοκλήρου από την εταιρεία που αγοράζει την άλλη.

Η οργάνωση της στρατηγικής συμμαχίας είναι τυπική και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από καθορισμένες διαδικασίες. Απαιτείται ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων, χρησιμοποιούνται καινοτομικές διαδικασίες

προσέγγισης και χρειάζονται διαρκείς προσαρμογές εξ' αιτίας της ρευστότητας των οικονομικών και νομικών βάσεων της συμμαχίας.

Ένα πρόσφατο παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας στην Κύπρο είναι αυτή των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών για τη διεκδίκηση της πλατφόρμας ψηφιακής μετάδοσης τηλεοπτικών προγραμμάτων. Οι ιδιωτικοί τηλεοπτικοί σταθμοί προέβησαν στην ίδρυση εταιρείας στην οποία συμμετέχουν ισότιμα για τη διεκδίκηση της πλατφόρμας. Στόχος των εταιρειών που συμμετέχουν στη συμμαχία αυτή είναι η ανάληψη από κοινού των δικαιωμάτων και του κόστους επένδυσης και παράλληλα η μείωση του αριθμού των πλειοδοτών ο οποίος θα ανέβαζε το κόστος των δικαιωμάτων.

Επιπλέον οι τηλεοπτικοί σταθμοί έχουν τη δυνατότητα ελέγχου του ύψους των δικαιωμάτων τα οποία θα καταβάλλονται για τη ψηφιακή μετάδοση των δικών τους προγραμμάτων.

Ένα άλλο στοιχείο που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι η δημιουργία μιας συμμαχίας μπορεί να οδηγήσει στο μέλλον σε εξαγορά με ευνοϊκότερες συνθήκες αφού η μια εταιρεία γνωρίζει την άλλη και μειώνεται ο κίνδυνος λανθασμένης εξαγοράς.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα της στρατηγικής συμμαχίας είναι η πιθανή απώλεια των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιρειών που συμμετέχουν μετά τη λήξη της συμμαχίας.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες, θα μπορούσαν να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών:

Επίτευξη οικονομικών κλίμακας σε κλάδους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλό σταθερό κόστος και η δαπάνη επενδύσεων είναι μεγάλη για να την επωμιστεί μια εταιρεία. Σύμφιξη σχέσεων με προμηθευτές ή και διανομείς και εξασφάλισης ευνοϊκότερων όρων.

Επιμερισμός του κινδύνου σε περιπτώσεις διείσδυσης σε νέα αγορά ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των καταναλωτών και της αγοράς στην οποία εισέρχονται για πρώτη φορά. Η δημιουργία στρατηγικής συμμαχίας με επιχείρηση που δραστηριοποιείται ήδη στη συγκεκριμένη αγορά, θα μειώσει τον κίνδυνο και το κόστος εισόδου.

Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πρόληψη των κινήσεων των αντιπάλων.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη συμμαχία, σύμφωνα με τους Brouthers & Wilkinson (1995) είναι η προσφορά συμπληρωματικών ικανοτήτων από τους εταίρους, η ύπαρξη συνεργατικής κουλτούρας μεταξύ των εταίρων, οι συμβατοί στόχοι και η ανάληψη συμμετρικών επιπέδων κινδύνου (Β. Παπαδάκης, 2007).

### Άλλες στρατηγικές ανάπτυξης

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, ή να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα, ή να αναπτύξει νέα προϊόντα στην υφιστάμενη αγορά.

		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
		Υπάρχοντα	Νέα
ΑΓΟΡΕΣ	Υπάρχουσες	Στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης	Στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων
	Νέες	Στρατηγική ανάπτυξης-επέκτασης αγοράς	Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

**Σχήμα 5.3:** Επιλογή στρατηγικής ανάπτυξης

ο **Στρατηγική Διείσδυσης Συγκέντρωσης Αγοράς: (Market Concentration / Penetration)**

Επιλέγοντας τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση αποφασίζει την εστίαση των πόρων και ικανοτήτων της στα υπάρχοντα προϊόντα και στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται με στόχο την πιο επικερδή ανάπτυξη, μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς.

*Η αύξηση του μεριδίου αγοράς μπορεί να επιτευχθεί:*

- Με την αύξηση της χρήσης των προϊόντων της από τους υφιστάμενους πελάτες. Μπορεί να αυξήσει τις ποσότητες που αγοράζουν οι πελάτες της με την αύξηση του ρυθμού απαξίωσης του προϊόντος, ή με την προώθηση νέας χρήσης, ή με τη μείωση της τιμής.
- Με την προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών της. Η προσέλκυση νέων πελατών επιτυγχάνεται με τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, ή με την προσφοράς χαμηλότερης τιμής.
- Με την προσέλκυση καταναλωτών που δεν έχουν δοκιμάσει το προϊόν. Αυτό μπορεί να το επιτύχει μια επιχείρηση με τη διαφήμιση νέων χρήσεων ή με την προσφορά δωρεάν δειγμάτων και κουπονιών.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν υπάρχουν περιθώρια αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υφιστάμενους καταναλωτές. Όταν η αγορά δεν είναι κορεσμένη και όταν προσφέρονται σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τις οικονομίες κλίμακας. Όταν τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται, όταν ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών και όταν υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή εγκλωβίζονται στη συγκεκριμένη αγορά και δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες επένδυσης σε άλλους κλάδους. Επιπλέον είναι ευάλωτες σε μεγάλες αλλαγές της αγοράς ή του περιβάλλοντος.

Παρόλα αυτά σε περιόδους οικονομικής κρίσης αρκετές επιχειρήσεις, οι πιο αδύναμες, δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν με αποτέλεσμα να μειώνεται ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στον κλάδο. Το γεγονός αυτό παρέχει τη δυνατότητα στις πιο δυνατές επιχειρήσεις να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που μπορεί να τους επιτρέψει τη μείωση της τιμής.

#### ○ **Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)**

Η στρατηγική αυτή σημαίνει την προώθηση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές.

Οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση αναπτύσσεται σε νέες αγορές είναι με την ανάπτυξη σε νέες γεωγραφικές περιοχές σε εγχώριο ή διεθνές επίπεδο. Με την είσοδο σε νέα δίκτυα διανομής ή με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν η αγορά δεν είναι κορεσμένη, έτσι η επιχείρηση θα μπορεί να αξιοποιήσει την υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα της. Όταν υπάρχουν νέα αξιόπιστα κανάλια τα οποία δεν είναι ακριβά.

#### ○ **Ανάπτυξη Προϊόντων (Product Development)**

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα στις υφιστάμενες αγορές ή αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά στα υφιστάμενα προϊόντα. Η τροποποίηση μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών όπως το χρώμα, το μέγεθος τον ήχο ή το σχήμα. Μπορεί να αναπτύξει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος ή να αναπτύξει περισσότερα μοντέλα ή μεγέθη.

## 5.6 Το ανθρώπινο δυναμικό

Το θέμα της μελέτης του ανθρώπινου δυναμικού γενικά, απασχολεί συνεχώς περισσότερους συγγραφείς και έχει λάβει μεγάλη έκταση. Ωστόσο, δεν παύει να είναι ένας κλάδος, που δε μετράει πολλά χρόνια ζωής. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν πολλά ζητήματα, που απασχολούν ειδικούς και επιχειρήσεις και που όμως δεν έχουν λάβει ακόμα εμπειριστατωμένη μελέτη και έρευνα. Το θέμα της επίδρασης μίας οικονομικής ύφεσης στη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, που επιχειρείται να προσεγγιστεί και στην παρούσα διπλωματική εργασία, είναι ένα από αυτά.

Φυσικά, η θεωρία γύρω από την εφαρμογή της συρρίκνωσης αποτελεί μία προσέγγιση του θέματος, η οποία όμως πραγματεύεται στην ουσία μόνο έναν παράγοντα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αυτή της στελέχωσης. Σε μικρότερο βαθμό πραγματεύεται παράγοντες όπως ο ρόλος της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση και ο ρόλος της ανταμοιβής. Η θεωρία της συρρίκνωσης εξάλλου, αν και αφορά στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναπτύχθηκε κυρίως μέσα από τη μελέτη των εταιρικών στρατηγικών, γεγονός που εξηγεί και το γεγονός ότι δεν αναφέρεται αποκλειστικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, αλλά και σε μία ευρύτερη στρατηγική ανόρθωσης, που μία εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει προκειμένου να επιβιώσει μετά από κάθε είδους κρίση.

Οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης είναι ένα φαινόμενο που οι οικονομολόγοι αδυνατούν να προβλέψουν και οι επιχειρήσεις προσπαθούν πάντοτε με ιδιαίτερη αγωνία να αποφύγουν. Τέτοιες περίοδοι είναι σε θέση να αναταράξουν την ισορροπία σε επιχειρήσεις, οικονομίες κρατών και ακόμα χειρότερα στην παγκόσμια οικονομία, με περαιτέρω συνέπειες σε κάθε έκφραση της κοινωνικής δραστηριότητας. Το γεγονός αυτό αναγάγει τις οικονομικές υφέσεις σε φαινόμενο εξαιρετικού ενδιαφέροντος. Σε συνδυασμό με τη μελέτη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τα συμπεράσματα μπορούν να είναι πολύτιμα για την επιστήμη, χωρίς αυτό να στερεί την αξία τους για τις επιχειρήσεις, οι οποίες θα τα επαληθεύσουν και κυρίως θα τα εφαρμόσουν.

Πιο συγκεκριμένα, θα είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον η μελέτη των συνεπειών μίας οικονομικής ύφεσης στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Καθώς οι οικονομικές

υφέσεις εκφράζονται με συγκεκριμένους τρόπους στις επιχειρήσεις, αξίζει να αναλυθεί σε βάθος πως ο κάθε τρόπος μπορεί να επηρεάσει τις διάφορες πρακτικές της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για μία μελέτη μεγάλου εύρους, επειδή η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού έχει διάφορες πρακτικές, οι οποίες μπορούν να επηρεαστούν με πολλούς τρόπους από τις εκφράσεις της οικονομικής ύφεσης στην επιχείρηση. Βέβαια, έχει σημασία να γίνει η ανάλυση αυτή και από επιχείρηση σε επιχείρηση, αφού διαφορετικά αντιλαμβάνονται την ύφεση διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις και φυσικά διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαφορετικές πρακτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτού του είδους η ανάλυση μπορεί να γίνει και για επιχειρήσεις σε διαφορετικές χώρες, σε διαφορετικούς κλάδους, διαφορετικής ηλικίας κ.λ.π.

Μία δεύτερη και περισσότερο φιλόδοξη προσέγγιση που μπορεί να γίνει στο θέμα είναι να μελετηθεί κατά πόσο οι πρακτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, που εφαρμόζουν οι διάφορες επιχειρήσεις, μπορούν να αποτρέψουν ή έστω να αλλάξουν τον τρόπο και την έκταση στην οποία εκδηλώνονται οι συνέπειες μίας οικονομικής ύφεσης στις επιχειρήσεις. Αυτή η προσέγγιση αποδίδει στη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κεντρική θέση στη λειτουργία της επιχείρησης και υπογραμμίζει την αναγκαιότητά της σε συμφωνία με τη γενική στρατηγική και όραμα της επιχείρησης.

## **5.7 Ανθρώπινο δυναμικό και Οικονομική Κρίση**

Το 2005 και το 2006 ξεχωρίζουν, σύμφωνα με την Daily Fax, ως τα έτη κατά τα οποία οι νεοαναδυόμενες οικονομίες της Ασίας, της Κεντρικής και της Ανατολικής Ευρώπης ενοποίησαν τα κέρδη τους, εκτοπίζοντας τις πιο ώριμες οικονομίες της Δύσης και προσφέροντας τεράστιες ευκαιρίες για εισερχόμενες επενδύσεις. Σε αυτά τα χρόνια πραγματοποιήθηκε η ραγδαία ανάπτυξη άλλων αναδυόμενων οικονομιών όπως η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδονησία, το Μεξικό και η Τουρκία, οι οποίες τείνουν να ισοσταθμιστούν σε δείκτες με τις μεγάλες οικονομικές δυνάμεις (Bratton, J. and Gold J., 1999).

Τα πρόωρα σημάδια της οικονομικής ύφεσης κατά το 2004 και 2005, τα οποία επηρέασαν τις ΗΠΑ και τη Δυτική Ευρώπη, εξαλείφθηκαν μερικώς κατά το 2006, αλλά κατά το δεύτερο μισό του 2007 παρουσιάστηκαν σημάδια οικονομικής ύφεσης. Η ανάπτυξη του 2006 έδωσε τη θέση της στην αβεβαιότητα και την αστάθεια κατά το 2007, με τις ΗΠΑ να αντιμετωπίζουν αναπτυσσόμενες οικονομικές πιέσεις στο εσωτερικό τους.

Ένα νέο επιχειρηματικό τοπίο έχει κάνει την εμφάνισή του παγκοσμίως. Ασία, Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη, Βραζιλία, Ινδονησία, Μεξικό και Τουρκία αναμετρώνται ως ίσοι προς ίσους με τις ώριμες οικονομίες, διεκδικώντας την κυριαρχία. Οι ΗΠΑ και η Δυτική Ευρώπη επανεγκαθιδρύουν ένα ανταγωνιστικό πεδίο στη νέα τάξη πραγμάτων, αναζητώντας λύσεις χαμηλού κόστους στις απόπειρες εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) και υπερπόντιας μετακίνησης (off shoring) επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, δίνοντας έμφαση στις εξαγορές και συγχωνεύσεις και αναγνωρίζοντας την ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία, με απώτερο στόχο ν' ανταποκριθούν άμεσα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη, καθώς και στις αιφνιδιαστικές και απρόβλεπτες οικονομικές κρίσεις (Papalexandris N. Kramar R., 1997).

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σημαντικός. Ωστόσο, για τη Δυτική Ευρώπη, τα επίπεδα παραγωγικότητας, η δυνατότητα αποτελεσματικής ανταπόκρισης και η καινοτομία εξακολουθούν να υπολείπονται των ΗΠΑ, οι οποίες αγωνίζονται να προσαρμοστούν στις καινούριες συνθήκες.

*Στην κρίσιμη, για την οικονομία, εποχή που διανύουμε οι γενικοί στόχοι που θα μπορούσαν να θέσουν τα τμήματα ΔΑΠ των επιχειρήσεων είναι οι εξής:*

- Πώς να σκεφτόμαστε διαφορετικά για τη ΔΑΠ και την ηγεσία.
- Εισαγωγή και αξιοποίηση της καινοτομίας για επίτευξη θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων .

Η απροσδόκητη φύση της τρέχουσας κρίσης καθιστά αβέβαιο το μέλλον των επιχειρήσεων και επισημαίνει πως η ανάπαυση στις δάφνες μας ισοδυναμεί με προσέγγιση του εργασιακού τέλματος. «Ο καλύτερα προσαρμόσιμος επιβιώνει», σύμφωνα με τη θεωρία του Δαρβίνου. Στην οικονομική κρίση που



διανύουμε, η εγρήγορση ανάγεται σε πανάκεια και όλοι οι εργαζόμενοι του κόσμου ενωμένοι την κάνουν μπαντιέρα τους, στο αμείλικτο τερν της εργασίας.

Τα στελέχη στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να είναι ενήμερα για τις δημογραφικές κινήσεις που συμβαίνουν στις περιοχές λειτουργίας τους. Σημαντικές δεξιότητες μπορεί να χαθούν σε σύντομα χρονικά διαστήματα, αν απαρχαιωμένες οργανωτικές ή κρατικές συνταξιοδοτικές πολιτικές εφαρμοστούν ή υιοθετηθούν. Όλες οι πολιτικές που επιφέρουν άσκοπη απώλεια ταλέντων θα πρέπει να αμφισβητηθούν.

Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση της EUROPA ([www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)) για το μέλλον της ευρωπαϊκής αγοράς εργασίας, σε λίγο καιρό οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην ΕΕ θα απασχολούνται στον τομέα των υπηρεσιών. Το 2020, το 75% των εργαζομένων στην ΕΕ θα απασχολούνται σε τομείς όπως οι ασφάλισεις, η ιατρική περίθαλψη, το λιανεμπόριο και η εκπαίδευση, σύμφωνα με νέα έκθεση.

Σύμφωνα με την ίδια έκθεση, όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας θα προϋποθέτουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και πολλές άλλες δεξιότητες, παράλληλα με γενικές γνώσεις και ικανότητες ανάλυσης, επικοινωνίας, χειρισμού των ηλεκτρονικών μέσων και ομαδικής εργασίας. Ταυτόχρονα, όμως, αναμένεται να αυξηθεί και η ζήτηση για θέσεις που απαιτούν λίγες ή και ελάχιστες δεξιότητες. Η εκπόνηση αυτής της έκθεσης, η οποία ζητήθηκε από τους ευρωπαίους ηγέτες, εντάσσεται στις πρωτοβουλίες ενημέρωσης και προετοιμασίας των εργαζομένων για τις δουλειές του αύριο. Στη δεδομένη χρονική συγκυρία, πολλές βιομηχανίες στην Ευρώπη δυσκολεύονται να καλύψουν ορισμένες θέσεις εργασίας που απαιτούν υψηλού επιπέδου δεξιότητες. Παράλληλα, άτομα με πολλά προσόντα απορροφώνται σε χαμηλότερου επιπέδου θέσεις εργασίας, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι γνώσεις δεν είναι πάντα χρησιμότερες από τις δεξιότητες.

Η Επιτροπή έχει εξαγγείλει σχέδια για τη στενότερη παρακολούθηση της αγοράς εργασίας, στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης και την τακτική προσαρμογή των δεδομένων στις προβλεπόμενες εξελίξεις. Άλλες προτάσεις έχουν ως στόχο να αυξήσουν την παροχή συμβουλών για θέματα εργασίας, καθώς και την κινητικότητα των εργαζομένων, αλλά και να βελτιώσουν τις γνώσεις σχετικά με την παγκόσμια αγορά εργασίας μέσω επαφών με διεθνείς οργανισμούς

και χώρες όπως οι ΗΠΑ, ο Καναδάς και η Κίνα. Για τη στήριξη των πρωτοβουλιών αυτών θα συσταθεί το 2009 ομάδα εμπειρογνομόνων.

Η ευρωπαϊκή αγορά εργασίας αλλάζει ταχύτατα λόγω των νέων τεχνολογιών, της παγκοσμιοποίησης, της γήρανσης του πληθυσμού και την μετάβασης προς μία οικονομία χαμηλής παραγωγής ρύπων. Εξακολουθεί να βρίσκεται στο στάδιο της μετάβασης από τη γεωργία και την παραδοσιακή παραγωγή στη νέα της μορφή με πρωταγωνιστές τον τομέα των υπηρεσιών και την απασχόληση που βασίζεται στη γνώση. Η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμοστούν στην νέα αυτή κατάσταση θα είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την κοινωνική ειρήνη.

Συνολικά, υπολογίζεται ότι μεταξύ 2008 και 2020 θα δημιουργηθούν περίπου 20 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Άλλες 80 εκατομμύρια θέσεις υπολογίζεται να δημιουργηθούν καθώς θα περνά στη σύνταξη η γενιά της μεταπολεμικής δημογραφικής έκρηξης και θα συρρικνώνεται ο ενεργός πληθυσμός. Αναμένεται να παρατηρηθούν ελλείψεις στο εργατικό δυναμικό ακόμη και σε τομείς όπου σήμερα καταργούνται θέσεις εργασίας. Η Επιτροπή επισημαίνει ότι η οικονομική κρίση δυσχεραίνει τις προβλέψεις για την απασχόληση και ότι οι αριθμοί αυτοί μπορεί να αλλάξουν.

Το κλειδί για την αύξηση της επιρροής της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αλλαγή φιλοσοφίας, η έμφαση στα μετρήσιμα αποτελέσματα και η σαφής στόχευση του τμήματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η μετουσίωση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι γεγονός και σε λίγα χρόνια από τώρα τα αποτελέσματά της θα είναι ορατά σε όλες τις πολυεθνικές και μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ θα έχουν εισαχθεί δειλά στις μικρομεσαίες και μικρές.

Το πρώτο βήμα για τη μετουσίωση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αναθεώρηση των πρακτικών του παρελθόντος και η ένταξη των λειτουργιών της στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται εισαγωγή της Τεχνολογίας, προσαρμογή στην οικονομική ύφεση και τις επιπτώσεις της, διαφάνεια στη διοίκηση προσωπικού, ευθυγράμμιση με τις εξειδικευμένες ανάγκες του εκάστοτε κλάδου, εφαρμογή του εγχώριου, ευρωπαϊκού και διεθνούς νομοθετικού πλαισίου, επίδειξη κοινωνικής υπευθυνότητας. Επιπλέον, πρωταγωνιστικό ρόλο στις διεθνείς πολιτικές που

καταστρώνονται διαδραματίζει η κινητικότητα των εργαζομένων και η ετερογένεια στην κουλτούρα και τη χώρα προέλευσης των εργαζομένων. Τέλος, για να καταστεί εφικτή η αλλαγή της φύσης και του ρόλου της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη η άμεση ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης.

Ο ρόλος της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι να προωθήσει στη Διοίκηση της Επιχείρησης την εικόνα που θέλει να αποκτήσει εντός της. Για να στοιχειοθετήσει μία σαφή εικόνα, απαιτείται να κατανοήσει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει πρωτίστως να απαντήσει στο ερώτημα «πώς θα αυξήσω την αξία των εργαζομένων και των συμμετόχων (stakeholders);».

## 5.8 Τάσεις – κλειδιά

Συχνά, όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντική οικονομική κρίση και δεν μπορεί να καλύψει τα έξοδα του προσωπικού της, μια λύση είναι η μαζική απόλυση εργαζομένων, με όλες τις αρνητικές συνέπειες που αυτό έχει για την εταιρεία, αλλά και για την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται. Ένας προσεκτικός προγραμματισμός για τέτοιες κρίσεις, κατά την περίοδο που ακόμα η επιχείρηση είναι ισχυρή οικονομικά, θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια σειρά εναλλακτικών πολιτικών που θα απέτρεπαν την έσχατη λύση των μαζικών απολύσεων.

Πρώτο βήμα θα μπορούσε να είναι το πάγωμα των προσλήψεων και η αποδοχή οικειοθελών παραιτήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια τέτοια πρακτική, έχει άμεσες επιπτώσεις, ώστε η επιχείρηση να προσπερνά την κρίση χωρίς να χρειαστεί να προχωρήσει σε οποιαδήποτε άλλη δράση. Επιπλέον, μπορεί να προωθήσει την πρόωρη συνταξιοδότηση ορισμένων υπαλλήλων, προσφέροντάς τους χρηματικά κίνητρα. Η υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων οργάνωσης της εργασίας, όπως μερική απασχόληση και job sharing, μπορεί επίσης να βοηθήσει την επιχείρηση σε μια τέτοια περίπτωση, σημειώνει ο Paul Sparrow (2009).

*Ένα σχέδιο μείωσης προσωπικού συνήθως αναμένεται να ορίζει:*

- Τον αριθμό των ατόμων που θα πρέπει να φύγουν και ένα χρονοδιάγραμμα αποχώρησής τους
- Την οργάνωση της επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων και των συνδικάτων
- Την πρόβλεψη του αριθμού αυτών που μπορεί να φύγουν νωρίτερα οικειοθελώς, καθώς και την οργάνωση κάποιου συστήματος κινήτρων για οικειοθελή αποχώρηση
- Τους όρους απόλυσης (αποζημιώσεις, προθεσμία ενημέρωσης κλπ)
- Τα κίνητρα σε στελέχη – κλειδιά, ώστε να μην αποχωρήσουν φοβούμενοι ότι «το πλοίο βουλιάζει»
- Την οργάνωση προγραμμάτων επανεκπαίδευσης και κατάρτισης των αποχωρούντων, ώστε να αυξηθούν τα προσόντα τους για μια νέα δουλειά, καθώς και ενός συστήματος επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους εργοδότες και εξωτερικούς συμβούλους για την προώθηση της γρήγορης πρόσληψής τους αλλού (outplacement) (N. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς, 2003).

Η διακράτηση είναι το αντικείμενο του πόθου όλων των σύγχρονων οργανισμών. Αλλά πώς επιτυγχάνεται στην περίοδο της κινητικότητας και της ευελιξίας; Βρισκόμαστε σε περίοδο πλήρους απορρύθμισης ή αναδόμησης των εργασιακών σχέσεων.

## **5.9 Δέσμευση εργαζομένων**

Σε μια περίοδο κινητικότητας και ευελιξίας η διακράτηση είναι το αντικείμενο του πόθου όλων των σύγχρονων οργανισμών. Στον 21ο αιώνα, την εποχή των γρήγορων μεταβολών σε όλους τους τομείς οι εργασιακές σχέσεις δεν είναι η εξαίρεση στον κανόνα. Οι δομές των οργανισμών τροποποιούνται και συμπαρασύρουν το προσωπικό και τη διοίκηση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το εργατικό δυναμικό γίνεται κινητικό και ευμετάβλητο με αποτέλεσμα η διακράτηση να αποδεικνύεται αρκετά επίπονη διαδικασία για τις επιχειρήσεις.

Μάλιστα, έχουμε φτάσει σε τέτοιο σημείο σήμερα αναφερόμενοι στην κινητικότητα να μην εννοούμε απλώς μετακίνηση από τη μία εταιρεία στην άλλη, αλλά ακόμα και για αλλαγή επαγγελματικής πορείας.

Η εργασία δε διέπεται μόνο από νομικούς κανόνες και οικονομικές αποδόσεις, αλλά αγγίζει και τις ανθρώπινες σχέσεις και αντιδράσεις. Συνεπώς, οι παραπάνω αλλαγές στον κόσμο της εργασίας έχουν μεταβάλει και το «ψυχολογικό συμβόλαιο» (psychological contract) του εργατικού δυναμικού. Η έννοια αυτή, έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία, ήδη, από τη δεκαετία του 1960, αλλά έχει γίνει περισσότερο διαδομένη από το 90 και μετά. Με λίγα λόγια, το psychological contract αφορά στη «συμφωνία» μεταξύ εργοδότη - εργαζόμενου, όπου ο τελευταίος δεσμεύεται να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση, ίσως και εφόρου ζωής, με αντάλλαγμα την ασφάλειά του.

Μπορεί η συγκεκριμένη σύνδεση υπαλλήλου οργανισμού να μην αποτελεί επίσημο έγγραφο, όπως η σύμβαση εργασίας, είναι, όμως, μέρος της σχέσης τους, τουλάχιστον στην παραδοσιακή της μορφή. Εν έτη 2009, όμως, που ο πλανήτης έχει μεταβληθεί σε ένα παγκόσμιο χωριό και η ευελιξία στην εργασία είναι πια γεγονός, δεν υφίσταται ούτε η παροχή ασφάλειας από την πλευρά του εργοδότη, ούτε η δέσμευση εκ μέρους του εργαζόμενου. Παρ' όλα αυτά, ακόμα και στις μέρες μας δεν αντιμετωπίζουμε μια πλήρως απορρυθμισμένη αγορά εργασίας, αλλά αναφερόμαστε σε «νέα ψυχολογικά συμβόλαια». Μάλιστα, ο Paul Sparrow, Διευθυντής του Centre for Performance Led HR και Καθηγητής International Human Resource Management στο Lancaster University Management School υπογραμμίζει ότι ο μεγαλύτερος βαθμός ευελιξίας στον επαγγελματικό χώρο δε συνοδεύεται αποκλειστικά από αρνητικές επιπτώσεις στη ζωή των εργαζομένων και στη διακράτησή τους. Πιο συγκεκριμένα, ο διεθνούς κύρους ακαδημαϊκός, υποστηρίζει ότι ο πόλεμος των ταλέντων και οι λιγότερο συλλογικές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών εργαζομένων καθιστούν, σε αρκετές περιπτώσεις, τους εργαζόμενους περισσότερο ελκυστικούς και λιγότερο δεδομένους για τις επιχειρήσεις.

Η έντονη ενασχόληση με την ψυχολογική διάσταση των σχέσεων εργοδότη – εργαζόμενου οφείλεται στη φάση την οποία βρισκόμαστε σήμερα, στην οποία αυτό που λείπει περισσότερο από τη συγκεκριμένη σχέση είναι η

αμοιβαία εμπιστοσύνη. Άλλωστε, η έλλειψη ή η ύπαρξη εμπιστοσύνης, έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά και των δύο πλευρών σε κάθε είδους σχέση.

Σήμερα, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο υπεύθυνοι για την επαγγελματική τους ανέλιξη και δεν περιμένουν η προαγωγή τους να έρθει απλώς και μόνο ως αποτέλεσμα της εμπειρίας τους. Πριν από λίγες, μόλις, δεκαετίες η επιχείρηση, κατά κύριο λόγο, έφερε την ευθύνη για την πορεία της καριέρας του εργατικού δυναμικού, το οποίο απασχολούσε. Επειδή ο 21ος αιώνας είναι ο αιώνας της γνώσης και της πληροφόρησης, ο κάθε επαγγελματίας οφείλει να είναι ενήμερος για τις εξελίξεις στον τομέα του, ώστε να μην καταστεί εργασιακά περιττός (redundant). Από την άλλη πλευρά, ο εργοδότης κατανοεί ότι εφόσον δεν προσφέρει την ασφάλεια και την καθοδήγηση που παρείχε παλαιότερα στο προσωπικό έχει χάσει την εμπιστοσύνη του.

Όλα αυτά ακούγονται εφιαλτικά και για τις δύο πλευρές. Ζούμε σε έναν κόσμο όπου οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να μεταπηδήσουν από τη μια δουλειά στην άλλη χωρίς δεύτερες σκέψεις και οι εργοδότες καλλιεργούν αποκλειστικά το αίσθημα της ανασφάλειας; Σύμφωνα με τον Sparrow και τους υποστηρικτές του «νέου ψυχολογικό συμβολαίου» η εμπιστοσύνη και η δέσμευση στον εργοδότη αντικαταστάθηκε σε δέσμευση στο επάγγελμα και τους συναδέλφους. Αυτό το έχουν κατανοήσει οι οργανισμοί οι οποίοι, πλέον, προσπαθούν να χτίσουν σχέσεις και να προωθήσουν το δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων. Αντίστοιχα, τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται δεσμευμένα απέναντι στο επάγγελμά τους και την καριέρα τους (Sparrow, P.R., Hesketh, A., Cooper, C.L. and Hird, M., 2009).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βασική αξία ενός οργανισμού είναι η ηγεσία. Οι ηγέτες σήμερα επενδύουν στην ηγεσία, εστιάζουν στο ταλέντο, εφαρμόζουν προγράμματα και πρακτικές άρρηκτα συνδεδεμένες με τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Η συζήτηση και ο διάλογος οδηγούν στην πρόοδο. Η πρόοδος μπορεί να εντοπιστεί στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Στα αμέσως επόμενα χρόνια, νέες σκέψεις και πρωτοποριακές ενέργειες στον τομέα της συμβολής του ανθρωπίνου κεφαλαίου θα είναι η καλύτερη εγγύηση για νόημα και ολοκλήρωση στις ζωές των ανθρώπων και σεβασμό, αξιολόγηση και τη σωστή θέση στο ανθρώπινο κεφάλαιο από τους οργανισμούς.

Η διαχείριση ταλέντου εντοπίζεται ως ένα από τα κορυφαία ζητήματα από την πλειονότητα των Ανωτάτων Στελεχών παγκοσμίως. Οι περισσότεροι, βέβαια, πιστεύουν πως δεν έχει πραγματοποιηθεί επαρκής πρόοδος όσον αφορά τον εντοπισμό, την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ταλέντου. Κυριαρχεί η πεποίθηση πως απαιτούνται νέες στρατηγικές διοίκησης ταλέντων.

Η καινοτομία θεωρείται καθοριστική για τη διατήρηση της υψηλής απόδοσης ενός οργανισμού. Για τις ώριμες οικονομίες θα αποβεί σημαντικό ανταγωνιστικό εργαλείο στα προσεχή έτη. Για την επιτυχή εφαρμογή της καινοτομίας απαιτούνται βοηθητικές υποδομές (π.χ. επένδυση στην Έρευνα και την Ανάπτυξη) και διασπορά της γνώσης μεταξύ των συναδέλφων (π.χ. δημιουργικότητα εργαζομένων). Άλλωστε, το συγκριτικό πλεονέκτημα που πρέπει να αναζητήσουν στο μέλλον οι ώριμες οικονομίες βρίσκεται στην καινοτομία και στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Στη δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε, ο ρόλος του ηγέτη είναι κρίσιμος αναφορικά με την πρόσληψη κατάλληλου και όχι απελπισμένου – λόγω αυξημένης ανεργίας – προσωπικού, τη διακράτηση των άξιων στελεχών, την επικοινωνία – εντός της επιχείρησης - των μέτρων που λαμβάνονται με αφορμή την τρέχουσα οικονομική κρίση. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας, για παράδειγμα, είναι ένα μέτρο που προκαλεί ανασφάλεια στους εργαζόμενους, καθώς πρόκειται για κάτι καινούριο και ξένο στη νοοτροπία της πλειονότητας του εργατικού δυναμικού. Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καλείται να ενημερωθεί, να ενημερώσει

και να εισαγάγει ομαλά τα νέα μέτρα που η Διοίκηση αποφάσισε να εφαρμόσει, προσέχοντας να μη θεωρηθούν απολυταρχικά.

Συνεπώς, ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ισορροπεί κάπου ανάμεσα στη διπλωματία, την επικοινωνία, την ορθή στρατολόγηση, τη γνώση και την ηγεσία. Πολυσύνθετο παζλ, που εύκολα διαλύεται, αλλά αν ολοκληρωθεί, ικανό να εντυπωσιάσει με τα αποτελέσματά του και τον πιο απαιτητικό manager.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς , Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (2003), Εκδόσεις Μπένου, σσ. 165 - 166
3. Κανελλόπουλος Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδόσεις Icon, Αθήνα
4. Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
5. Ένωση Ξενοδόχων Αττικής (ΕΞΑ), (2005), «Ο Τουρισμός στην Αττική το 2015: Δυνατότητες και Προϋποθέσεις Ανάπτυξης», Γενική Συνέλευση
6. Τμήμα Εφαρμοσμένης Έρευνας του ALBA Graduate Business School, (2009). «Μία στις τρεις Εταιρείες σκοπεύει να μειώσει το προσωπικό της μέσα στο επόμενο εξάμηνο», Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Αρ. Τεύχους 57.
7. Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ., (2001). Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

8. Γκίκας Χαρδούβελης Το χρονικό της διεθνούς και συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: αίτια, επιπτώσεις , αντιδράσεις, προοπτική.
9. Β. Παπαδάκης Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Εκδόσεις Μπένου 2007.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall
2. Katou A., Budhwar P., (2007), «The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms», Thunderbird International Business Review, Vol. 49, Issue 1, pp.1-40
3. Beardwell I. και Holden L., (1994), «Human Resource Management – A contemporary perspective», Pitman Publishing, London
4. Armstrong, M., Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, London, 2000
5. H. John Bernadin and Joyce E.A. Russel, Human Resource Management: An Experimental Approach, McGraw Hill Publishing Co UK, 2003
6. Wexley and Latham, Developing and Training Human Resources in Organisations, Harper Collins Publishers, 2001

7. Hellriegel, Jackson, Slocum, (2005), "*Management: A Competency – Based Approach*", Edition 10
8. Rowe M., (2006), *Marketing to Gen X* , Prism Business Media
9. Bratton, J. and Gold J., (1999). *Human Resource Management, Theory and Practice*. McMillan Press. London.
10. Papalexandris N. Kramar R., "Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family & Work", *Employee Relations*, Vol. 19, No 6, 1997
11. Sparrow, P.R., Hesketh, A., Cooper, C.L. and Hird, M. (Eds.) (2009, in preparation) *Leading HR*. London: Palgrave McMillan
12. Dave Ulrich (2009), *Managing for the Future: Creating Value in HR and Creating a Leadership Brand*
13. Dave Ulrich (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press
14. Roberts G., (1997). *Recruitment and Selection*. London: Institute of Personnel and Development
15. Kolb, D.A., (1976). *Management and the Learning Process*. California.
16. Grossman, Gene M, 1983. "Union Wages, Temporary Layoffs, and Seniority," *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 73(3), pages 277-90, June.

17. Ulrich, D., (1997). Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. <http://www.europa.eu.int/>
2. <http://www.fedee.com/hrtrends.html>
3. [http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=3699](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3699)
4. <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/>
5. <http://www.fedee.com/hrtrends.html>