

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΘΕΜΑ: Η ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ Η
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΙΩΑΝΝΑ
ΣΙΟΥΤΚΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ
ΣΙΣΚΟΥ ΧΡΥΣΟΥΛΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΠΟΛΥΖΩΓΟΠΟΥΛΟΥ ΦΡΟΣΩ

Η ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ
ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ
ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</i>	<i>ΣΕΛ.</i>
1. Εισαγωγή.....	5
 <i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</i>	
2. Ενδοεπιχειρησιακή Κουλτούρα.....	8
2.1 Ορισμός & χαρακτηριστικά κουλτούρας	
2.2 Πετυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα	
2.3 Κουλτούρα & κλίμα οργάνωσης	
2.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις ως προς την εργασιακή κουλτούρα	
2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τους Cameron & Quinn	
2.5.1 Συσχέτιση τύπου οργανωσιακής κουλτούρας και σταδίου ζωής οργάνωσης	
2.6 Εθνική και Οργανωσιακή κουλτούρα κατά τον G. Hofstende	
2.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή	
2.8 Οργανωσιακή κουλτούρα του κλάδου– εθνική κουλτούρα	
2.9 Εξωτερικές επιρροές	
2.10 Οι 4 οργανωσιακές κουλτούρες	
2.11 Εργασιακές σχέσεις	
2.11.1 Εργασιακές και Ανθρώπινες σχέσεις	
2.11.2 Η σημερινή κατάσταση των εργασιακών σχέσεων	
2.12 Κρατική πολιτική και αγορά εργασίας	
2.13 Επιπτώσεις των πολιτικών ευελιξίας	
2.14 Βασικά χαρακτηριστικά της πολιτικής εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα σήμερα	
2.15 Ιδιόμορφες καταστάσεις στο εργασιακό περιβάλλον	
 <i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</i>	
3. Νέες Τεχνολογίες.....	62
3.1 Οι νέες τεχνολογίες σήμερα	
3.2 Οι προκλήσεις που δημιουργεί η κοινωνία της πληροφορίας και οι ΝΤ πληροφορίας και επικοινωνιών	
3.3 Κατηγορίες ΝΤ	
3.3.1 Οι μικροϋπολογιστές	
3.3.2 Πληροφοριακά συστήματα	
3.3.3 Υπολογιστικά προγράμματα	
3.4 Χρησιμότητα των ΝΤ στους εργασιακούς χώρους	
3.4.1 Τεχνολογία πληροφορικής– επικοινωνίας και επιχειρήσεις	
3.4.2 Η τρέχουσα κατάσταση	

3.4.3 Η Ευρυζωνικότητα

3.5 Επιπτώσεις, Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα των NT

3.5.1 Θετικές συνέπειες των NT

3.5.2 Αρνητικές επιπτώσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. Ενδοεπιχειρησιακή κουλτούρα – Νέες Τεχνολογίες.....130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5. Η συμβολή των NT και της Εν.Κ. στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης.....148

5.1 Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων

6. Βιβλιογραφία.....155

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην τελευταία δεκαετία έχει αναπτυχθεί μια νέα διοικητική τάση που προσλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις και η οποία αντιλαμβάνεται την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και ειδικότερα των επιχειρήσεων όχι μόνο με καθαρά χρηματοοικονομικά κριτήρια αλλά και με κριτήρια κοινωνικής προσφοράς και ηθικής ενσωμάτωσης των αξιών της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Στην εποχή μας οι άνθρωποι έχουν ταυτόχρονα πολλούς ρόλους, πολλοί από τους οποίους είναι ανταγωνιστικοί. Δεν είναι σπάνιο κάποιος να είναι μέτοχος σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, καταναλωτής και προμηθευτής ενώ συμμετέχει σαν μέλος σε διάφορες κοινωνικές και περιβαλλοντικές οργανώσεις ταυτόχρονα. Οι καταναλωτές στις δυτικές κοινωνίες χαρακτηρίζονται από την αυξημένη πληροφόρηση που επιθυμούν και λαμβάνουν, απαιτούν από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις κοινωνική υπευθυνότητα και ηθικές αρχές και εξετάζουν εξονυχιστικά όχι μόνο την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αγοράζουν αλλά όλη την συμπεριφορά της επιχείρησης και τις δραστηριότητές της σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και ανθρωπιστικό επίπεδο.

Οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο αυτό ορίζουν πλέον την αποστολή τους με ευρείς κοινωνικούς όρους και αποσυνδέονται από το αυστηρό πλαίσιο της ανάπτυξης και του κέρδους.

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πλέον την σημασία της ανάπτυξης και υποστήριξης της εταιρικής κουλτούρας και τον ρόλο που διαδραματίζει στην επίτευξη του επιχειρησιακού οράματος και των στόχων. Ο όρος κουλτούρα είναι λατινογενής και θα μπορούσε να αποδοθεί ως ισότιμος με τις έννοιες της καλλιέργειας και του πολιτισμού.

Στα πλαίσια μιας επιχείρησης ο όρος κουλτούρα, δηλαδή η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές στον ρου του χρόνου αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και διάρθρωσης της επιχείρησης, τον τρόπο εξουσίας των ανωτέρων, τον τρόπο απόδοσης ανταμοιβών και επιβολής κυρώσεων, τον τρόπο ελέγχου, τον τρόπο γενικότερα λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η μακρόπνοη εύρυθμη και επικερδής ανάπτυξή της. Η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει μια δυναμική η οποία προσδίδει μια ζωντάνια σε αυτούς που καλούνται να την υπηρετήσουν αφού ταυτόχρονα είναι αυτοί που την διαμορφώνουν και αυτοί

δεν είναι άλλοι από το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή εργαζόμενοι, στελέχη, μέτοχοι.

Το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και η σημαίνουσα θέση του ηγέτη στο επιχειρησιακό περιβάλλον έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς και εμπειρικούς ερευνητές.

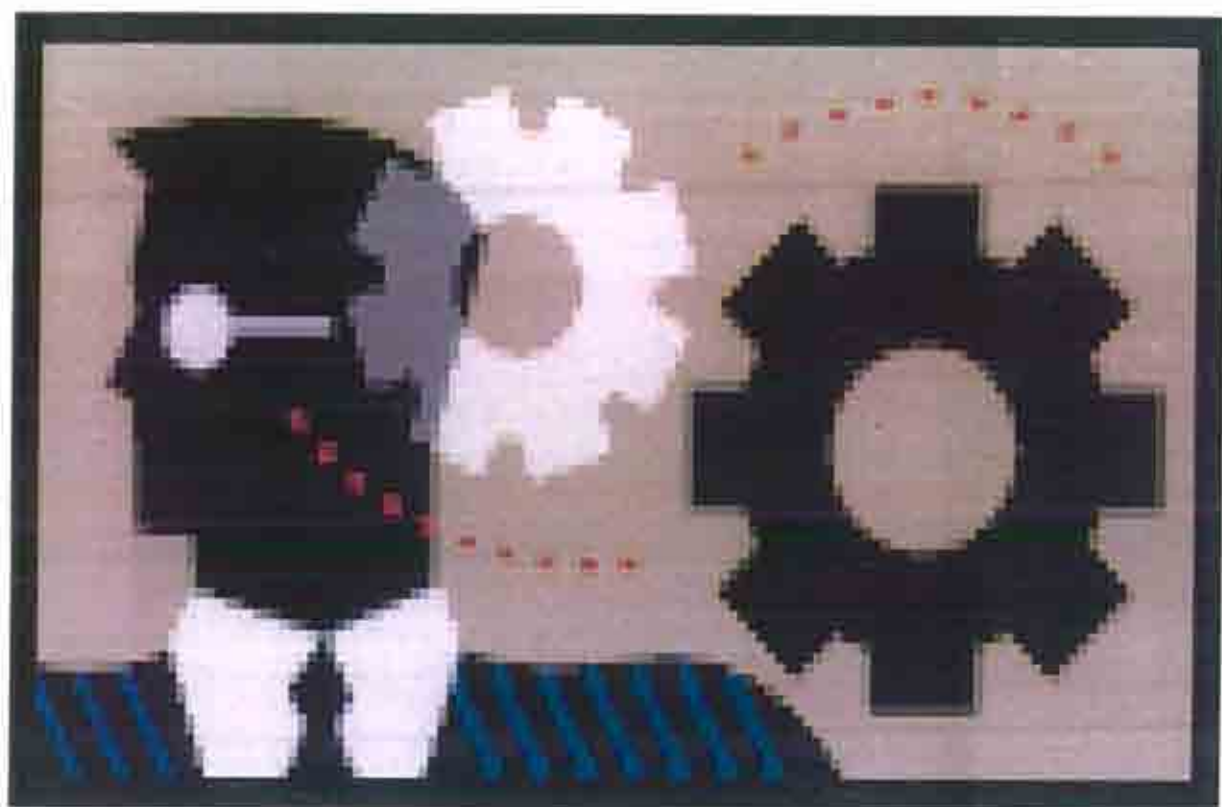
Η κουλτούρα προσδίδει στα άτομα μιας οργάνωσης μια αίσθηση συλλογικής ταυτότητας και τα δεσμεύει προς πεποιθήσεις και αξίες που είναι μεγαλύτερες από αυτά. Η κουλτούρα έχει διπλό ρόλο μέσα στις επιχειρήσεις: καταρχήν συσπειρώνει τα μέλη τους και ορίζει τις σχέσεις τους με άλλα μέλη και δεύτερον εξυπηρετεί την προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αν και η κουλτούρα μπορεί να τροφοδοτείται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης συνήθως αναπτύσσεται αρχικά από τις προσωπικές πεποιθήσεις και σύστημα αξιών των ιδρυτών, διαχέεται σε όλη την οργάνωση γίνεται έθιμο, τελετουργία, γλώσσα και σύμβολα συναλλάσσεται με την προσωπική ηθική των μελών, τα συστήματα και τις οργανωσιακές δομές αλλά και τους συμμετόχους (stakeholders) και διατηρείται ή αλλάζει από την ανώτατη διοίκηση αντικατοπτρίζοντας εντέλει την ηθική του οργανισμού.

Η κουλτούρα και η ηθική των οργανισμών και η κοινωνική ευθύνη που προκύπτει από αυτές απαντούν στην μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι μάνατζερ: αφενός στην αυθόρμητη συνεργασία τόσο των μελών των οργανισμών σε ιεραρχικές δομές διοίκησης και οργάνωσης, αφετέρου στην αποδοχή του οργανισμού από την κοινωνία/κοινότητα που λειτουργεί.

Αυτό απαιτεί οι σύγχρονοι μάνατζερ να ενστερνιστούν, να προάγουν και να αναπτύξουν την εταιρική κουλτούρα πρώτα μέσω της συμπεριφοράς τους και μετά μέσω της γλώσσας, τελετών, συμβόλων αλλά και της δομής και του κώδικα δεοντολογίας που ταιριάζει στις αξίες του οργανισμού και της κοινωνίας που δραστηριοποιείται.

Τα πολύ τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται εντός των επιχειρήσεων και τμήματα ηθικής και δεοντολογίας που σκοπό έχουν την διαχείριση της διοικητικής ηθικής και της επιχειρηματικής δεοντολογίας. Οι νέες τεχνολογίες και ειδικότερα το διαδίκτυο παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επικοινωνία των στόχων, των αξιών, της κουλτούρας και του εταιρικού οράματος τόσο στους πελάτες τους και την κοινότητα μέσω του εταιρικού portal όσο και εσωτερικά στους εργαζομένους μέσω των ενδοδικτύων (Intranet).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Κουλτούρα:

Ένα μοτίβο βασικών υποθέσεων – που εφευρίσκονται, ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια δεδομένη ομάδα, καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει επιτυχώς τα προβλήματά της με εξωτερική προσαρμογή και εσωτερική ενσωμάτωση – που έχει λειτουργήσει αρκετά καλά για να θεωρηθεί έγκυρη και επομένως να διδαχθεί σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιληφθούν, σκεφτούν, αισθανθούν σε σχέση με αυτά τα προβλήματα (*Schein E. "The Corporate Culture. Survival Guide", 1999, San Francisco, Jossey-Bass*)

Υποκουλτούρες :

Αναπτύσσονται για να απεικονίσουν τα κοινά προβλήματα, στόχους και εμπειρίες μιας ομάδας, τμήματος ή άλλης μονάδας.

Τύποι

Λειτουργική (εργαζόμενοι πρώτης γραμμής)

Μηχανολογία (τεχνικό προσωπείο)

Διοικητική (μεσαία και ανώτερα στελέχη διοίκησης)

2.1 Ορισμός & χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας

Τα τελευταία 25 χρόνια η οργανωσιακή κουλτούρα έχει κερδίσει ευρεία αποδοχή ως ένας τρόπος κατανόησης ανθρώπινων συστημάτων. Αυτή η οπτική δανείζεται στοιχεία από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία και χρησιμοποιεί πολλούς από τους ίδιους όρους για να ορίσει τις συντεταγμένες της κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης. Αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νόρμες, απτά σύμβολα μελών της Οργάνωσης και των συμπεριφορών του. Μπορούμε να μιλήσουμε για την κουλτούρα της Οργάνωσης κοιτάζοντας την ένδυση των μελών, την επίπλωση. Σαφώς η οργανωσιακή κουλτούρα μιας κερδοσκοπικής εταιρείας είναι διαφορετική από εκείνη ενός Πανεπιστημίου ή ενός Νοσοκομείου.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της Οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια Οργάνωση διαφορετική από μιαν άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της Οργάνωσης. Επειδή η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι

και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, μας περιβάλλει όλους και μοιράζεται με ανθρώπους που ζουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο και την έμαθαν. Προέρχεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων της Οργάνωσης και μεταξύ αυτών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών των μελών, της οργανωσιακής δομής, της οργανωσιακής ηθικής και του συστήματος ανταμοιβών των μελών. Είναι κανόνες, αξίες τελικού σκοπού και τρόπου συμπεριφοράς (terminal and instrumental values), τελετουργίες, παραδόσεις ιστορίες, σύμβολα, πρακτικές κοινωνικοποίησης. Προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης ενώ ο σαφής προσδιορισμός αξιών και προσδοκώμενων συμπεριφορών κοινών για τα μέλη της δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και αφοσίωση προς το όραμα και την αποστολή της Οργάνωσης.

Παράλληλα με την αποσαφήνιση κανόνων συμπεριφοράς η οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές δημιουργώντας ένα πλαίσιο σταθερής συμπεριφοράς με σεβασμό στους υπολοίπους. Με αυτόν τον τρόπο η Οργάνωση άεγγχει τις αλληλεπιδράσεις των μελών της επιχείρησης και με τους πελάτες, προμηθευτές και την κοινότητα με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Οι αξίες κουλτούρας μπορούν να διευκολύνουν σε αμοιβαία προσαρμογή δημιουργώντας ένα κοινό σημείο αναφοράς και έτσι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως μια φόρμα άτυπης οργάνωσης που ελευθερώνει τους υπαλλήλους να αναδείξουν μέρος των ικανοτήτων τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης γιατί μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει τον τρόπο που η οργανωσιακή δομή λειτουργεί και αυξάνει τα κίνητρα των υπαλλήλων για την επίτευξη των συμφερόντων της Οργάνωσης.

Ο Gareth Morgan (1997) περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινιχόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν της ομάδας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα, το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον. Δίνει 4 βασικά σημεία της οργανωσιακής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των ανθρωπίνων συστημάτων

1. Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της Οργάνωσης και εκπαίδευση σε γήινες πλευρές όπως το στήσιμο μιας άδειας αίθουσας συναντήσεων
2. Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα
3. Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην οργανωσιακή κουλτούρα
4. Παραδοχή σχέσης μεταξύ Οργάνωσης και Περιβάλλοντος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από την προσωπικότητα του ιδρυτή της, την οργανωσιακή εμπειρία και την εσωτερική αλληλεπίδραση, δηλαδή την επαφή ομάδων ατόμων μέσα στον Οργανισμό.

Ο Handy C. (*Handy C "Gods of Management: The changing work of Organizations", N.Y., Oxford University Press , 1995*) προσδιορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που κάνουμε τα πράγματα, την ατμόσφαιρα, τα επίπεδα ενέργειας και ατομικής ελευθερίας, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την υπακοή και τους κανόνες.

Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι :

1. η ταυτότητα του μέλους, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους,
2. η έμφαση στη ομάδα, ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες,
3. η εστίαση στους ανθρώπους, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της Οργάνωσης,
4. η ολοκλήρωση των μονάδων, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης,
5. ο έλεγχος, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς,
6. η ανοχή στον κίνδυνο, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι,
7. τα κριτήρια αμοιβής, ο βαθμός στον οποίον το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα,
8. η ανοχή στη διαφωνία, ο βαθμός στον οποίον οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία,
9. ο προσανατολισμός στα μέσα-στόχους , ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες και
10. η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, ο βαθμός στον οποίον η Οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις υπόρρητες, κοινά αποδεκτές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων σχετικά με το τι είναι ,τι είναι καλό, τι είναι

σωστό. Αυτή θα προκύψει ανεξάρτητα από το εάν το επιθυμούν τα μέλη ή όχι. Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να διευκολύνει τις αλλαγές αντί να ενεργεί ως τροχοπέδη, μια κουλτούρα που να βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί και δεν θα την περιορίζει με κύρια χαρακτηριστικά ότι η διευθυντική ομάδα εκτιμά βαθιά, αληθινά και ειλικρινά όλους τους εταιρικούς δρώντες, ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών και η άσκηση ηγεσίας εκτιμώνται πραγματικά και ενθαρρύνονται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης, γίνεται αποκέντρωση διοικητικών λειτουργιών στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης, διατηρείται η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης απλή και ξεκάθαρη, υπάρχει ο ελάχιστος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων.

2.2 Πετυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης, οι σχέσεις με τους πελάτες, η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία σύμφωνα με έρευνες στις ΗΠΑ, Αγγλία και Σκανδιναβία αποτελούν τα 2/3 της περιουσίας της με το υπόλοιπο να συντίθεται από τα εργοστάσια τα μηχανήματα και τα κεφάλαιά της. Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνει το Great Place to Work Institut Hellas οι 3 πυλώνες του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη. Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και να ζητούν τις ιδέες τους.

Για να είναι όμως κανείς αξιόπιστος πρέπει τα λόγια ν' ακολουθούνται από έργα, να υπάρχει όραμα και επαληθεύεται στην καθημερινότητα. Σεβασμός σημαίνει παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, σημαίνει εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς. Δικαιοσύνη σημαίνει τίμιο μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Ο εργασιακός χώρος φροντίζει να αποδεσμεύεται από οποιασδήποτε φύσης διακρίσεις, ορίζοντας ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης διαφορών.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι αυξάνει σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του Οργανισμού. Σε μια εταιρεία με βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξασθενούν. Ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα. Οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους, την ομάδα τους, την εταιρεία τους. Αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτός τους στη δουλειά. Υπάρχει ένα ξεκάθαρο κλίμα συναδελφικότητας και επιθυμούν να συνεχίσουν εκεί τη καριέρα τους.

Σύμφωνα με το ετήσιο άρθρο του Fortune «οι 100 εταιρείες με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στις ΗΠΑ» επιβεβαιώνεται ότι οι εταιρείες που περιλαμβάνονται στη λίστα λαμβάνουν καλύτερες υποψηφιότητες ατόμων για τις κενές θέσεις εργασίας, έχουν χαμηλότερο ποσοστό αλλαγής προσωπικού, απολαμβάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών, αναπτύσσουν μεγαλύτερες καινοτομίες και δημιουργικότητα και επωφελούνται από μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα.. Όταν ένας Οργανισμός επενδύει στους ανθρώπους του επενδύει και στην επιτυχία του (*Η Καθημερινή, 27/3/2005*).

«Οι περισσότερο πετυχημένες εταιρείες είναι αυτές που ακούνε και λαμβάνουν υπόψη τους αυτά που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν τη δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι εταιρείες που επικοινωνούν τις αξίες τους με σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαρίες για όλους. Οι εταιρείες αυτές έχουν εξασφαλίσει κάτι σημαντικό ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και-το σπουδαιότερο- είναι πιστό και αφοσιωμένο». Αυτά είναι τα λόγια του κ. Richard MacMillan, διευθύνοντος συμβούλου της Adecco Βρετανίας και Ιρλανδίας. Και συνεχίζει «Από τα ευρήματα της έρευνας γίνεται αυτονόητο, γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση και στη συγκράτηση των κατάλληλων ανθρώπων αφού η ατμόσφαιρα που δημιουργούν μέσα σε αυτές προάγει μια κουλτούρα που δεν είναι θετική, ούτε ενδυναμώνει και στηρίζει τις νέες ιδέες, όλα αυτά που χρειάζονται δηλαδή για να συγκρατήσουν το καλό προσωπικό και να χτίσουν τη φήμη που χρειάζεται για να προσελκύσουν τα νέα ταλέντα. Τα επίπεδα ενέργειας των εργαζομένων είναι επικίνδυνα χαμηλά, όχι γιατί φοβούνται να εργασθούν στο επίπεδο αυτό αλλά γιατί απαιτούν να εισακούγονται οι ιδέες τους, ν' αναγνωρίζεται η αξία τους και να μπορούν να εργάζονται με ευελιξία» (*Η Καθημερινή, 31/10/2004*).

Ο John Kotter (1996) στο βιβλίο του «Καθοδηγώντας τις αλλαγές» παραθέτει 8 διακριτά βήματα που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυχή:

- Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
- Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού
- Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος της επιχείρησης
- Εξουσία στους εργαζόμενους για επίτευξη αλλαγών
- Κέρδη για τους εργαζόμενους και ανταμαβές για την συμβολή τους
- Παγίωση αξιοπιστίας επιτυχιών για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας

- Προώθηση διαδικασίας αλλαγών
- Θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα.

2.3 Κουλτούρα & κλίμα οργάνωσης

Πολύ κοντά ως έννοιες βρίσκονται το κλίμα και η κουλτούρα. Και οι 2 έννοιες μοιράζονται το ίδιο πρόβλημα, που είναι να εξηγήσουν πώς τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος επηρεάζουν τα άτομα και πώς αυτά με την πάροδο του χρόνου διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του Οργανισμού. Όμως οι 2 έννοιες διαφοροποιούνται καθώς η κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός από τους ιδρυτές, παλιούς και νέους ηγέτες, κρίσεις, γεγονότα, ιστορία, τελετουργίες, ρουτίνες, είναι ο «τρόπος που κάνουμε πράγματα», είναι η βαθιά ριζωμένη φύση της Οργάνωσης, οι κανόνες, οι παραδόσεις, το αποτέλεσμα μακροχρόνιων επίσημων και ανεπίσημων συστημάτων. Από την άλλη το κλίμα είναι ένα φαινόμενο που δημιουργείται από την ηγεσία, οι ατομικές και κοινές αντιλήψεις και στάσεις των μελών, είναι η αίσθηση της Οργάνωσης, που προέρχεται από το τι πιστεύουν οι άνθρωποι για τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην Οργάνωση. Αυτές οι δραστηριότητες επηρεάζουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση την ατομική και ομαδική.

Το Οργανωσιακό κλίμα (Organizational climate) συνδέεται απευθείας με το στυλ διοίκησης και ηγεσίας του ηγέτη, βασισμένο σε αξίες, δεξιότητες και ενέργειες, όπως και τις προτεραιότητες του ηγέτη.

Ο Tagiouri (*"The concept of organizational climate."* In: Tagiuri R, Litwin GH. , editor. *Organizational Climate: Explorations of a Concept. Cambridge, Harvard University; 1968*) ορίζει το Οργανωσιακό κλίμα ως μια ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος που δοκιμάζεται από τα μέλη, επηρεάζει την συμπεριφορά και μπορεί να περιγραφεί σε όρους αξιών ενός ιδιαίτερου συνόλου χαρακτηριστικών της Οργάνωσης. Οι πρακτικές της ηγεσίας ακόμα και αν το κλίμα δεν είναι εξαιρετικό μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα εργασίας και δυνατά αποτελέσματα με την ομάδα εργασίας και το τι κάνει ο ηγέτης είναι καθοριστικό για το κλίμα.

Το Οργανωσιακό κλίμα παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση της επιχείρησης σε ποσοστό σημαντικότητας ανάλογο με τις οικονομικές συνθήκες και τις δυναμικές του ανταγωνισμού.

Ο Burke (1993), (*Burke, W. Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading Addison-Wesley*) λέει ότι οι αλλαγές στο κλίμα είναι κατορθωτές γιατί το κλίμα συνδέεται με το συναλλακτικό επίπεδο της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει μια ευρεία οργανωσιακή εστίαση ενώ το κλίμα δημιουργείται στην ομάδα εργασίας. Ενώ

κάθε Οργάνωση διαθέτει οργανωσιακή κουλτούρα κάθε ομάδα εργασίας μέσα στην Οργάνωση έχει το δικό της ιδιαίτερο κλίμα.

Ο Stringer (*R. Leadership and Organizational Climate. UpperSaddle River, Prentice Hall; 2002*) εξηγεί το κλίμα ως ένα υποσύνολο, μια υποδιάσταση της Οργανωσιακής κουλτούρας.

Από την άλλη το δεοντολογικό – ηθικό κλίμα (*Trevino L., Butterfield K., McCabe D., "The ethical context in Organization. Influences on employee attitudes and behaviors", Research in ethical issues in Organizations, vol.3,2001*) είναι η αίσθηση του κατά πόσο κάνουμε τα πράγματα σωστά ή η αίσθηση του κατά πόσον συμπεριφερόμαστε όπως πρέπει. Η συμπεριφορά και γενικότερα ο χαρακτήρας του ηγέτη είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το κλίμα. Η Οργάνωση επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του κλίματος από την επιρροή στη δράση και τις φροντισμένες διαδικασίες του ηγέτη.

2.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις ως προς την εργασιακή κουλτούρα

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ακαδημαϊκοί που έχουν προσεγγίσει το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και έχουν προσπαθήσει να το αποκρυπτογραφήσουν και να το προσδιορίσουν. Για τον λόγο αυτόν παρατίθενται παρακάτω μερικές θεωρητικές προσεγγίσεις που «φωτίζουν» την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι Deshponde' and Webster (*Deshponde' and Webster "Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda", Journal of Marketing, 53, Jan.,1989*) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα πρότυπο μοιρασμένων αξιών και πιστεύω που βοηθά τα άτομα να καταλάβουν την οργανωσιακή λειτουργία και έτσι τους παρέχονται οι κανόνες για την συμπεριφορά τους στην Οργάνωση.

Οι O'Reilly, Chatman and Caldwell (*O'Reilly, Chatman and Caldwell "People and Organizational culture: A QSort Approach to Assessing Person-Organization Fit", Academy of Management Journal 34, Sep.1991*) έκαναν λόγο για 7 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας:

1.καινοτομία, 2.σταθερότητα, 3.σεβασμός στους ανθρώπους, 4.προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, 5.προσανατολισμός στην ομάδα, 6.προσανατολισμός στην λεπτομέρεια και 7. επιθετικότητα.

Μετά από έρευνα του Deshponde και συνεργατών του σε ιαπωνικές εταιρείες αποδείχτηκε ότι υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης ήταν συνδεδεμένα με την κουλτούρα της αγοράς (αξίες ανταγωνιστικής επιθετικότητας και προσανατολισμός στο αποτέλεσμα) και μια κουλτούρα adhocracy(αξίες ευελιξίας και καινοτομίας).

Κατά τον δρ. Rupert Baumgartner (*Baumgartner R., "Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development"- Volume 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Uso, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, 2003*) η

οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική μεταβλητή για τη διαχείριση συνεχούς ανάπτυξης. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει μηχανισμούς εναρμόνισης της ατομικής συμπεριφοράς των μελών. Περιλαμβάνει κοινές υποθέσεις, μοιρασμένες αξίες και κανόνες, κοινή κατανόηση συμβόλων, κοινούς τρόπους ερμηνείας και κανόνες επικοινωνιακής λειτουργίας. Ο συσχετισμός οργανωσιακής κουλτούρας και οικονομικής επιτυχίας αναγνωρίστηκε μετά την πετυχημένη εργασιακή πρακτική της Ιαπωνίας στα τέλη της δεκαετίας του '70 και πολλές μελέτες έλαβαν χώρα συγκρίνοντας διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Από την δεκαετία του '80 όλο και περισσότερο γίνεται λόγος και τονίζεται η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρα.

Σύμφωνα με τον Scheyogg (*Schreyogg G., Organisationskultur, In Handwörterbuch der Organization, Ed, Frese, Poeschal, Stuttgart, 1991*) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ανεκδήλωτο συλλογικό φαινόμενο αποτελούμενο από αξίες και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη και καθορίζουν την αυτοεικόνα της Οργάνωσης. Αποτελεί τη βάση ομοιογένειας και συνέπειας στα οργανωσιακά πράγματα. Είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αλληλεπίδρασης της Οργάνωσης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Είναι οι κοινά αποδεκτές συμπεριφορές ως αποτέλεσμα επιτυχημένων πρακτικών στην επίλυση προβλημάτων. Η οργανωσιακή κουλτούρα φέρνει προσανατολισμό και νόημα δίχως να μαθαίνεται συνειδητά. Πάντα κατά τον ίδιο δυνατές οργανωσιακές κουλτούρες έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Τα θετικά είναι η γρήγορη λήψη αποφάσεων και πραγμάτωση, η κινητοποίηση, το ομαδικό πνεύμα, η χαμηλή προσπάθεια για έλεγχο και κανονισμούς. Τα αρνητικά είναι ο χαμηλός βαθμός ευελιξίας, η συλλογική αποφυγή, τα συγκινησιακά εμπόδια και η τάση απομόνωσης από το περιβάλλον.

Σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τύπους και συνέπειες της οργανωσιακής κουλτούρας οι ερευνητές ανακάλυψαν πώς διάφορες εσωτερικές διαδικασίες όπως ατομική και οργανωσιακή επιλογή και κοινωνικοποίηση και χαρακτηριστικά δυνατών μελών όπως ο ιδρυτής μιας Οργάνωσης ή ομάδες μελών επηρεάζουν το περιεχόμενο και την συναίνεση σχετικά με τις οργανωσιακές αξίες. Όταν τα άτομα είναι μέλη μιας Οργάνωσης προσαρμόζουν ή αναπτύσσουν ένα σύστημα αξιών το οποίο διαχωρίζεται από αυτό που φέρουν στην προσωπική τους ζωή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνουν αρχικά κατανοητές οι αξίες σε προσωπικό επίπεδο για να είναι δυνατή η στάθμιση του μεγέθους της επιρροής τους σε επίπεδο ομάδων και σε επίπεδο Οργάνωσης.

Για τον Jeffrey Sonnenfeld (*Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, Academy of Management Review*) υπάρχουν 4 τύποι κουλτούρας που ανταποκρίνονται

σε 4 διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Αυτοί οι τύποι κουλτούρας είναι οι ακόλουθοι

1. Academy culture: Αναφέρεται σε Οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και υπάλληλους με υψηλές δεξιότητες. Δίνεται η δυνατότητα για άσκηση δεξιοτήτων και περαιτέρω εκπαίδευση(π.χ. πανεπιστήμια, νοσοκομεία).
2. Baseball team: Σε μια τέτοια ομάδα υπάρχουν υπάλληλοι που λειτουργούν ως ελεύθεροι πράκτορες με υψηλά αμειβόμενες δεξιότητες και έχουν ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση γι' αυτό βρίσκονται σε αναζήτηση ομάδων που θα διέθεταν μεγαλύτερα ποσά για να τους αποκτήσουν (διαφήμιση ,τραπεζικός τομέας)
3. Club culture: Το βασικό εδώ είναι το ταίριασμα με την ομάδα και η εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης. Τα μέλη ξεκινούν από χαμηλά και στην Οργάνωση η οποία προάγει υψηλές αξίες(π.χ. στρατός, νομικές υπηρεσίες).
4. Fortress: Οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν εάν θα εκδιωχθούν ή όχι. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους με συγκεκριμένες δεξιότητες. Ένα τέτοιο περιβάλλον είναι κατάλληλο για εκείνους που αναζητούν την αλλαγή και δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση της εργασίας(π.χ. μεγάλες εταιρείες αυτοκινητών).

Το 1995 ο Handy C. (*Handy C "Gods of Management: The changing work of Organizations", N.Y., Oxford University Press , 1995*) έκανε λόγο για 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που αντιστοιχούν σε 4 μυθικούς θεούς:

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΑΣ (club culture) έχει κύριο χαρακτηριστικό την δύναμη με εστίαση στο αποτέλεσμα. Υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που διευθύνει την επιχείρηση με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο και τα εκτελεστικά μέλη της επιχείρησης τα οποία είναι έμπιστα και αφοσιωμένα. Αυτός ο τύπος είναι κατάλληλος για την ταχύτητα των αποφάσεων, είναι φτηνός στην οργάνωσή του όμως η επιτυχία εξαρτάται αποκλειστικά από τον έναν και βασίζεται σε ένα δίκτυο από παλιές φιλίες.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΠΟΛΛΩΝ (role culture)είναι η κουλτούρα του ρόλου ,όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και τον ρόλο με έμφαση στις διαδικασίες, κανονισμούς, τυποποίηση και σταθερότητα. Είναι ο τύπος κουλτούρας που ανταποκρίνεται στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΘΗΝΑ (task culture)θέτει ως προτεραιότητα την επίτευξη του έργου, την δημιουργικότητα ,την επίλυση προβλημάτων. Κυριαρχεί η ομαδική εργασία που αποσκοπεί στην επίτευξη του στόχου ,οι επίπεδες δομές, η μετακίνηση προσωπικού. Ο χρόνος ζωής της είναι βραχύς και καθώς μεγεθύνεται θα μετασχηματιστεί σε κουλτούρα ρόλου γιατί θα απαιτηθούν απολλώνιες δομές.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΟΝΥΣΟΣ (existential culture) έχει σαφή προσανατολισμό στον ατομισμό και τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων. Έχει ως κύρια χαρακτηριστικά του την ανεξαρτησία, την ευελιξία, την άτυπη οργάνωση και κατανομή εξουσίας ενώ δίνεται έμφαση στην εμπειρία, το ταλέντο και την δημιουργικότητα. Αυτός ο τύπος αρχίζει να υπερισχύει σήμερα και εδώ ανήκουν γιατροί, δικηγόροι αλλά και αναλυτές συστημάτων και επιστημονικοί ερευνητές. Πρόκειται για ανεξάρτητους επαγγελματίες που έχουν «δανείσει» τις υπηρεσίες ή τις δεξιότητές τους σε μια Οργάνωση.

Οι περισσότερες σημερινές Οργανώσεις έχουν στοιχεία από όλους τους τύπους κουλτούρας και η προσοχή πέφτει στην ισορροπία και στην διοίκηση του μίγματος. Επειδή όμως τότε υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί κάθε έννοια συνέπειας δίνονται και τεχνολογικό-λειτουργικοί προσανατολισμοί (σταθερότητα vs προσανατολισμός αλλαγής, έλεγχος vs ατομική διακριτικότητα, κατεύθυνση vs συμμετοχή, προσανατολισμός στο έργο vs προσανατολισμός στις σχέσεις, αυταρχικό vs δημοκρατικό). Αυτοί οι προσανατολισμοί περιλαμβάνουν συμπεριφορές με σεβασμό στην αλλαγή, το διαφορετικό, το καινούργιο, τη μάθηση, τη συνεργασία, τη συμμαχία, την εταιρική ευθύνη. Απαιτείται συνέργια ανάμεσα στους διαφορετικούς προσανατολισμούς κουλτούρας.

Ο Denison (*Denison D., "Corporate culture and Organizational effectiveness, New York, John Wiley and Sons, 1990*) διακρίνει 4 βασικές όψεις της οργανωσιακής κουλτούρας που μπορούν να μεταφραστούν σε 4 υποθέσεις

1. The consistency hypothesis
Είναι η ιδέα ότι το μοίρασμα των πιστεύω και κοινών αξιών ανάμεσα στους συμμετέχοντες θα αυξήσει τον εσωτερικό συντονισμό και μια κάποια έννοια ταυτότητας από την πλευρά των μελών. Έχει θετική επίδραση αφού παρέχει ολοκλήρωση και συνεργασία, αλλά και αρνητική αφού ισχυρή συνοχή σημαίνει αυξημένη πιθανότητα αντίστασης σε αλλαγές.

2. The mission hypothesis, η ιδέα ότι το μοίρασμα σκοπών, στρατηγικής και κατεύθυνσης μπορεί να συντονίσει τα μέλη προς συλλογικούς στόχους. Δίνει έμφαση στην σταθερότητα του Οργανισμού.

3. The adaptability hypothesis, η ιδέα ότι κανόνες και πιστεύω που βελτιώνουν την ικανότητα της Οργάνωσης να μεταφράζει σημάδια του περιβάλλοντος σε εσωτερικές συμπεριφορικές αλλαγές θα προάγει την επιβίωση και ανάπτυξή της

4. The participation hypothesis, η ιδέα ότι η συμμετοχή θα συνεισφέρει στην έννοια της ευθύνης, αποστολής, δέσμευσης και πίστης.

Οι 2 πρώτες υποθέσεις προάγουν τη σταθερότητα, οι άλλες 2 επιτρέπουν την αλλαγή και προσαρμογή. Η 1 και 4 εστιάζουν στις εσωτερικές οργανωσιακές δυναμικές, η 2 και 3 στη σχέση της Οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η Joanne Martin (*Martin J., "Cultures in Organizations- Three perspectives", New York, Oxford University Press, 1992*) δίνει 3 διαφορετικές προοπτικές στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας :

1. η προοπτική της ενσωμάτωσης- ολοκλήρωσης, όπου κουλτούρα είναι ό,τι μοιράζονται και ό,τι φέρνει κοντά τα μέλη,
2. η προοπτική της διαφοροποίησης, όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσα από τις διαφορές ανάμεσα στις υποομάδες και
3. η προοπτική της κατάτμησης, όπου υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι άγνωστη και διφορούμενη.

Όλες αυτές οι προοπτικές είναι παρούσες στην κουλτούρα , η οποία καθίσταται επιτυχής όταν κατορθώσει να φέρει τα μέλη κοντά και ξεπεράσει τα φαινόμενα κατάτμησης που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον.

2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τους Cameron & Quinn

Μεταξύ των ακαδημαϊκών που έχουν συστηματικά μελετήσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ξεχωρίζουν οι Cameron & Quinn.

Οι Cameron and Quinn (*Cameron K. And Quinn R., "Diagnosing and changing Organizational Culture", Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company, 1999, chapters 2,3 and "Measures of Organizational Culture", "Principles and Factors of Leadership" Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999*) χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο για την διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε 6 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας σε 2 βήματα, αρχικά αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και μετέπειτα αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν για να μπορέσει ο Οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το ερωτηματολόγιο αυτό και οι διαστάσεις που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn αξιοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία όπου η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και οι αντιλήψεις για την ηγεσία επιχειρείται ν' αποτυπωθούν μέσα από ερωτήσεις διχοτομικές, κλίμακας Likert και σημαντικού διαφορικού ενώ η επιθυμητή κατάσταση μέσα από ερωτήσεις κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αποτελεί και την κατεξοχήν κλίμακα που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn στο δικό τους εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι 6 διαστάσεις είναι:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού, δηλαδή πως είναι ο Οργανισμός σαν σύνολο
2. Η Οργανωσιακή ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Οργανισμό

3. Η διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και πώς είναι το εργασιακό περιβάλλον
4. Η Οργανωτική συνοχή, δηλαδή το σύνολο των μηχανιστικών δεσμών που κρατούν τον Οργανισμό ενωμένο
5. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική του Οργανισμού
6. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από τον Οργανισμό.

Αυτές οι διαστάσεις αντανακλούν τις βασικές αξίες της κουλτούρας ενός Οργανισμού, «φωτίζουν» την κατάσταση στον Οργανισμό και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται στον Οργανισμό.

Η ερμηνεία του προφίλ της υφιστάμενης κουλτούρας μπορεί να γίνει από διαφορετικές οπτικές και στη βάση τουλάχιστον 6 τύπων σύγκρισης :

- ✓ Ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας που υφίσταται στην Οργάνωση
- ✓ Αντιφάσεις μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας
- ✓ Η δύναμη του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας της Οργάνωσης
- ✓ Η αναλογία – αντιστοιχία των προφίλ κουλτούρας που δημιουργούνται από διαφορετικά άτομα στην Οργάνωση
- ✓ Η σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ κουλτούρας της Οργάνωσης με το μέσο προφίλ χιλίων Οργανώσεων
- ✓ Η συγκρισιμότητα της Οργάνωσης με μερικές γενικές τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα 10 ετών χρήσης του οργάνου αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999 και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πού θέλουμε να είναι ο οργανισμός σε πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως παρακάτω:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά	
A	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο
Γ	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζονται στα αποτελέσματα.
Δ	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

2. Η ηγεσία του οργανισμού	
A	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.
B	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.
Γ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.
Δ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

3. Η διοίκηση των εργαζομένων	
A	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
B	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
Γ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
Δ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

4. Η Οργανωσιακή ενότητα	
A	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
B	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.
Γ	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική

	και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.
Δ	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής Λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

5. Η Στρατηγική Εστίαση

Α	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.
Β	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές
Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας

Α	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων Και την κοινωνική φροντίδα.
Β	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτομικός.
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιόπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.

Οι Cameron and Quinn ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό 2 θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία-έλεγχος» διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός Οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία από αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών, προσαρμοστικότητα. Όταν

το κριτήριο είναι ο έλεγχος οι Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.

2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός-εξωτερικός» προσανατολισμός διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία αγοράς, ανταγωνισμού και καινοτομίας. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των 2 διαστάσεων δημιουργούνται 4 τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε 4 διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες.

Οι 4 **βασικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας** αλλά και οι ρόλοι της ηγεσίας στους επιμέρους τύπους κατά τους Cameron and Quinn είναι :

1. BUREAUCRATIC-HIERARCHY CULTURE-MΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Σε έναν Οργανισμό με τέτοιου είδους κουλτούρα η συμπεριφορά των μελών καθορίζεται από τυπικούς κανόνες και σταθερές διαδικασίες ενώ ο συντονισμός αυτών επιτυγχάνεται με σχέσεις ιεραρχικής αναφοράς. Η προσοχή εστιάζεται στις εσωτερικές διαδικασίες και την ολοκλήρωση, στη σταθερότητα και το χαμηλό κόστος. Αποτελεί χαρακτηριστικό και μόνιμο τύπο κουλτούρας σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να εξασφαλίζεται η ενιαία και όχι επιλεκτική αντιμετώπιση των πελατών πολιτών. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών ενδιαφέρονται για την οργάνωση και τον συντονισμό και αντλούν τη δύναμή τους από τη θέση που κατέχουν. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison(1990) ονομάζει «συνέπεια»(consistency).

2. CLAN CULTURE-MΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΦΥΛΗΣ

Και αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι εστιασμένος στο εσωτερικό του Οργανισμού με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται όχι τόσο στον τυπικό έλεγχο αλλά στην παράδοση, την εμπιστοσύνη, την αυτοδέσμευση. Παράδειγμα τέτοιου τύπου κουλτούρας είναι διάφορες ιαπωνικές εταιρείες όπου πολλά στηρίζονται στην ομαδική εργασία και την συναίνεση και η επιλογή και προαγωγή των υπαλλήλων γίνεται με γνώμονα και τον βαθμό αφομοίωσης των στοιχείων κουλτούρας του Οργανισμού. Η επιτυχία συνδέεται με το μακροπρόθεσμο κέρδος που θα έχει το ανθρώπινο δυναμικό, την ευαισθησία προς τους πελάτες και τη γενικότερη φροντίδα των ανθρώπων. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών είναι μέντορες, προπονητές, διευκολυντές, προάγουν τη συνοχή την άτυπη επικοινωνία και άτυπους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων.

Η ηγεσία στηρίζεται στα άτομα και είναι φιλική. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «εμπλοκή» (involvement).

3. ENTREPRENEURIAL-ADHOCRACY CULTURE-MΟΝΤΕΛΟ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ονομάζεται και «αναπτυξιακό μοντέλο» (developmental). Εδώ υπάρχει εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Ενισχύεται η πρωτοβουλία, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και ο δυναμισμός. Αποτελεί τύπο κουλτούρας σύγχρονων Οργανισμών που δραστηριοποιούνται εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και το διαδίκτυο ενώ ευνοεί και την έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι άνθρωποι που ηγούνται λειτουργούν ως επιχειρηματίες-οραματιστές προσανατολισμένοι στο ρίσκο, την καινοτομία και το μέλλον. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «υψηλής προσαρμοστικότητας κουλτούρα» (high Adaptability culture).

4. MARKET CULTURE- ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οργανισμός με αυτόν τον τύπο κουλτούρας εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον και στην διαφοροποίηση. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών περιορίζονται στην επίτευξη των στόχων και ολοκλήρωση έργου ενώ ορίζονται στη βάση της αμοιβαιότητας και ανταποδοτικότητας (απόδοση αμοιβές). Αποτελεί κυρίαρχο τύπο κουλτούρας για τις εταιρείες εμπορίας καταναλωτικών ειδών και παροχής υπηρεσιών. Η επιτυχία μετριέται σε όρους διείσδυσης και μεριδίου αγοράς και δίνεται μακροχρόνια έμφαση στην ανταγωνιστική δράση και την επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Οι άνθρωποι που ηγούνται διακρίνονται για το ανταγωνιστικό τους πνεύμα και την ικανότητά τους στην παρακίνηση των άλλων. Η ηγεσία εδώ είναι σκληρή και απαιτητική. Ο συγκεκριμένος τύπος ονομάζεται και «ορθολογικός» (rational). Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «αίσθηση εξωτερικής αποστολής» (sense of external Mission).

Στην πραγματικότητα κάθε Οργανισμός έχει ένα μείγμα στοιχείων από όλους τους τύπους τα οποία μεταξύ τους μπορεί να είναι συμπληρωματικά ή αντιφατικά. Οι αποτελεσματικοί Οργανισμοί μπορούν να συμπεριφέρονται μ' έναν ευέλικτο αλλά και αντιφατικό τρόπο. Μπορεί να είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη αποτελεσμάτων και παραγωγικότητας και παράλληλα να παράλληλα να προωθείται ένα μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας με εξουσίες να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Σχήμα 1: Μοντέλο Quinn and Cameron

<i>Ελαστικότητα</i>	
<p>Ενδοεπιχειρησιακά-Προσανατολισμένη Κουλτούρα</p> <p>Αντιπροσωπεύει ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον. Δίνει έμφαση στην υψηλή δέσμευση και πίστη, στις δυνατές ανθρώπινες σχέσεις και στην ευαισθησία για τους πελάτες. Η επιχείρηση ενθαρρύνει την συμμετοχή και την ομαδική εργασία.</p> <p><i>Εσωτερική</i></p>	<p>Προσκοκολλημένη-Ενδοεπιχειρηματική Κουλτούρα</p> <p>Πρόκειται για ένα δυναμικό, ενδοεπιχειρησιακό και δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον. Εστιάζει στην ανάπτυξη, στην απόκτηση πηγών, στην δημιουργικότητα, στην καινοτομία, και στην λήψη ρίσκων. Η επιχείρηση ενθαρρύνει την ατομική/προσωπική πρωτοβουλία και στην ελευθερία.</p> <p><i>Εξωτερική</i></p>
<i>Εστίαση</i>	
<p>Η Ιεραρχική Κουλτούρα</p> <p>Πρόκειται για ένα πολύ φορμαρισμένο-σχηματοποιημένο και δομημένο εργασιακό περιβάλλον. Προσφέρει σταθερότητα, συντονισμό, εσωτερική/ενδοεπιχειρησιακή αποδοτικότητα και μια στενή προσκόλληση σε κανόνες και κανονισμούς.</p>	<p>Κουλτούρα προσκολλημένη στα αποτελέσματα αγοράς</p> <p>Πρόκειται για μια επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και το μέγιστο ενδιαφέρον της είναι 'να γίνει η δουλειά'. Η μακροχρόνια εστίαση είναι η καταμέτρηση των στόχων. Η επιχείρηση ενθαρρύνει τον σκληρό ανταγωνισμό.</p> <p><i>Έλεγχος Σταθερότητα</i></p>

Οι ρόλοι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην δόμηση και διατήρηση των τεσσάρων τύπων κουλτούρας.

<p>Ενδοεπιχειρησιακή-προσανατολισμένη κουλτούρα (Δόμηση του μοντέλου της φυλής) <i>Ρόλος ανθρώπινου δυναμικού :</i> Υπέρμαχος του υπαλλήλου <i>Σημαίνει :</i> Ανταπόκριση στις ανάγκες του εργαζόμενου <i>Τελειώνει :</i> Συνοχή, Δέσμευση , Δυνατότητα <i>Ικανότητες :</i> Αξιολόγηση ηθικού , ανάπτυξη διαχείρισης, βελτίωση συστημάτων.</p>	<p>Ελαστικότητα Η προσκολλημένη ενδοεπιχειρηματική κουλτούρα. (Δόμηση του μοντέλου ανοιχτού συστήματος) <i>Ρόλος ανθρώπινου δυναμικού :</i> αλλαγή αντιπρόσωπου <i>Σημαίνει :</i> διευκόλυνση του μετασχηματισμού <i>Τελειώνει :</i> οργανωτική αναγέννηση <i>Ικανότητες :</i> ανάλυση συστημάτων, συμβουλή και διευκόλυνση, ικανότητες οργανωτικής αλλαγής.</p>
--	---

Εσωτερική

Εστίαση

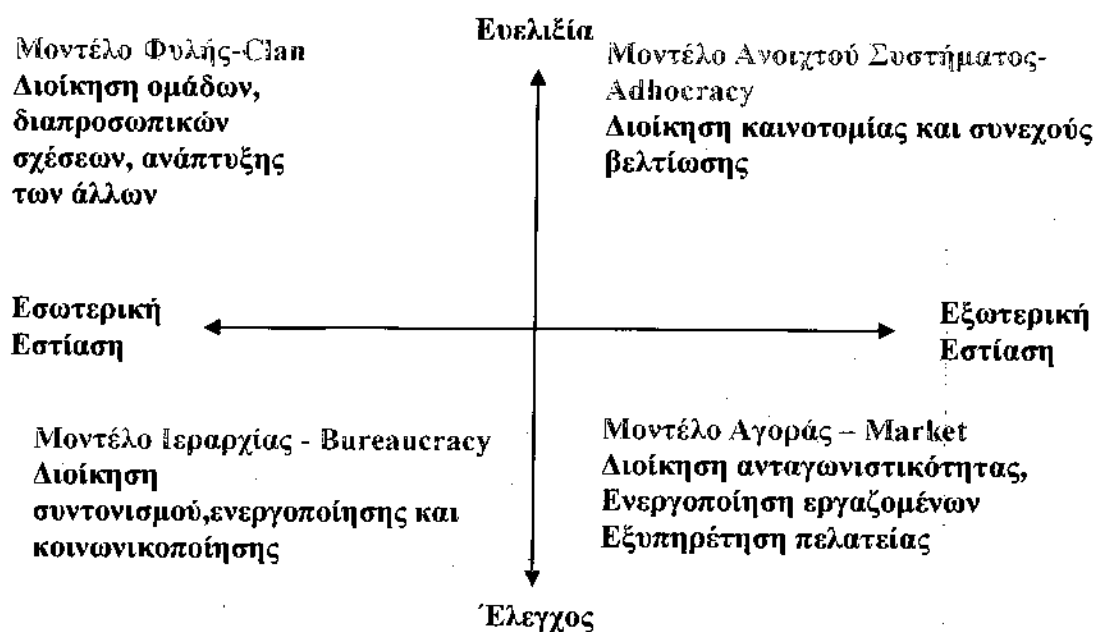
Η ιεραρχική κουλτούρα
(Δόμηση του μοντέλου Ιεραρχίας)
Ρόλος ανθρώπινου δυναμικού :
διοικητικός ειδικός
Σημαίνει : τεχνολογία ανακύκλωσης
Τελειώνει : αποτελεσματική υποδομή
Ικανότητες : βελτίωση διαδικασίας, σχέσεις πελατών, αξιολόγηση αναγκών των υπηρεσιών.

Εξωτερική

Εστίαση

Κουλτούρα που είναι προσκολλημένη στα αποτελέσματα της αγοράς
(Δόμηση του μοντέλου αγοράς)
Ρόλος ανθρώπινου δυναμικού :
στρατηγικός συνέταιρος
Σημαίνει : ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική
Τελειώνει : Συνοχή , δέσμευση, δυνατότητα
Ικανότητες : γενικές επιχειρηματικές ικανότητες, στρατηγική ανάλυση , στρατηγική ηγεσία.

Έλεγχος - Σταθερότητα



2.5.1 Συσχέτιση τύπου οργανωσιακής κουλτούρας και σταδίου ζωής της οργάνωσης

Οι Cameron and Quinn εντοπίζουν και άλλη μία παράμετρο που προσδιορίζει το μοντέλο που καλείται να υιοθετήσει η Οργάνωση συσχετίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα με τον κύκλο ζωής της Οργάνωσης.

Στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής της Οργάνωσης η Οργάνωση κυριαρχείται από το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, που χαρακτηρίζεται από άτυπη δομή και επιχειρηματικότητα. Συχνά υπάρχει καθοδήγηση από έναν μοναδικό, δυνατό οραματιστή ηγέτη. Καθώς ο Οργανισμός αναπτύσσεται συμπληρώνεται από έναν προσανατολισμό στο μοντέλο της φυλής διότι αναπτύσσεται ένα οικογενειακό συναίσθημα, μια αίσθηση του «ανήκειν», μια προσωπική ταύτιση με την Οργάνωση. Έτσι ικανοποιούνται εντός των ορίων του οι κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των μελών. Καθώς η Οργάνωση μεγεθύνεται και επεκτείνεται μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη με μια πιθανή κρίση και για να καταφέρει να ελέγξει τις διαρκώς

επεκτεινόμενες ευθύνες βρίσκεται αντιμέτωπη με την ανάγκη έμφασης στις δομές και διαδικασίες.

Έτσι γίνεται μια στροφή στο μοντέλο της ιεραρχίας, αφού απαιτείται τάξη και προβλεψιμότητα. Αυτός ο αναπροσανατολισμός της Οργάνωσης την καθιστά απόμακρη προς τους εργαζομένους και η προσωπική ικανοποίηση μειώνεται. Τελικά ο προσανατολισμός στην ιεραρχία πιθανόν να συμπληρωθεί από το μοντέλο της αγοράς, με εστίαση στην ανταγωνιστικότητα, στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο προσανατολισμός μεταφέρεται από τον απρόσωπο, τυπικό έλεγχο εντός της Οργάνωσης σε έναν έντονα πελατοκεντρικό και ανταγωνιστικό προσανατολισμό εκτός Οργάνωσης. Σαφώς υπάρχει η περίπτωση για ώριμες και υψηλής αποτελεσματικότητας Οργανώσεις να τείνουν να αναπτύσσουν υποτιμήματα αντιστοιχώντας και πάλι σε αυτούς τους 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι κυρίαρχοι τύποι κουλτούρας που υιοθετούν οι περισσότερες Οργανώσεις είναι το μοντέλο της ιεραρχίας και της αγοράς και γι' αυτόν τον λόγο οι Οργανώσεις χρειάζονται μεγάλη προσπάθεια και ικανή ηγεσία προκειμένου να στραφούν και στα άλλα δύο μοντέλα και έτσι να επέλθει ισορροπία.

Κατά τους Cameron and Quinn πετυχημένες εταιρείες έχουν ισχυρή ηγεσία που προωθούν μοναδικές στρατηγικές και ισχυρές κουλτούρες που τους βοηθούν να πραγματοποιήσουν τις στρατηγικές τους. Για να παραμείνει όμως μια Οργάνωση πετυχημένη για μακρύ χρονικό διάστημα ίσως να χρειαστεί ν' αλλάξει κουλτούρα ανά τον κύκλο ζωής της και να προσαρμόσει τις αλλαγές στις ανάγκες της Οργάνωσης. Χρειάζεται περισσότερο δυναμική κατανόηση της κουλτούρας και του ρόλου των ηγετών.

2.6 Εθνική & Οργανωσιακή κουλτούρα κατά τον G. Hofstede

Για τον G.Hofstede (*Hofstede G. " Cultural differences in teaching and learning", International Journal of intercultural relations, 10, 1986* Hofstede G. " *Cultures and Organizations. Software of the mind.*", Maidenhead, McGrawHill, 1991, Hofstede G. " *Cultural constraints in management theories*", *Academy of Management Executive, 7(1), 1993* του οποίου η προσπάθεια και συμβολή για εννοιολογική αποκωδικοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι συνεχής και σημαντική τα τελευταία 25 χρόνια, η κουλτούρα δεν αποτελεί περιουσία των ατόμων αλλά των ομάδων. Η κουλτούρα εκδηλώνεται διαμέσου 4 εννοιολογικών πεδίων:

1. των Συμβόλων, που περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες αντικείμενα και για κάθε κουλτούρα έχουν διαφορετική σημασία όπως η γλώσσα ως τρόπος επικοινωνίας, ο τρόπος ένδυσης, οι σημαίες,

2. των Ηρώων, ανθρώπων με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα όπου κινούνται,
3. των Τελετουργιών, όπου μέσα σε μια κουλτούρα κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας και της σαφήνειας όπως ο τρόπος που χαιρετάμε τους άλλους, ο τρόπος που επικοινωνείται η προαγωγή ή η αποπομπή στον εργαζόμενο και
4. των Αξιών, δηλαδή των πεποιθήσεων, ιδεών και συμπεριφορών που προτιμώνται έναντι άλλων ενώ η υιοθέτηση του συστήματος αξιών γίνεται σε νεαρή ηλικία και ασυνείδητα.

Ο G.Hofstede προχώρησε σε συστηματική έρευνα σε 160.000 εργαζομένους σε 53 χώρες η οποία κατέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων παραμέτρων, όπως είναι η θέση που κατέχει κάποιος. Ανακάλυψε πως υπάρχουν κοινά προβλήματα αλλά με διαφορετικές λύσεις από χώρα σε χώρα, όπως :

1. Η κοινωνική ανισότητα που συμπεριλαμβάνει τη σχέση με την εξουσία.
2. Η σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας.
3. Η αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και οι κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα.
4. Οι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας συσχετιζόμενοι με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων. Αυτές τις 4 βασικές περιοχές προβλημάτων τις παρουσιάζει ως διαστάσεις της κουλτούρας. Η κάθε διάσταση αποτελεί μια πλευρά της κουλτούρας που μπορεί να μετρηθεί και να συγκριθεί με άλλες κουλτούρες. Έτσι έχουμε το μοντέλο των 4 διαστάσεων, που αργότερα εμπλουτίζεται από μία πέμπτη διάσταση και που βάσει αυτού του μοντέλου εντοπίζονται οι διαφορές στην κουλτούρα των εθνών. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες

1. Power Distance Index (PDI) / Απόσταση Δύναμης

Αντανακλά το σε ποιον βαθμό μια κουλτούρα πιστεύει ότι η θεσμική και οργανωσιακή δύναμη θα πρέπει να μοιραστεί και πώς θα ιδωθούν οι αποφάσεις αυτών που κατέχουν δύναμη. Κουλτούρες σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου (αρκεί κάποια από τις παραπάνω προϋποθέσεις) παρουσιάζουν υψηλό PDI. Είναι ο δείκτης που μετρά τον βαθμό ανισότητας σε μια κοινωνία και συντίθεται από την αντίληψη και τις προτιμήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον. Μας πληροφορεί για την εξάρτηση των σχέσεων σε μια χώρα.

Σε χώρες με μεγάλη απόσταση δύναμης υπάρχει εξάρτηση των υφισταμένων από τα αφεντικά τους και μια προτίμηση σε αυτήν την εξάρτηση ενώ υπάρχει και συναισθηματική απόσταση. Στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει προτίμηση για διαβούλευση και αλληλεξάρτηση μεταξύ αφεντικών

και υφισταμένων. Στον εργασιακό χώρο συμπληρώνονται οι ρόλοι γονιού παιδιού και δάσκαλου-μαθητή από αυτόν αφεντικού-υφισταμένου. Ένα υψηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους(σεβασμός στην ιεραρχία ,τασύμβολα, τους τίτλους). Ένα χαμηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας δεν είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους(η τυπική εξουσία έχει την ισχύ αλλά δεν φοβίζει τους εργαζόμενους).

Σε καταστάσεις με μεγάλη απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να τους ορίζεται το τι πρέπει ακριβώς να κάνουν, οι ιεραρχικά ανώτεροι δικαιούνται ειδικών προνομίων και αμφότεροι θεωρούν εαυτούς άνισους. Σε καταστάσεις με μικρή απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να λαμβάνεται η γνώμη τους υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ρόλοι αλλάζουν και ο σημερινός υφιστάμενος είναι το πιθανό αυριανό αφεντικό. Έτσι υπάρχει άμεση σχέση και με την ηγεσία αφού στη μία περίπτωση γίνεται λόγος για μια αυταρχική ηγεσία και ένα πατερναλιστικό στυλ διοίκησης και στην δεύτερη για μια συμμετοχική ηγεσία και ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Στη πρώτη περίπτωση η δύναμη βασίζεται στην αντίληψη του υφισταμένου ότι ο προϊστάμενος έχει το νόμιμο δικαίωμα να ελέγξει την συμπεριφορά του ενώ στην δεύτερη η δύναμη απορρέει από την αύρα που αποπνέει ο προϊστάμενος και την διαπροσωπική προσέλκυση.

2. Collectivism vs Individualism / Συλλογικότητα εναντίον Ατομικότητας

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίον μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα.

Η ατομικότητα ανήκει σε κοινωνίες όπου οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και ο καθένας πιστεύει ότι οφείλει να εξασφαλίζει τον εαυτό του και όπου η αξία της αυτοέκφρασης αποτελεί μέσο επίλυσης προβλημάτων ενώ για την επίλυση διαπροσωπικών προβλημάτων χρησιμοποιούνται στρατηγικές αντιπαράθεσης. Από την άλλη η συλλογικότητα ανήκει σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες οι οποίες με αντάλλαγμα την πίστη παρέχουν προστασία στα μέλη τους. Σε περιπτώσεις διαφωνίας μέλη της συλλογικής κουλτούρας χρησιμοποιούν αποφυγή, ενδιάμεσους ή άλλες τεχνικές. Κουλτούρες με μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και ψυχρό κλίμα τείνουν να είναι ατομικιστικές ενώ βρέθηκε και αρνητική συσχέτιση μεταξύ Απόστασης Δύναμης και Ατομικότητας/ Συλλογικότητας.

Κουλτούρες με υψηλό βαθμό απόστασης δύναμης τείνουν να είναι συλλογικές. Στον χώρο εργασίας η διάσταση αυτή είναι η σύνθεση απαντήσεων των εργαζομένων σε ερωτήματα σχετικά με τον προσωπικό χρόνο, τις ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης, τη δυνατότητα υιοθέτησης προσωπικών προσεγγίσεων στην εργασία, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τις

φυσικές εργασιακές συνθήκες. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικότητα η εργασία οργανώνεται έτσι ώστε τα ατομικά ενδιαφέροντα του εργαζομένου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη ενώ σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένος που μπορεί και να μην συμπίπτουν με τα δικά του.

3. **Femininity vs Masculinity / Θηλυκότητα εναντίον Ανδρισμού**

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί συμπεριφορές όπως ποιότητα ζωής και απόκτηση πλούτου. Η διάσταση αυτή αντανακλά την ύπαρξη ευκαιριών για κέρδη, αυτοπραγμάτωση, προαγωγή και αναγνώριση(αναφορικά με τον ανδρισμό) αλλά και τις δυνατότητες συνεργασίας καλών εργασιακών σχέσεων με την ηγεσία και τις συνθήκες ασφάλειας των εργαζομένων. Σε κουλτούρες ανδρισμού υπάρχει πίστη στην φιλοδοξία και το κατόρθωμα με συμπεριφορές σχετικές με αυτήν του άνδρα με διακριτές προσδοκίες ανάμεσα σε ανδρικούς-γυναικείους ρόλους. Τα άτομα επιδιώκουν υψηλές υλικές απολαβές και η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι περιορισμένη.

Η ανισότητα θεωρείται ευεργεσία και οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι και διαφοροποιημένοι με τους άνδρες δογματικούς και τις γυναίκες περιποιητικές. Συναντάται κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Η ηγεσία είναι δογματική και αποφασιστική αποκομμένη από την ομάδα. Σε κουλτούρες θηλυκότητας υπάρχει πίστη στην ποιότητα, στην βοήθεια προς τον αδύναμο συνάνθρωπο, προτιμάται η ισότητα, τα δυο φύλα μοιράζονται το ίδιο επίπεδο απασχόλησης και εξέλιξης, οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμό, η ηγεσία είναι λιγότερο ορατή και αναζητά συναινέσεις.

4. **Uncertainty Avoidance / Αποφυγή αβεβαιότητας (α.α.)**

Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίον η κουλτούρα αισθάνεται απειλούμενη από αμφιλεγόμενες αβέβαιες καταστάσεις και προσπαθεί ν' απαλλαγεί από αυτές εγκαθιστώντας περισσότερη δομή. Μεγάλος βαθμός α.α. δείχνει χαμηλή ανεκτικότητα στα αμφιλεγόμενα. Αυτές οι κουλτούρες προτιμούν ν' αποφεύγουν την αβεβαιότητα, επιθυμούν τη συναίνεση και υπάρχει προτίμηση στους τυπικούς κανόνες. Τα άτομα αισθάνονται ότι απειλούνται, είναι ανασφαλή και επιδιώκουν την σταθερότητα στην απασχόληση. Υπάρχει αγωνία και αυτό εκφράζεται μέσα από συνεχή δραστηριότητα αλλά και νεύρα, επιθετικότητα και χειρονομίες. Υπάρχει αντίσταση στην καινοτομία και η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται στην ασφάλεια.

Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη α.α. δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα, πιστεύουν στην παραδοχή διαφορετικών απόψεων, στην ανάληψη ρίσκου και στην προσπάθεια νέων άγνωστων πραγμάτων. Τα άτομα

δεν αισθάνονται ανασφάλεια, είναι πιο κινητικά και με συχνή αλλαγή εργασίας. Υπάρχει χαμηλή εκφραστικότητα, δίνεται η εντύπωση ήσυχων και καλόβωλων μελών και τα συναισθήματα δεν εξαιρικούονται. Υπάρχει ανεκτικότητα στην καινοτομία, τα μέλη είναι ικανά αλλά δεν διακατέχονται από μίαν εσωτερική παρόρμηση για διαρκή δραστηριότητα. Η σύνθεση αυτής της διάστασης πραγματοποιήθηκε μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων στο κατά πόσο υπάρχει εκνευρισμός και ένταση στην εργασία, στην οπτική για την μελλοντική του πορεία στα πλαίσια του Οργανισμού.

Μία αδυναμία της συγκεκριμένης μελέτης είναι ότι ο Hofstede θεωρεί μια και μόνο κουλτούρα κυρίαρχη για κάθε κράτος.

Ο Hofstede έχει ασχοληθεί με την εθνική και οργανωσιακή κουλτούρα διαχωρίζοντας αλλά και εμπλέκοντας τους 2 αυτούς τύπους κουλτούρας και παραθέτει 6 διαστάσεις σε επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας:

1. προσανατολισμός στην διαδικασία vs προσανατολισμός στο αποτέλεσμα. Στις κουλτούρες με προσανατολισμό στην διαδικασία υπάρχει η αντίληψη αποφυγής του ρίσκου και περιορισμένης καταβολής προσπάθειας στην εργασία ενώ στις κουλτούρες με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα τα μέλη είναι εξοικειωμένα με διαρκείς προκλήσεις, παρουσιάζονται κανονικά δίχως απουσίες, υπάρχουν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η μεγάλη απόσταση δύναμης σχετίζεται περισσότερο με τον προσανατολισμό στις διαδικασίες.

2. προσανατολισμός στην εργασία vs προσανατολισμός στους υπαλλήλους.

Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει πίεση για ολοκλήρωση της δουλειάς ενώ στην δεύτερη οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον Οργανισμό ως σύμμαχο στα προσωπικά τους προβλήματα και τους εαυτούς τους ως ισότιμα μέλη μιας ομάδας. Όταν υπάρχει προσανατολισμός στους εργαζόμενους παρατηρείται υψηλότερος βαθμός αρχαιότητας και μέση ηλικία των εργαζομένων.

3. επαγγελματικό vs τοπικό.

Στις επαγγελματικές κουλτούρες οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η πρόσληψή τους έγινε με κριτήριο τις επαγγελματικές τους ικανότητες και ότι η προσωπική τους ζωή είναι προσωπική τους υπόθεση ενώ στις τοπικές κουλτούρες είναι οι κανόνες που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους και εμπλέκονται στα εργασιακά και διάφοροι κοινωνικοοικογενειακοί παράγοντες. Οι Οργανισμοί που χρησιμοποιούν υψηλή τεχνολογία χαρακτηρίζονται από επαγγελματισμό (π.χ. Τράπεζες) ενώ οι τοπικές επιχειρήσεις μια πιο παραδοσιακή τεχνολογία. Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην διάσταση «επαγγελματικό» και σε αυτήν του «ανδρισμού».

4. ανοιχτά συστήματα vs κλειστά συστήματα.

Αυτή η διάσταση μετρά το επίπεδο επικοινωνίας και σχετίζεται με την εθνικότητα. Στο ανοιχτό σύστημα τα νέα μέλη πολύ γρήγορα νιώθουν την αποδοχή της ομάδας ενώ στην άλλη περίπτωση υπάρχει καχυποψία και

εγκράτεια στις σχέσεις. Το ανοιχτό σύστημα σχετίζεται με χαμηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας.

5. σφιχτός έλεγχος vs χαλαρός έλεγχος.

Αναφέρεται στο βαθμό εσωτερικής δομής του Οργανισμού. Όταν υπάρχει στενός έλεγχος αποτελεί κανόνα η επίγνωση του κόστους, ο χρονικός προγραμματισμός, η σοβαρότητα και η τυπικότητα. Ο στενός έλεγχος χαρακτηρίζει μονάδες που παρέχουν υπηρεσίες ακριβείας όπως οι Τράπεζες. Εκεί υπάρχει πίεση, χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο και απασχολούνται αρκετές γυναίκες.

6. πραγματιστικό vs κανονιστικό.

Οι πραγματιστικές μονάδες λειτουργούν με γνώμονα τις απαιτήσεις της αγοράς ενώ οι κανονιστικές δίνουν έμφαση στην εφαρμογή των κανόνων και των διαδικασιών. Οι πρώτες είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον ενώ οι δεύτερες σε μονοπωλιακές καταστάσεις.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχει κάποια αντιστοίχιση μεταξύ των διαστάσεων οργανωσιακής κουλτούρας που δίνει ο Hofstede με αυτές που εξετάζουν και αντιδιαστέλλουν οι Cameron and Quinn. Πέραν τούτου ο Hofstede προσπαθεί να «δέσει» τις διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας με αυτές της οργανωσιακής κουλτούρας αν και θεωρεί την εθνική κουλτούρα ως μια έννοια αρκετά πιο βαθιά και ευρεία.

Η έρευνα του Hofstede έδειξε ότι υπάρχουν διαφορές στο πώς γίνονται αντιληπτοί οι ηγέτες σε διαφορετικές χώρες και επεσήμανε τη σημασία της διερεύνησης του βαθμού στον οποίο οι αξίες και τα μηνύματα των ηγετών διαχέονται και γίνονται καθημερινές πρακτικές των μελών. Μέσα από μια διαδικασία πολυδιάστατης διαβάθμισης επιχειρεί να δώσει ολική εικόνα στο πώς διαφορετικές χώρες αντιλαμβάνονται την ηγεσία μέσα από μια ποιοτική ανάλυση που βασίζεται σε υποκειμενική ερμηνεία. Οι διαστάσεις που χρησιμοποιεί μπορεί να μην ξεκαθαρίζουν μια κατάσταση, αποτελούν όμως ένα εργαλείο, ένα ταξινομικό κατασκεύασμα.

2.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια έννοια που από την φύση της υποκρύπτει μια δυναμική. Ένα σημαντικό λοιπόν θέμα προς διερεύνηση ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα είναι το κατά πόσο αυτή παραμένει αναλλοίωτη μέσα στον χρόνο ή είναι αποτέλεσμα συνεχών αλλαγών, ανακατατάξεων, αναπροσαρμογών και επαναπροσανατολισμού.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία με συνέπειες για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι μια κίνηση της Οργάνωσης για αποστασιοποίηση από την παρούσα κατάσταση προς μίαν διαφορετική μελλοντική κατάσταση. Διάφορες δυνάμεις όπως ανταγωνιστικές,

δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, ηθικές και παγκόσμιες δυνάμεις «σπρώχνουν» γι' αλλαγή.

Οι Οργανώσεις είναι συχνά αρχάριες στην αλλαγή γιατί η αντίσταση σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο έχει ανεβάσει την οργανωσιακή αδράνεια. Η ατομική αντίσταση συνδέεται με την αβεβαιότητα, ανασφάλεια, επιλεκτική αντίληψη και συνήθεια. Η αντίσταση της ομάδας οφείλεται σε κανόνες, συνεκτικότητα, συλλογική σκέψη, κλιμάκωση της δέσμευσης. Η αντίσταση σε επίπεδο Οργάνωσης οφείλεται στην δύναμη και την διαφωνία, σε διαφορές ως προς τον λειτουργικό προσανατολισμό, τη μηχανιστική δομή και την οργανωσιακή κουλτούρα. Σαφώς Οργανώσεις με υψηλή ιεραρχία, κεντρικό σύστημα λήψης αποφάσεων και τυποποίηση συμπεριφοράς μέσω κανόνων δεν ευνοούν τις αλλαγές.

Μια κουλτούρα είναι ανοιχτή στην αλλαγή όταν ενθαρρύνονται η καινοτομία και η δημιουργικότητα, λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, υπάρχει ανοιχτή ενδοεπικοινωνία, οι άνθρωποι οργανώνονται στη βάση των δεξιοτήτων τους και αμείβονται με βάση την απόδοσή τους. Στην προσπάθεια γι' αλλαγή πρέπει να εμπλακούν όλα τα μέλη, να οικοδομηθεί συναίνεση, να μοιραστεί ένα όραμα που θα εκφράζει όλους, να χρησιμοποιηθούν νέες πρακτικές, να επιλεγούν ικανοί που να έχουν αγκαλιάσει την προσπάθεια αλλαγής, και οι αλλαγές να αφορούν όχι μόνο επιφανειακά σε επίπεδο συμβόλων και εικόνας αλλά και σε αξίες.

Σύμφωνα με την θεωρία του Lewin (*Lewin K., "Field Theory in Social Science", N.Y.:Harper, 1951 "Lewin's K. Change Model- Groups and Group dynamics"*) περί πεδίου δυνάμεων οι Οργανώσεις ισορροπούν ανάμεσα στις δυνάμεις που ωθούν για αλλαγή και εκείνες που αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να είναι εξελικτική ή επαναστατική. Η εξελικτική περιλαμβάνει την ανάπτυξη ευέλικτων εργαζομένων και ομάδων εργασίας, την διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας και την σημαντικότητα της αλλαγής ρόλων και έργων περνώντας από τον έλεγχο στην υποστήριξη ενώ η επαναστατική αλλαγή περιλαμβάνει τη reengineering, αναδόμηση και καινοτομία.

Εδώ επιδιώκεται η μείωση των γραφειοκρατικών εξόδων με μείωση της ιεραρχικής δομής και η δυσκολία εντοπίζεται στην κάμψη των αντιστάσεων τόσο από πλευράς απλών εργαζομένων, οι οποίοι φοβούνται μην χάσουν τη δουλειά τους όσο και από πλευράς ανώτατης ηγεσίας που ανησυχεί ότι θα χάσει μέρος της εξουσίας της και κατά συνέπεια θα αναθεωρηθεί η αναγκαιότητα ύπαρξής και λειτουργικότητάς της. Στην εξελικτική μορφή, η αλλαγή επιτυγχάνεται από τη βάση προς την κορυφή σε αντίθεση με την επαναστατική που ξεκινάει από την κορυφή είναι ευκολότερη στην εκπλήρωση, οι Οργανώσεις είναι συνηθισμένες στις αλλαγές και υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός ομαλότητας ως προς την εύρεση και πραγμάτωση καλύτερων τρόπων αποτελεσματικής λειτουργίας της Οργάνωσης.

Για τον Gareth Jones η οργανωσιακή αλλαγή συνδέεται άμεσα με τους 4 παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα και αυτοί είναι:

1. τα μεμονωμένα άτομα και οι ομάδες της επιχείρησης, 2. η δομή της, 3. το ηθικό σύστημα ατόμων, ομάδων και ολόκληρης της επιχείρησης και 4. τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των στελεχών. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι μια δύσκολη υπόθεση γιατί αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν και γιατί συχνά χρειάζονται μεγαλύτερες τροποποιήσεις για την αλλαγή των αξιών της Οργάνωσης. Εξάλλου πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι κανόνες και οι αξίες είναι σταθερές και αντιστέκονται σε οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής.

Για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας η Οργάνωση μπορεί να χρειαστεί να επανασχεδιάσει τη δομή της και να αναθεωρήσει το σύστημα των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων που χρησιμοποιεί για την κινητοποίηση και την ανταμοιβή των υπαλλήλων της. Ίσως ακόμα να χρειαστεί να αλλάξει τους ανθρώπους της και ειδικά τα ανώτατα στελέχη. Κατά τον σχεδιασμό της αλλαγής και τον επανασχεδιασμό της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να αναπτύξουμε κριτήρια για την αξιολόγηση του είδους της αλλαγής που χρειάζεται και αφού αναλύσουμε τις αντιστάσεις στην αλλαγή να σχεδιάσουμε τη μείωση αυτών συμπεριλαμβάνοντας όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η μείωση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να έρθει μέσα από την ανάπτυξη τεχνικών οργανωσιακής ανάπτυξης όπως την εκπαίδευση και την επικοινωνία, την συμμετοχή και την ενδυνάμωση, την διευκόλυνση, την διαπραγμάτευση και την διαχείριση ή ακόμα και τον εξαναγκασμό.

Η κουλτούρα αποτελείται από 2 συνιστώσες:

1. την ρητή κουλτούρα με σαφή χαρακτηριστικά που εκδηλώνεται μέσω της συμπεριφοράς και

2. την υπονοούμενη κουλτούρα που αφορά τις αρχές, αξίες και αντιλήψεις. Σαφώς στην προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής είναι πιο εύκολη η διαχείριση των εκφρασμένων πλευρών της κουλτούρας μέσω της εκπαίδευσης ενώ μια αλλαγή στην υπονοούμενη πλευρά της κουλτούρας απαιτεί αλλαγή των νοητικών μοντέλων των μελών ώστε ασυνείδητα να γίνουν πράξεις.

Ο H. Gardner (*Gardner H., "Changing Minds: The Art and the Science of changing our own and other people's minds", book review, Sage Publications, 2005, Voll*) έγραψε τελευταία ένα βιβλίο σχετικά με την τέχνη της αλλαγής του δικού μας τρόπου σκέψης αλλά και των άλλων (δηλαδή της χειραγώγησης της ετεροαντίληψης). Περιορίζει το ενδιαφέρον του σε σημαντικές αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν μετά από σημαντικό χρονικό διάστημα και με διαδικασίες τις οποίες δεν αντιλαμβανόμαστε.

Προσδιορίζει επτά παράγοντες επιρροής των ανθρώπων (ατομικά ή συλλογικά):

Λόγος, έρευνα, αντιστάσεις, πραγματικά παγκόσμια γεγονότα, επαναπεριγραφή, πηγές, ανταμοιβές, απήχηση. Ξεκινώντας από μια ευρείας κλίμακας αλλαγή σε επίπεδο έθνους, προχωράει σε αυτό μιας εταιρίας καταλήγοντας στην οικογένεια και το άτομο. Πιστεύει ότι η αλλαγή σχετίζεται και με το περιβάλλον, έτσι η αιτία και η έρευνα είναι πιο επιτυχημένα για αυτούς που θέλουν πνευματική επιχειρηματολόγηση, η απήχηση για πιο εσωτερικές σχέσεις, οι αντιστάσεις για τυπικές εκπαιδευτικές φόρμες όπου εισάγεται η καινοτομία και οι πηγές για ηγέτες μεγάλων οργανώσεων για αλλαγή των υπαλλήλων τους.

Αν και δεν μπορεί να γίνει πρόβλεψη της επιτυχίας της αλλαγής του τρόπου σκέψης, όσο οι 7 παράγοντες συμβαδίζουν στην ίδια κατεύθυνση τόσο πιθανό να πετύχει η αλλαγή αυτή. Πιστεύει ότι μια ιστορία μπορεί να είναι πειστική για μια μάζα ανθρώπων που αφήνονται στην αλλαγή τρόπου σκέψης ενώ η επιτυχία της ηγεσίας εξαρτάται και από την ποιοτική και ποσοτική κάλυψη και των συναισθηματικών αναγκών που ακολουθούν αλλά και την ανακάλυψη του πολυδιάστατου της διαδικασίας αλλαγής τρόπου σκέψης.

Για τον Schein η οργανωσιακή κουλτούρα αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν έρχεται να διαχειριστεί ευρεία αλλαγή. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι μόνο αλλαγή δομής και διαδικασιών αλλά και εταιρικής κουλτούρας με μεγάλη όμως συχνότητα αποτυχίας λόγω ελλιπούς κατανόησης του ισχυρού ρόλου της κουλτούρας στην Οργάνωση γι' αυτό και οι επιχειρηματικοί σχεδιαστές οφείλουν να καθορίσουν τις στρατηγικές αξίες της Οργάνωσης καθώς προσδιορίζουν το όραμα και την αποστολή.

Για να καταλάβουν οι Οργανώσεις τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στην επίτευξη επιδιωκόμενων αλλαγών θα πρέπει να κατανοήσουν όχι μόνο την εσωτερική κουλτούρα αλλά τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που ταιριάζουν καλύτερα στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών από την πλευρά της επιστήμης ως σύνολο. Απαιτείται για τον λόγο αυτόν η δημιουργία κινήτρων γι' αλλαγή και ο σαφής προσδιορισμός του στόχου που είναι η αλλαγή.

Στα πλαίσια αυτού, η Οργάνωση συντηρεί κάποια συνέχεια με το παρελθόν, κεφαλαιοποιεί τις ευμενείς στιγμές, δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια διαμέσου της εμπλοκής των υπαλλήλων και της επίσημης και ανεπίσημης εκπαίδευσης προωθώντας ένα ρεαλιστικό σχέδιο μετάβασης. Καλλιεργεί χαρισματικούς ηγέτες επιλέγοντας, τροποποιώντας και δημιουργώντας κατάλληλους τύπους κουλτούρας και συμπεριφορές με την εξάσκηση της διαχείρισης του ρίσκου και την κατανόηση του κέρδους που προκύπτει από αυτό (Schein E. *"The Corporate Culture. Survival Guide"*, 1999, San Francisco, Jossey-Bass). Επειδή η κουλτούρα είναι βαθιά

ρίζωμένη στην ιστορία της Οργάνωσης και αποτελεί συλλογική εμπειρία, η αλλαγή απαιτεί περισσότερη επένδυση χρόνου και πηγών. Κάποιες φορές η συνδρομή ενός διευκολυντή (facilitator) είναι επιθυμητή γιατί οι εντός της Οργάνωσης αδυνατούν να «δουν» την πραγματικότητα.

Οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα. Αποκάλυψη σημαντικών αξιών και πιστεύω ακόμα και εκείνων που περικλείονται σε μεταφορές, μύθους, ιστορίες και συμπεριφορές των μελών.

Σεβασμός και συζήτηση επί της διαφορετικότητας ως προς τις αξίες-πιστεύω.

Αποκάλυψη δυσαρμονιών στις συνειδητές και ασυνειδητές αξίες και πιστεύω και επίλυση με επιλογή εκείνων τις οποίες η Οργάνωση θα αναλάβει. Εγκαθίδρυση νέων κανόνων συμπεριφοράς που δείχνουν ξεκάθαρα τις επιθυμητές αξίες

Επανάληψη των βημάτων αυτών για μακρύ χρονικό διάστημα. Διασφάλιση ότι τα νέα μέλη έχουν πάρει ξεκάθαρα το μήνυμα για την κουλτούρα στην οποία εισέρχονται.

Από την στιγμή που η Οργάνωση ορίζει τους στόχους της θα πρέπει να προσδιορίσει τον τύπο κουλτούρας που χρειάζεται για να προχωρήσει στην επίτευξη των στόχων και την πετυχημένη εκπλήρωση των αναγκαίων αλλαγών. Η κουλτούρα αποτελεί αναγκαίο συστατικό για μια πετυχημένη οργανωσιακή αλλαγή και βελτιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου ενώ με την κατάλληλη διαχείρισή της μπορεί να προάγει το εταιρικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα οδήγησε το ενδιαφέρον από τις λειτουργικές και τεχνικές πλευρές της διοίκησης στην ποιοτική διαπροσωπική πλευρά. Παλαιότερα υπήρχε η απλή υπόθεση ότι αν μια Οργάνωση κατέχει δυνατή κουλτούρα εκθέτοντας ένα αποτελεσματικό πακέτο ειδικών αξιών, πιστεύω και συμπεριφορών τότε θα παρουσιάσει μεγάλη παραγωγικότητα. Σήμερα το ενδιαφέρον βρίσκεται στην κουλτούρα που διευκολύνει την κινητικότητα, την συμμαχία, τα δίκτυα και τις συνεργασίες, ενθαρρύνει τη διαχείριση γνώσης και αγκαλιάζει την διαφορετικότητα. Η διαφορά σε σχέση με τις θεωρήσεις του παρελθόντος για την οργανωσιακή κουλτούρα είναι ότι τώρα εξετάζεται ως ανταγωνιστικό περιουσιακό στοιχείο που είναι διαχειρίσιμο ενώ παλιά θεωρούνταν φυσικό, οργανικά αναδύόμενο φαινόμενο.

Για τον Schein η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας έχει αυξηθεί λόγω της παγκοσμιοποίησης, του ανταγωνισμού, των συμμαχιών και των εξαγορών ενώ δημιουργήθηκε ανάγκη για

1. συντονισμό και ενσωμάτωση στις μονάδες της Οργάνωσης για προώθηση της αποτελεσματικότητας, ποιότητας, ταχύτητας, συσκευασίας και διανομής
2. καινοτομία προϊόντος, στρατηγικών και διαδικασιών(τεχνολογία της πληροφορικής),

3. αποτελεσματική διοίκηση,
4. διευκόλυνση και υποστήριξη ομαδικής δουλειάς,
5. διοίκηση της διαφορετικότητας των ομάδων εργασίας.

Πέρα από αυτές τις εσωτερικές κι εξωτερικές αλλαγές η οργανωσιακή κουλτούρα έγινε σημαντική γιατί για έναν μεγάλο αριθμό εταιρειών πηγή αξίας τώρα είναι όχι το υλικό αλλά το πνευματικό περιουσιακό στοιχείο. Χρειάζεται μια κουλτούρα που να μεγιστοποιεί την πνευματική συμμετοχή και να διευκολύνει την ατομική και συλλογική μάθηση, την δημιουργία γνώσης και εφαρμογής και την επιθυμία για μοίρασμα γνώσης με άλλους. Η κουλτούρα πρέπει να παίζει έναν ρόλο κλειδί στην προώθηση δημιουργικότητας, διαχείρισης γνώσης, ηγεσίας, συμμετοχικής διοίκησης.

Ο Peter Senge (*Senge P.*, “*Μέσα από την οπή της βελόνας*», από το βιβλίο του Rowan Gibson «*Η επιχείρηση του Μέλλοντος*», Εκδ.Καστανιώτη, 2003) πιστεύει ότι σήμερα υπάρχουν πολλές μεταβλητές που αυξάνουν την διασυνδετικότητα στον κόσμο γι’ αυτό και χρειάζεται αλλαγή στον τρόπο σκέψης και ενθάρρυνση των ατόμων που έχουν καινοτόμο σκέψη. Η απροθυμία πολλών Οργανώσεων να εισάγουν αλλαγές οφείλεται στο γεγονός ότι οι αλλαγές αυτές αμφισβητούν κάποια πρόσωπα, απαιτούν χρόνο και ανακατανομή ισχύος. Απαιτείται συγκράτηση της πίεσης που ασκείται στην Οργάνωση και ανασχεδιασμός των διαδικασιών, η καλλιέργεια ενός κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης για να επιτευχθεί η ανάπτυξη διαδικασιών μάθησης και η συμμετοχή στην γνώση γιατί η γνώση και οι πληροφορίες δεν αποτελούν ιδιοκτησία κανενός.

Ο Peraiz Ahmed (*Peraiz A.*, “*Culture and climate for innovation*”, *European Journal of Innovation Management*, 1.1, 1998)

υποστηρίζει ότι ενώ όλοι μιλούν για καινοτομία, κάνουν ελάχιστα από αυτά που απαιτούνται, δηλαδή επιθετικές επενδύσεις και δέσμευση. Μόνο η χρήση συμμετοχικής δομής και κουλτούρας βελτιώνει την καινοτομία. Η οργανική και όχι η μηχανιστική δομή ευνοεί την καινοτομία, δηλαδή η ελεύθερη κίνηση πληροφοριών, η έλλειψη ιεραρχίας, η ευελιξία με σεβασμό στην ανάγκη για αλλαγή, η έμφαση σε δημιουργική αλληλεπίδραση, η μη ύπαρξη εμποδίων μεταξύ των τμημάτων, η απουσία τυπολατρίας, η συμμετοχή και το ανεπίσημο στυλ και η απευθείας επικοινωνία.

2.8 Οργανωσιακή κουλτούρα του κλάδου Εθνική κουλτούρα

Τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας και του κλάδου καθορίζουν τις οργανωσιακές αξίες που θα οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα, δηλαδή οι συσχετισμοί αξιών και αποτελεσμάτων διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με την εθνική κουλτούρα στην οποία λειτουργεί και τις δυνατότητες για ευρεία χρήση της τεχνολογίας.

Η αμερικανική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ατομικισμό και βασίζεται στη δύναμη της αυτονομίας του ατόμου, την αποφασιστικότητα, ανάληψη ρίσκου, καινοτομία, έμφαση στο αποτέλεσμα και έλλειψη ευλυγισίας. Η ιαπωνική κουλτούρα, από την άλλη, δίνει έμφαση στην σκληρή δουλειά, προσοχή στην λεπτομέρεια (Rhody and Tang, " *Learning from Japanese transplants and American corporations*", *Public Personnel Management*, 24, (Spring), 1995), προσανατολισμό στην ομάδα, αποφυγή διαμάχης, σεβασμό και έγνοια για τους ανθρώπους, στενές μακροχρόνιες σχέσεις με τους άλλους, αρμονία, ομοιογένεια, υποταγή στην ομάδα. Έτσι οι υπάλληλοι ταυτίζονται με την εταιρεία τους επιδεικνύοντας υψηλό βαθμό πίστης (Holden T. and Gross N., " *Japan just may be ready to change its ways*", *BusinessWeek*, 3249, Jan. 27, 1992)

Η κουλτούρα παρέχει καταναλωτές με αποδεκτή συμπεριφορά στις κοινωνίες τους, η κουλτούρα επηρεάζει πρακτικές εργασίας και την αντίληψη των καταναλωτών για την επιχείρηση.

Οι εταιρικές αξίες αντανakλούν εκείνες της εθνικής κουλτούρας. Οι διαφορές στην κουλτούρα οδηγούν σε ειδικές συμπεριφορές εντός της επιχείρησης. Έτσι η ατομικιστική κουλτούρα της Αμερικής προδιέθεσε τις εταιρείες να χρησιμοποιούν περισσότερο επικοινωνία και συντονισμό και η έμφαση στην αρμονία που δίνεται στην Ιαπωνία οδήγησε σε ουμανιστικές πρακτικές διοίκησης, αργή εξέλιξη και προαγωγή.

Οι αξίες που χαρακτηρίζουν μίαν επιχείρηση είναι παράλληλες με εκείνες της εθνικής κουλτούρας. Έτσι οι ιαπωνικές εταιρείες έχουν κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ευλυγισία, προσανατολισμό στον άνθρωπο, προσανατολισμό στην λεπτομέρεια, προσανατολισμό στην ομάδα για μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση του πελάτη ενώ οι αμερικάνικες από καινοτομία, προσανατολισμό στο αποτέλεσμα και επιθετικότητα και αυτές οι αξίες επηρεάζουν την επιχειρηματική στρατηγική και απόδοση. Έτσι οργανωσιακές αξίες και αποτελέσματα ποικίλλουν ανάλογα με την εθνική κουλτούρα.

Ο Hofstede (Hofstede G. " *Cultural constraints in management theories*", *Academy of Management Executive*, 7(1), 1993) υποστήριξε ότι οι θεωρίες της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να σταματήσουν στα εθνικά σύνορα. Πιστεύει ότι οι διαφορετικές εθνικές κουλτούρες έχουν διαφορετικούς προτιμώμενους τρόπους δόμησης Οργανώσεων και διαφορές υποδειγμάτων κινητοποίησης υπαλλήλων. Γι' αυτό οι αξίες της ευελιξίας και του προσανατολισμού στην ομάδα θα είναι υψηλότερες στην Ιαπωνία ενώ στην Αμερική οι αξίες της καινοτομίας, η επιθετικότητα και ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα. Οργανώσεις, των οποίων η κουλτούρα ταιριάζει σε εκείνη της χώρας τους, όταν επιχειρούν να βγουν εκτός συνόρων σε χώρες με διαφορετική κουλτούρα θα έχουν μικρότερα αποτελέσματα και αυτό γιατί οι εκεί καταναλωτές ίσως δεν καταλάβουν τις διαδικασίες εργασίας

δημιουργώντας αδύναμη εντύπωση για την επιχείρηση. Έτσι θα οδηγηθούμε σε μικρότερη ικανοποίηση του πελάτη και ελάχιστη απόδοση της επιχείρησης. Διακρίνει τις εθνικές κουλτούρες, οι οποίες διαφέρουν κυρίως σε επίπεδο αξιών, από τις οργανωσιακές κουλτούρες που διαφέρουν σε επίπεδο συμβόλων, ηρώων και τελετουργικών, όλα μαζί χαρακτηρισμένα ως «πρακτικές». Παρά την διάκριση υποστηρίζει ότι το να διευθύνει κάποιος διεθνείς επιχειρήσεις σημαίνει παράλληλη διαχείριση εθνικών και οργανωσιακών διαφορών κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι διαχειρίσιμη ενώ η εθνική κουλτούρα αποτελεί δεδομένο γεγονός για διοίκηση. Οι φραγμοί των χωρών είναι φραγμοί κουλτούρας και έχουν να κάνουν με το τι θεωρείται σωστό και πολιτισμένο στην κάθε χώρα ενώ περιλαμβάνει και τον τρόπο συμπεριφοράς προς συναδέλφους, ξένους και την οικογένεια.

Έρευνες έδειξαν επίσης ότι η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του κλάδου και η τεχνολογία με τον οργανωσιακό τύπο και αποτελεσματικότητα (Van de Ven, Andrew H. and Andre' L. Delbecq, 1974) (Vitiello, Jill, "Aerospace Plans For Turbulent Times" *Computerworld*, Vol 26, March 16, 1992).

Εταιρείες του ίδιου χώρου τείνουν να μοιράζονται την ίδια τεχνολογία. Περισσότερες ομοιότητες στην τεχνολογία μεταξύ εταιρειών συνδέεται με μικρότερη διακύμανση στις κουλτούρες τους. Οι αξίες που χαρακτηρίζουν τις εταιρείες ποικίλλουν ανά τον κλάδο. Εταιρείες σε κλάδους με έντονες τεχνολογικές εξελίξεις θα πρέπει να έχουν κουλτούρα με υψηλό βαθμό καινοτομίας και να δίνουν έμφαση σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (Saxenian A. "Regional networks and the resurgence of Silicon Valley", *California Management review*, 33, (Fall), 1990) και προσανατολισμό στην ομάδα για επίλυση προβλημάτων. Τέτοιου είδους εταιρείες έχουν κουλτούρα με έμφαση στην καινοτομία, ευελιξία, επιθετικότητα, προσανατολισμό στους ανθρώπους και την ομάδα. Από την άλλη, εταιρείες σε κλάδους με τεχνολογίες μακράς διάρκειας έχουν υψηλά επίπεδα σταθερότητας και δυνατό προσανατολισμό στην λεπτομέρεια. Βασίζονται σε επίσημους μηχανισμούς ελέγχου όπως διαδικασίες και χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλό επίπεδο εργασιακής δομής (Hofstede G. "Cultures and Organizations. Software of the mind.", Maidenhead, McGrawHill, 1991). Οι εν λόγω εταιρείες διαθέτουν κουλτούρα με έμφαση στο αποτέλεσμα και την λεπτομέρεια.

Συνήθως οι νέες τεχνολογίες και βελτιωμένες μέθοδοι ενσωματώνονται και οδηγούν σε αύξηση παραγωγής (Zammuto and O'Connor, "Gaining advanced manufacturing technologies benefits: The roles of organization design and culture", *Academy of Management review*, 17, (4), 1992). Το μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει την καινοτομία και ευελιξία ανάμεσα στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας στη Silicon Valley (Saxenian A. "Regional networks and the resurgence of Silicon Valley", *California*

Management review, 33, (Fall), 1990) ενώ οι μικρότερες εξαρτώνται από την αξιοπιστία και την σταθερότητα. Πάντως φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση των διαστάσεων «προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και στην λεπτομέρεια σε σχέση με τα αποτελέσματα σε εταιρείες που φέρουν τεχνολογίες μακράς διάρκειας ενώ σε εταιρείες έντασης τεχνολογίας υπάρχει σχέση καινοτομίας, ευελιξίας, επιθετικότητας, προσανατολισμού στην ομάδα και στους ανθρώπους και αποτελέσματος για την εταιρεία.

Έρευνες έδειξαν ότι η τεχνολογία σχετίζεται με οργανωσιακούς τύπους και αποτελέσματα και η τεχνολογία και η μεγέθυνση του κλάδου με την οργανωσιακή κουλτούρα.

2.9 Εξωτερικές επιρροές

Πολλές δυνάμεις έχουν επιπτώσεις στον πολιτισμό επιχείρησης. Οι εξωτερικές επιρροές όπως οι συγχωνεύσεις, οι αποκτήσεις, οι διαπραγματεύσεις μεταφοράς, και οι προσπάθειες όλες επανακατασκευής διαδραματίζουν τους σημαντικούς ρόλους στην τροποποίηση των ανθρώπινων συμπεριφορών και την ανάπτυξη. Το επιχειρησιακό τοπίο έχει αλλάξει εντυπωσιακά κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Ο πιο ξεχωριστός αυτοί είναι σχετικά με τη μακροπρόθεσμη απασχόληση, τις τιμές επιχείρησης, την ηθική και τις κοινωνικές υποστηρίξεις των ενεργειών μας.

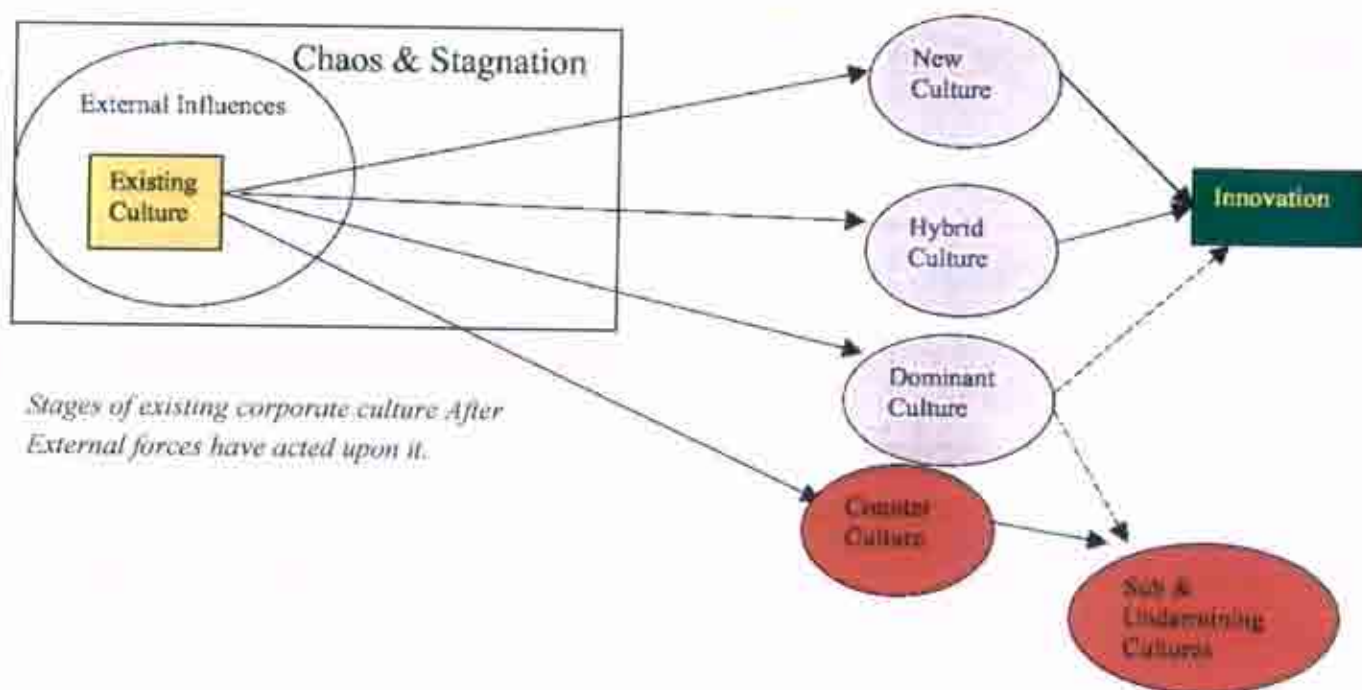
Η έννοια με μια επιχείρηση και τη σταδιοδρομία σας, που ήταν επικρατούσα θεωρία καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '60 δεν είναι πλέον το αποδεκτό πρότυπο. Η IBM είχε κυρίως την πολιτική του μη σταματήματος, αλλά της επανεκχώρησης των τεχνικών μελών «Έχω κινηθεί». Εφ' όσον ήσαστε άνετοι με την επανεκχώρηση, η απασχόλησή σας ήταν άθικτη. Σήμερα, συγκλίνουμε στην ελεύθερη αντιπροσωπεία, και τη μόνη εμπορευσιμότητα. Τι αυτός ο μέσος όρος καλλιεργεί από άποψη; Εάν υποθέσουμε ότι υπάρχει ένας υπάρχων πολιτισμός επιχείρησης, ο οποίος για όλους πρακτικούς λόγους φαίνεται να ενθαρρύνει την αύξηση και την καινοτομία, οποιεσδήποτε από τις εξωτερικές επιρροές θα προκαλέσουν την αναταραχή.

Το χάος θα υπάρξει για μια χρονική περίοδο έως ότου επιτυγχάνεται κάποια ισορροπία, και ο κυρίαρχος πολιτισμός προκύπτει. Σε μια μαθαίνοντας οργάνωση, τα ελλοχεύουσες θέματα και οι τιμές του προκύπτοντος πολιτισμού θα είναι παρόμοια, με έμφαση στη μεταφορά γνώσης και τη συνεχή καινοτομία. Στις παραδοσιακές οργανώσεις, η χαοτική περίοδος θα διαρκέσει πολύ περισσότερο, και μερικές φορές οι αντίθετοι πολιτισμοί θα αναπτυχθούν. Οι αντίθετοι πολιτισμοί είναι το προϊόν των υπαλλήλων προς το παρόν από τη νέα δομή, αλλά να υστερήσει στην πεποίθηση ή στην ουσιαστική ικανότητα θέτει για να αφήσει την οργάνωση.

Η ελεύθερη αντιπροσωπεία αναπτύσσεται μια συνεχή διαδικασία εκμάθησης, που συνδέεται από με τον εκθετικά μεταβαλλόμενο χώρο εργασίας.

Οι καινοτόμοι είναι άνετοι με την αλλαγή, και έχουν τις επιθυμητές δεξιότητες. Οι βραδυκίνητοι δεν θα αναπτυχθούν, και οι επιχειρήσεις που απασχολούν πολλούς βραδυκίνητους θα αποτύχουν τελικά.

Σαφώς, οποιαδήποτε κέρδη στην εταιρική συνεκτικότητα είναι σίγουρα να επιδεινωθούν γρήγορα. Η καινοτομία, που είναι ένα παράγωγο όφελος ενός ισχυρού πολιτισμού, υποφέρει επίσης. Η πρόσφατα σχηματισμένη οργάνωση θα αναπτύξει αργά έναν νέο πολιτισμό που μπορεί να είναι ένα υβρίδιο των χωριστών οντοτήτων, ή να πάρει απλά τον κυρίαρχο πολιτισμό. Όταν αυτό συμβαίνει, υπάρχει μια περίοδος αβεβαιότητας, και πραγματική ή αντιληπτή απώλεια οργανωτικής βραδύτητας. Η δημιουργικότητα γίνεται ένα θύμα, και η καινοτομία πνίγεται. Η ποιότητα της ηγεσίας μέσα στη νέα εταιρία θα καθορίσει τη διάρκεια της περιόδου στασιμότητας μετά από το αρχικό χάος. Η κίνηση της οργάνωσης από τη στασιμότητα και της χαοτικής φάσης προς το καινοτόμο επίπεδο θα είναι μόνο επιτυχής εάν ο προκύπτων πολιτισμός είναι αρκετά ισχυρός να αντισταθεί τους αντίθετους και υπο-πολιτισμούς που μπορεί να είχαν πάρει τη λαβή κατά τη διάρκεια της περιόδου αβεβαιότητας.



Η επίδραση των συνεργασιών είναι πολύ διαφορετική από ανωτέρω. Οι συνεργασίες περιλαμβάνουν συνήθως από τις επιχειρήσεις με την ίδια δομή αξίας, τον παρόμοιο διάνοια, και πολύ τη γνωστή ηθική εργασίας. Ο εδρεύων πολιτισμός δεν συγκλονίζεται από τη ριζική αλλαγή, ή άλλες ανώμαλες δυνάμεις. Δύο χωριστοί την πολιτισμοί παραμένουν άθικτοι, με τα μέλη ομάδων και από τις δύο οργανώσεις που αφομοιώνουν στον ο ένας του άλλου πολιτισμό κατά εστίαση στα κοινά ή συνεργασίας προγράμματα. Οι συμμαχίες και οι συνεργασίες λειτουργούν συνήθως καλά λόγω της μη-παρεισφρητικής φύσης τους. Οι αποκτήσεις αντιμετωπίζονται ως επίθεση στον ίδιο τον πυρήνα του οργανωτικού υφάσματος.

2.10 Οι 4 οργανωσιακές κουλτούρες

1. Η δικτυωμένη οργάνωση

Οι άνθρωποι πρέπει εδώ να αναπτύξουν δύο κύριες ειδικότητες, πρώτα η δυνατότητα να συλλεχθεί και να διαδοθούν επιλεκτικά οι μαλακές πληροφορίες και ο δεύτερος η δυνατότητα να αποκτηθούν οι χορηγοί ή οι σύμμαχοι στην επιχείρηση που θα μιλήσει εξ ονόματός τους και τυπικά και ανεπίσημα. Cliques και πολιτική προκειμένου να επιτευχθούν οι προσωπικοί στόχοι.

Στον τρόπο να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα μιας δικτυωμένης οργάνωσης είναι να μεταφέρει τους υπαλλήλους μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ή των χωρών προκειμένου να δημιουργηθεί σε τους μια ευρύτερη έννοια της πραγματικής ουσίας της στρατηγικής οργάνωσης.

Είναι κατάλληλο όταν:

Οι εταιρικές στρατηγικές έχουν ένα μακροπρόθεσμο πλαίσιο

Όταν η γνώση των ιδιαιτεροτήτων των τοπικών αγορών είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας.

Όταν η εταιρική επιτυχία είναι ένα σύνολο της τοπικής επιτυχίας.

2. Η ιδιοτελής οργάνωση:

Η ιδιοτελής οργάνωση χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα να αποκριθεί γρήγορα και cohesively σε μια αντιληπτή ευκαιρία ή μια απειλή στην αγορά. αδιάλλακτος της απόδοσης. Οι υπάλληλοι που είναι απασχολημένοι με τους συγκεκριμένους στόχους είναι συχνά απρόθυμοι να συνεργαστούν, να μοιραστούν τις πληροφορίες, ή ανταλλάσσουν τις νέες ή δημιουργικές ιδέες.

Πότε; :

Η αλλαγή είναι γρήγορα και αχαλίνωτα anexelextos.

Όταν οι οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται.

Όταν οι εταιρικοί άνθρακες είναι σαφείς και μετρήσιμοι.

Όταν η φύση του ανταγωνισμού είναι σαφής.

3. Η τεμαχισμένη οργάνωση:

Χαμηλή αλληλεγγύη, χαμηλή κοινωνικότητα.

Πότε;

Υπάρχει λίγη αλληλεξάρτηση η ίδια στην εργασία.

Οι σημαντικές καινοτομίες παράγονται πρώτιστα από τα άτομα παρά από τις ομάδες.

Τα πρότυπα επιτυγχάνονται από τους ελέγχους εισαγωγής και όχι από τους ελέγχους διεργασίας.

Υπάρχουν λίγες ευκαιρίες εκμάθησης μεταξύ των ατόμων ή όταν αποτρέπει η επαγγελματική υπερηφάνεια τη μεταφορά της γνώσης.

4. Η κοινοτική οργάνωση:

Οι κοινοτικοί πολιτισμοί μπορούν να βρεθούν στις ώριμες επιχειρήσεις στις οποίες οι υπάλληλοι έχουν εργαστεί μαζί για δεκαετίες για να αναπτύξουν και τη φιλία και τους αμοιβαία ευεργετικούς στόχους. Είναι ο ιδανικός συνδυασμός κοινωνικότητας και αλληλεγγύης.

Δύσκολο να στηρίξει μια τέτοια μορφή πολιτισμού για πολύ (μέσω της αλλαγής μπορεί να χάσει τις σχέσεις ή με την αναχώρηση ενός ηγέτη).

Πότε; :

Η καινοτομία απαιτεί την επιμελημένη και εκτενή ομαδική εργασία στις λειτουργίες και ίσως θέσεις.

Υπάρχουν πραγματικές συμπράξεις και πραγματικές ευκαιρίες για μεταξύ των οργανωτικών υπομονάδων.

Οι στρατηγικές είναι πιο μακροπρόθεσμες.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι δυναμικό και σύνθετο (*Goffee, Rob & Jones, Gareth 2000, The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. London: HarperCollins Business*).

2.11 Εργασιακές Σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις είναι κατά βάση προϋπόθεση και αποτέλεσμα της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών. Στην πράξη όλο το πλαίσιο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης όχι μόνο στους οργανισμούς αλλά και στην κοινωνία γενικότερα, αναπτύσσεται μέσα από τη διαδικασία των σχέσεων οι οποίες στην ουσία αποτελούν προϊόν της κοινωνικής συμβίωσης των ανθρώπων.

Σε ότι αφορά τους οργανισμούς οι σχέσεις αποτελούν το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ των προσώπων που λειτουργούν μέσα σε συγκεκριμένα

κοινωνικά σύνολα αλλά και των ομάδων μεταξύ των. Οι σχέσεις συστηματοποιούν τις διαδικασίες αλλά και τις εξαρτήσεις μεταξύ των προσώπων μέσα στους οργανισμούς. Για το λόγο αυτό οι σχέσεις μαζί με την εργασία, τα πρόσωπα και το περιβάλλον συνθέτουν στην ουσία την εικόνα της πάσης φύσεως οργανισμών.

Για τους λόγους αυτούς η συστηματική ανάπτυξη των σχέσεων γενικώς αποτελεί ένα κομβικό σημείο στην όλη οργάνωση και λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών, ενώ χωρίς την ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος σχέσεων, ο οργανισμός θα ήταν απλώς ένα ασύνδετο και ασυντόνιστο σύστημα ανθρώπων και μέσων.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι γνωστές με το γενικό όρο εργασιακές σχέσεις και αντιδιαστέλλονται από τις κοινωνικές σχέσεις, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα από τη διαδικασία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Δηλαδή, ο όρος εργασιακές σχέσεις συνδέεται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και συσχετίζονται στενά με την αποστολή και τη λειτουργία των οργανισμών.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς διακρίνονται σε τυπικές, οι οποίες προσδιορίζονται κατά τη μορφή, την έκταση και το περιεχόμενο από το σχέδιο οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών και σε άτυπες, οι οποίες αποτελούν κατά βάση ένα σύστημα κοινωνικών σχέσεων και οι οποίες, παρόλο ότι αφορούν στην κοινωνική αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, εντούτοις επηρεάζουν τον οργανισμό από πολλές πλευρές.

2.11.1 Εργασιακές και Ανθρώπινες σχέσεις

Οι όροι αυτοί είναι αλληλένδετοι και συνήθως ο ένας είναι αποτέλεσμα του άλλου. Και αυτό διότι, τόσο οι εργασιακές σχέσεις όσο και οι ανθρώπινες σχέσεις αναπτύσσονται στον ίδιο εργασιακό περιβάλλον, αφορούν τα ίδια πρόσωπα και έχουν τις ίδιες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των οργανισμών, ανάλογα βέβαια με τον τρόπο που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό και τον τρόπο που επηρεάζουν το προσωπικό.

Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ότι οι επιπτώσεις τους στην παραγωγή και την παραγωγικότητα είναι έμμεσες με την έννοια ότι εκδηλώνονται μέσα από τις διαθέσεις του προσωπικού έναντι της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι σχέσεις αυτές είναι άμεσα συνδεδεμένες με το σύστημα των αναγκών των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται μέσα στους οργανισμούς και ότι η θετική ή αρνητική επίδρασή τους στο σύστημα των ανθρωπίνων αναγκών έχει άμεσο αντίκτυπο στις διαθέσεις του προσωπικού και σε τελευταία ανάλυση στην απόδοσή του μέσα στον οργανισμό.

Η μελέτη των εργασιακών σχέσεων ανήκει στον κλάδο της διοίκησης του προσωπικού, ενώ η μελέτη των ανθρωπίνων σχέσεων αποτελεί αντικείμενο της επιχειρησιακής ψυχολογίας. Αμφότεροι οι τομείς αυτοί υπάγονται στον ευρύτερο κλάδο του μάνατζμεντ, ο οποίος είναι γνωστός με τον όρο διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (Π. Φαναριώτη: *Εργασιακές Σχέσεις*, εκδ.Β, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2004).

2.11.2. Η σημερινή κατάσταση των εργασιακών σχέσεων

Η σημερινή συγκυρία είναι συνδεδεμένη με την επιταχυνόμενη τάση ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων που επιβάλλεται από τις πολιτικές μείωσης του κόστους εργασίας στην κατεύθυνση της αύξησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Πρόκειται για μία εξέλιξη που δρομολογείται κατά την τελευταία δεκαετία και που στις μέρες μας αποκτά πρωτοφανείς διαστάσεις κάτω από την πίεση των δυνάμεων της αγοράς που απαιτούν και διαμορφώνουν όρους που μεταβάλλουν το καθιερωμένο πρότυπο εργασιακών σχέσεων, αλλοιώνοντας και θέτοντας παράλληλα σε αμφισβήτηση το περιεχόμενο θεμελιωδών εργασιακών και κοινωνικών δικαιωμάτων.

Οι πολιτικές ευελιξίας των επιχειρήσεων εντεινόμενες από τον διεθνή ανταγωνισμό που επιβάλλει την αυξανόμενη διεθνοποίηση των οικονομικών και κοινωνικών φαινομένων, υπό το κράτος ενός δυσμενούς συσχετισμού δυνάμεων για τον συντελεστή εργασία, συνδέονται με πρακτικές που μεταφέρονται σε οικουμενικό επίπεδο επηρεάζουν σημαντικά, και κατά κανόνα σε αρνητική κατεύθυνση, την κατάσταση στον τομέα της απασχόλησης, των εργασιακών σχέσεων και της κοινωνικής ασφάλισης. Πρόκειται για πολιτικές που αναπτύσσονται σήμερα στον ευρωπαϊκό χώρο ενώ κυριαρχούν στις ΗΠΑ και την Ιαπωνία «αξιοποιώντας» ιδιαίτερα τις δυνατότητες που παρέχονται στις χώρες του τρίτου κόσμου, συναρτώμενες με αντιλήψεις και νοοτροπίες αναφορικά με την έννοια και το περιεχόμενο της εργασίας που χαρακτηρίζουν τους πληθυσμούς πέραν του ατλαντικού.

Οι εξελίξεις αυτές διαμορφώνουν μία νέα εικόνα στο πεδίο της αγοράς εργασίας με κατεύθυνση την ριζική μεταρρύθμισή της έχοντας σαν άξονα την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, πορεία που στηρίζεται στην μονομερή προσήλωση ως προς την ανάγκη μείωσης του κόστους εργασίας και σε επιλογές που αποδυναμώνουν την κοινωνική διάσταση της έννοιας της παραγωγικότητας, δημιουργώντας σειρά από αρνητικές παρενέργειες στο κοινωνικό σώμα. Η αναζήτηση προσαρμογής στους διεθνείς, αλλά παράλληλα ανεξέλεγκτους κοινωνικά κανόνες του οικουμενικού πλέον ανταγωνισμού, οδηγεί και στην αποδιάρθρωση του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου, που για δεκαετίες

έδωσε δείγματα γραφής υψηλών οικονομικών και παράλληλα κοινωνικών επιτευγμάτων, και απορυθμίζει το σύστημα εργασιακών σχέσεων, εξέλιξη που επιτείνεται και από τις αλλαγές που συντελούνται στην φύση της εργασίας κάτω και από την αναμφισβήτητη επίδραση των νέων τεχνολογιών.

Η διαγραφόμενη τάση αναδεικνύει έντονα τα στοιχεία της κρίσης της απασχόλησης και της διόγκωσης της ανεργίας σε πρωτοφανή, για την μεταπολεμική περίοδο, επίπεδα παράλληλα με την εκείνη της μεγαλύτερης ευελιξίας στον τομέα των εργασιακών σχέσεων.

Η πορεία ελαστικοποίησης της αγοράς εργασίας που ευνοείται και επιβάλλεται σήμερα από τον παγκόσμιο συσχετισμό οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών δυνάμεων αποτελεί και βασικό άξονα της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια υλοποίησης ενός διπλού στόχου. Εκείνου της αύξησης της ανταγωνιστικότητας που κρίνεται ότι πλήττεται από το υψηλό κόστος εργασίας που χαρακτηρίζει τον ευρωπαϊκό χώρο, όσο και εκείνου της καταπολέμησης της ανεργίας, ενός φαινομένου που η εξέλιξή του δημιουργεί σοβαρούς κινδύνους για το μέλλον των κυρίαρχων δομών που συνθέτουν το σύστημα των οικονομικών σχέσεων.

Η πολιτική αυτή χωρίς να απαντά ουσιαστικά στο πρόβλημα της ανεργίας αντιγράφει την πρακτική του αμερικανικού «θαύματος» της δεκαετίας του '80, συμβάλλει στη διαμόρφωση πολλαπλών ταχυτήτων στον χώρο της αγοράς εργασίας με διαφορετικά επίπεδα περιεχομένου απασχόλησης και κοινωνικών δικαιωμάτων, εξέλιξη που δεν αρμόζει στις παραδόσεις και στις κατακτήσεις των ευρωπαϊκών λαών, πρόκειται για πολιτική που ελάχιστα συμβάλλει στην ουσιαστική αύξηση του όγκου της απασχόλησης αφού τείνει στον καταμερισμό των ίδιων θέσεων εργασίας σε περισσότερα άτομα και μάλιστα μέσα από μορφές κοινωνικού dumping για σημαντικά τμήματα του εργατικού δυναμικού, εξέλιξη που αποτελεί ταυτόχρονα και μία έκφραση ιδιότυπης «κοινωνικής αλληλεγγύης» σύμφωνα με την οποία το κύριο βάρος για την καταπολέμηση της ανεργίας, επωμίζεται ο κόσμος της μισθωτής εργασίας.

Συμπυκνώνοντας τα παραπάνω οι τάσεις στον διεθνή χώρο για μεγαλύτερη ευελιξία στις εργασιακές σχέσεις με το αρνητικό περιεχόμενο που λαμβάνουν οφείλονται στις ακόλουθες αιτίες:

- ⊗ Στον δυσμενέστερο και συνεχώς επιδεινούμενο συσχετισμό κοινωνικών και πολιτικών δυνάμεων σε ευρωπαϊκό και οικουμενικό πεδίο για το συντελεστή εργασία που ευνοεί τις εξελίξεις υπέρ των δυνάμεων της αγοράς. Αυτή η κατάσταση συμβάλλει στη διαμόρφωση μίας πορείας με το συγκεκριμένο περιεχόμενο σε συνάρτηση με τους ακόλουθους παράγοντες που είναι:
- ⊗ διεθνοποίηση και παγκοσμιοποίηση της οικονομίας που αποτελεί

άλλωστε και μία νομοτελειακή εξέλιξη, συνεπαγόμενη και διεθνοποιημένους κανόνες οικονομικού ανταγωνισμού, που μέχρι σήμερα για λόγους κύρια έλλειψης διεθνούς πολιτικής βούλησης, δεν λειτουργεί με στοιχειώδεις κανόνες κοινωνικού και οικολογικού ελέγχου.

- ⊕ αλλαγή της φύσης της εργασίας του περιεχομένου και του όγκου της απασχόλησης μέσα από την ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων και την εξέλιξη των νέων τεχνολογιών όταν μάλιστα οι εξελίξεις αυτές δεν συνοδεύονται από εναλλακτικές παρεμβάσεις κοινωνικού περιεχομένου.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις καλούνται σήμερα να τοποθετηθούν σχετικά με ένα σύνολο αλλαγών στις εργασιακές σχέσεις που έχουν πραγματοποιηθεί, ή θεωρείται αναπόφευκτο και αναγκαίο να πραγματοποιηθούν. Ποία εξέλιξη καλούνται όμως να αποδεχθούν; Αλλαγές στο σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης και στο Θεσμικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, που δεν θα καταργούν όμως το σύστημα της συλλογικής διαπραγμάτευσης, που δεν θα αμφισβητούν δηλαδή ούτε την ύπαρξη της μισθωτής σχέσης, ούτε τη δυνατότητα της συλλογικής διαπραγμάτευσης κεφαλαίου και εργασίας; Η πρόκειται για αλλαγές που οδηγούν στην πλήρη σχεδόν κατάργηση του Θεσμικού πλαισίου ρύθμισης της μισθωτής σχέσης, στην ριζική αποδυνάμωση της κοινωνικής ασφάλισης και στην περιθωριοποίηση της συλλογικής διαπραγμάτευσης;

Πρέπει να διαπιστωθεί ότι ο κυρίαρχος πολιτικός λόγος, όπως και ο λόγος των εργοδοτικών φορέων, μετακινείται συνεχώς από τη μία στην άλλη εκδοχή. παρόλο που διαφέρουν ριζικά μεταξύ τους, καθώς παραπέμπουν σε διαφορετικά κοινωνικά πρότυπα και επιφυλάσσουν μια εντελώς διαφορετική θέση στη μισθωτή εργασία και στις οργανώσεις των μισθωτών. Δικαιολογημένα έχει διαμορφωθεί η αντίληψη ότι η μόνη στρατηγική που ουσιαστικά υλοποιείται είναι αυτή της προοδευτικής αποδυνάμωσης των Θεσμικών και κοινωνικών αντιστάσεων, με την εξατομίκευση της εργασιακής σχέσης, την απόλυτη κυριαρχία της λογικής της "αγοράς εργασίας".

Η θεωρητικοποίηση των αλλαγών που πραγματοποιούνται στις εργασιακές σχέσεις με την αναφορά σ' ένα "Νέο Μοντέλο Εργασίας", δεν στηρίζεται παρά στην ταυτολογική περιγραφή της αποσύνθεσης του ρυθμιστικού πλαισίου που προκαλεί η παρατεταμένη υψηλή ανεργία. Δεν υπάρχουν πειστικές αποδείξεις για την άμεση συνάρτηση αυτών των αλλαγών από τις μεταβολές στην τεχνολογία και τα παραγωγικά συστήματα των κλάδων αιχμής της βιομηχανίας ή των υπηρεσιών. Η αναδιάρθρωση που πραγματοποιείται στους κλάδους αυτούς δεν οδηγεί στο "Νέο Μοντέλο Εργασίας", αν και η αποδιάρθρωση του πλαισίου

ρύθμισης της αγοράς εργασίας διευκολύνει για το κεφάλαιο την διαχείριση της εργασίας και επηρεάζει τα χαρακτηριστικά της Θέσης της στην παραγωγή.

Οι πολιτικές για την αγορά εργασίας ως μεταβολές του Θεσμικού πλαισίου των εργασιακών σχέσεων ή ως πολιτικές απασχόλησης, δεν χρησίμευσαν στη συγκρότηση ενός νέου και διαπραγματεύσιμου Θεσμικού πλαισίου ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων. Επειδή επιδιώκουν άμεσα την αποδυνάμωση της Θέσης της εργασίας, ή επειδή εντάσσονται σε ευρύτερες διεργασίες, που λόγω της παρατεταμένης ανεργίας έχουν το ίδιο αποτέλεσμα, ή ακόμα επειδή ο ίδιος ο κρατικός μηχανισμός εγκαταλείπει σιωπηρά σημαντικούς τομείς άσκησης ελέγχων στην αγορά εργασίας. Το συνολικό αποτέλεσμα είναι ότι οι πολιτικές για την αγορά εργασίας πήραν εκ των πραγμάτων έναν επιθετικό χαρακτήρα απέναντι στην εργασία και ότι οι συνδικαλιστικές δυνάμεις ήταν αναγκασμένες να κάνουν μια μάχη χαρακωμάτων μέσω επιμέρους διαπραγματεύσεων για την εξασφάλιση υπαρχουσών ή νέων δυνατοτήτων υπεράσπισης της εργασίας. Την ίδια στιγμή που δεν τις έχουν καλέσει να διαπραγματευθούν ένα νέο συνολικό πλαίσιο ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων.

Ο δυσμενής συσχετισμός σε βάρος της εργασίας οδηγεί εξάλλου τον επιχειρηματικό κόσμο σε συμμαχία όλων των μερίδων του για την περαιτέρω βελτίωση προς όφελός του αυτού του συσχετισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που βελτιώνουν την παραγωγικότητά τους με σημαντικούς ρυθμούς, συμμαχούν με το μερίδιο του επιχειρηματικού κόσμου που τόσο στην βιομηχανία όσο και στις υπηρεσίες, βρίσκεται εγκλωβισμένο σε παρωχημένες μεθόδους παραγωγής και οργάνωσης, εξαρτημένες παθολογικά από το φτηνό εργατικό κόστος. Η ψευδαίσθηση ότι αυτή η συμμαχία αποτελεί παράγοντα αναδιάρθρωσης του παραγωγικού συστήματος και γενικευμένης αύξησης της παραγωγικότητας, κυριαρχεί σήμερα με διάφορες παραλλαγές, παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα στην πράξη οδηγούν σε αντίθετες διαπιστώσεις για εκτεταμένους τομείς της οικονομίας (Δ. Τραυλού-Τζανετάτου: *Το εργατικό δίκαιο σε κρίσιμη καμπή*, εκδ. Οδυσσέας 1990. Α. Μητρόπουλου: *Νεοφιλελευθερισμός και υποβάθμιση της εργασίας*, εκδ. Τολίδη 1991), (Β. Γεωργακοπούλου: *Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας*, εκδ. ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. 1996. Β. Γεωργακοπούλου - Γ. Κουζή: *Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις*, εκδ. ΙΝ.Ε./ΓΣΕΕ 1996. Γ. Κουζή: *Οι νέες εργασιακές σχέσεις στο επίκεντρο των πολιτικών ευελιξίας*, Δελτίο ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. τεύχος 12-13, 1992).

2.11.3 Αναδιάρθρωση και νέες μορφές εργασίας

Δεν υπάρχει σήμερα πειστική επιχειρηματολογία για το ότι βρισκόμαστε μπροστά στην ανάδειξη ενός Νέου Μοντέλου Εργασίας, στην μετάβαση από την κυριαρχία της εξαρτημένης μισθωτής εργασίας στην κυριαρχία μιας μορφής απασχόλησης που χαρακτηρίζεται από εξατομίκευση της Θέσης εργασίας, εξατομίκευση της σύμβασης εργασίας, σημαντική κινητικότητα και ταχεία μεταβολή των ειδικεύσεων. Παρά τις μεταβολές που έχει υποστεί με πολλαπλούς τρόπους, η μισθωτή εργασία διατηρεί τα βασικά χαρακτηριστικά της που είναι η εξάρτηση του μισθωτού από τον εργοδότη, η ένταξη του μισθωτού σε μια ιεραρχημένη δομή καταμερισμού της εργασίας και της γνώσης και η ύπαρξη μιας ιεραρχημένης δομής ελέγχου του περιεχομένου και του χρόνου της εργασίας.

Οι εργοδοτικές πολιτικές οι οποίες συνεχίζουν να διαχειρίζονται το έλεγχο της μισθωτής εργασίας μέσω ιεραρχημένων δομών, παρουσιάζονται όμως όλο και περισσότερο με όρους που μυθοποιούν τις πραγματοποιούμενες μεταβολές και μετατρέπουν την επιχείρηση σε ακατανόητο "μαύρο κουτί". Εξίσου μυθοποιητική είναι και η σχέση των μεταβολών στο εσωτερικό των επιχειρήσεων με τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στην αγορά εργασίας προς την κατεύθυνση της αυξημένης κινητικότητας, αλλά και της αυξημένης αβεβαιότητας.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στην οργάνωση της εργασίας στις επιχειρήσεις περιγράφονται ως η υιοθέτηση μεθόδων όπως οι κύκλοι ποιότητας και η ομαδική εργασία, η "απέριττη" παραγωγή και η ευελιξία με πολυειδίκευση, όπως και η αλλαγή των μεθόδων εργασίας λόγω αυτοματοποίησης της παραγωγής. Διαπιστώνεται επιπλέον ότι αυτές οι αλλαγές οδηγούν σε προσαρμογή της εργασίας στην κατεύθυνση της μεγαλύτερης προσαρμοστικότητας ως προς την οργάνωση, της μεγαλύτερης κινητικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης, του συνδυασμού περισσότερων ειδικοτήτων, της μεγαλύτερης ευθύνης των εργαζομένων, των συνεχών οργανωτικών βελτιώσεων και της συνεχούς εξέλιξης των γνώσεων.

Η υιοθέτηση αυτών των μορφών εργασίας συνεχίζει να απαιτεί την σταθερότητα της απασχόλησης των μισθωτών, καθώς η μακρόχρονη παρουσία στην επιχείρηση και η δυνατότητα συσσώρευσης εμπειριών και γνώσεων στο εσωτερικό της αποτελούν βασικές προϋποθέσεις των νέων μεθόδων. Από την άλλη μεριά υπάρχουν όρια στον τρόπο καταμερισμού των γνώσεων και των πρωτοβουλιών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Συνεχίζει να ισχύει ο ιεραρχημένος καταμερισμός της εργασίας και της γνώσης, ενώ η διεύρυνση των πρωτοβουλιών του εργαζόμενου, όταν πράγματι υλοποιείται δεν αμφισβητεί με ουσιαστικό τρόπο την ιεραρχία των αποφάσεων και την ιεραρχία των πρωτοβουλιών. Επίσης, οι νέες

μορφές εργασίας είναι δυνατόν να υιοθετηθούν, και έχουν σε πολλές σημαντικές περιπτώσεις υιοθετηθεί, μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Η διεύρυνση των ευελιξιών στην αγορά εργασίας, είτε λόγω των πιέσεων που ασκεί η ανεργία, είτε λόγω της υλοποίησης πολιτικών με αυτό τον προσανατολισμό, δεν εξυπηρετεί τη διαμόρφωση των νέων μορφών εργασίας που αναφέρθηκαν. Αντίθετα επιτρέπει κατά κύριο λόγο σε επιχειρήσεις που αδυνατούν να υιοθετήσουν νέες μεθόδους οργάνωσης και ένταξης της εργασίας, να προσφεύγουν στις ευελιξίες για να πιέσουν προς την κατεύθυνση της μείωσης του εργατικού κόστους, ή της μεγαλύτερης ευχέρειας για την αντιμετώπιση προβλημάτων οργάνωσης της παραγωγής και ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς.

Η επέκταση των μορφών προσωρινής ή μερικής απασχόλησης, η διευκόλυνση της διαδικασίας των απολύσεων, η διαφοροποίηση των αμοιβών της εργασίας πέρα από το πλαίσιο των συλλογικών διαπραγματεύσεων ή του νόμου και η διεύρυνση της ευελιξίας στην οργάνωση του χρόνου εργασίας (οι κύριες κατευθύνσεις της επέκτασης των ευελιξιών στην αγορά εργασίας), δεν αφήνουν αδιάφορες τις επιχειρήσεις που υιοθετούν νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας με την έννοια που αναφέρθηκε. Δεν χρησιμεύουν όμως, ούτε για την μεγαλύτερη κινητικότητα των εργαζομένων προς και από την επιχείρηση, ούτε για την άσκηση πολιτικής φτηνής εργασίας, ούτε και για την αμφισβήτηση των ωραρίων εργασίας.

Σε συνθήκες επέκτασης των ευελιξιών στην αγορά εργασίας, οι πολιτικές απασχόλησης, δηλαδή κατά κύριο λόγο οι πολιτικές επιδότησης νέων θέσεων εργασίας και οι πολιτικές κατάρτισης ανέργων, οδηγούνται στο να εξυπηρετούν την γενική τάση. Όταν ασκείται πολιτική επιδότησης νέων θέσεων εργασίας, ενώ δεν δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και εντείνεται η ευελιξία της απασχόλησης, το αποτέλεσμα είναι ότι αυτή η πολιτική επιδότησης αυξάνει στην πραγματικότητα την κινητικότητα και τον πρόσκαιρο χαρακτήρα της απασχόλησης, χωρίς να εξυπηρετείται φυσικά η αναβάθμιση των συστημάτων παραγωγής.

Αλλά τον ίδιο ρόλο τείνουν να παίζουν και οι πολιτικές κατάρτισης, κυρίως σ' ότι αφορά την συνεχιζόμενη κατάρτιση ανέργων. Η μεταφορά των διαδικασιών ορισμού του περιεχομένου των ειδικοτήτων από την συλλογική διαπραγμάτευση στις "ανάγκες της αγοράς εργασίας", συμβάλει για μεγάλο αριθμό εργαζομένων στην εξατομίκευση της επαγγελματικής διαδρομής και της σχέσης εργασίας. Η εικόνα των αναγκών σε κατάρτιση που διαμορφώνεται από την παρατήρηση των εξελίξεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, αναδεικνύει το γεγονός ότι για την αναβάθμιση της εργασίας παίζει ουσιαστικό ρόλο η οργάνωση της παραγωγής με νέες μεθόδους και παίζει άρα σχετικό ρόλο η διαδικασία της κατάρτισης. Η αποξένωση της

διαδικασίας της κατάρτισης από το εργασιακό περιβάλλον, μυθοποιεί την σημασία της για την προσαρμογή των εργαζομένων στις τεχνολογικές αλλαγές και στις αλλαγές των προϊόντων, δικαιολογώντας την αυξημένη κινητικότητα και αβεβαιότητα στην αγορά εργασίας ως προϊόν της "ραγδαίας" αλλαγής των ειδικοτήτων (Δ. Τραυλού-Τζανετάτου: *Το εργατικό δίκαιο σε κρίσιμη καμπή*, εκδ. Οδυσσέας 1990. Α. Μητρόπουλου: *Νεοφιλελευθερισμός και υποβάθμιση της εργασίας*, εκδ. Τολίδη 1991), (Β. Γεωργακοπούλου: *Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας*, εκδ. ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. 1996. Β. Γεωργακοπούλου - Γ. Κουζή: *Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις*, εκδ. ΙΝ.Ε./ΓΣΕΕ 1996. Γ. Κουζή: *Οι νέες εργασιακές σχέσεις στο επίκεντρο των πολιτικών ευελιξίας*, Δελτίο ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. τεύχος 12-13, 1992).

2.11.4. Ειδικότερες πρακτικές ευελιξίας των εργασιακών σχέσεων

Καταγράφοντας τις βασικές παραμέτρους τους που εντοπίζονται σε διεθνές επίπεδο, οι τελευταίες συνοψίζονται στα ακόλουθα:

α) Ευελιξία του άμεσου μισθολογικού κόστους

Η πολιτική αυτή αποβλέπει στην ανεξάρτητα από επιμέρους διακυμάνσεις, συνολική μείωση των άμεσων αποδοχών και αποτελεί την κύρια πρακτική μείωσης του μισθολογικού κόστους έναντι εκείνης του έμμεσου (π.χ. εισφορών κοινωνικής ασφάλισης). Ειδικότερα επικεντρώνεται το ενδιαφέρον στην ανάγκη προσαρμογής των κλαδικών συλλογικών συμβάσεων ή συμφωνιών στο περιεχόμενο των εθνικών συλλογικών συμβάσεων ή των κοινωνικών συμβολαίων χωρίς σοβαρά περιθώρια διακύμανσης ανάμεσα σε αυτά τα δύο επίπεδα. Επιπλέον, προσδίδεται έμφαση στις επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις, έναντι των άλλων ειδών, για λόγους μεγαλύτερης ευελιξίας, ενώ επιχειρείται η εισαγωγή όρων επαναδιαπραγμάτευσης ώστε να παρέχεται η δυνατότητα απεμπλοκής από κεκτημένα που κατοχυρώθηκαν σε υψηλότερο επίπεδο διαπραγμάτευσης, καθώς και η άρση της δυνατότητας επέκτασης της εφαρμογής του περιεχομένου των συλλογικών συμβάσεων με διοικητικές μεθόδους (π.χ. για εκείνους που δεν εκπροσωπούνται από τα συμβαλλόμενα μέρη).

β) Ευελιξία απασχόλησης και αποδυνάμωση των πολιτικών προστασίας της

Η ευελιξία της απασχόλησης εστιάζεται στις πολιτικές μεγαλύτερης δυνατής προσαρμογής του όγκου της απασχόλησης στις ανάγκες των επιχειρήσεων μέσω του περιορισμού των κρατικών παρεμβάσεων και της «ακαμψίας» και «αυστηρότητας» της εργατικής νομοθεσίας που ουσιαστικά συντελεί στην απορύθμισή της, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των μορφών εκείνων απασχόλησης που συνεπάγονται μειωμένο κόστος για τις επιχειρήσεις.

γ) Ευελιξία χρόνου εργασίας

Οι πολιτικές που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή συνδέονται συχνά με τις πολιτικές απασχόλησης καθώς και οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και αναζητούν την καλύτερη προσαρμογή.

δ) Περιορισμός κοινωνικών και φορολογικών επιβαρύνσεων των επιχειρήσεων

Σε αυτήν την κατηγορία υπάγονται οι πολιτικές εκείνες που αποβλέπουν στην ελάφρυνση των επιχειρήσεων από βάρη που προέρχονται είτε από την επιβολή των υποχρεωτικών φόρων είτε από κρατικές ρυθμίσεις κοινωνικού χαρακτήρα που κρίνονται ως εμπόδια στην λειτουργία των επιχειρήσεων.

Απέναντι σε μία κατάσταση που επιβάλλεται από ένα συνεχώς αυξανόμενο, σε βάρος του συντελεστή εργασία, συσχετισμό δυνάμεων οι εκπρόσωποι των εργαζομένων και τα συνδικάτα σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο επιχειρούν να προσδώσουν έμφαση στην ανάγκη θέσπισης διεθνών κανόνων για το πλαίσιο λειτουργίας του ανταγωνισμού, ώστε το περιεχόμενο της έννοιας της ανταγωνιστικότητας να λάβει διαστάσεις που θα σέβεται θεμελιώδη κοινωνικά δικαιώματα.

Ιδιαίτερα επισημαίνεται η ανάγκη να συνδεθεί η έννοια της ανάπτυξης με εκείνη της οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας μέσα και από τον ουσιαστικό και ειλικρινή κοινωνικό διάλογο που θα προωθεί την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στα σύγχρονα δεδομένα με κύριο βάρος στις νέες τεχνολογίες, στις ανθρωποκεντρικές μορφές οργάνωσης και λειτουργίας τους, στα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης του εργατικού δυναμικού, στο ικανοποιητικό και κοινωνικά αποδεκτό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων που συνιστά και αυτό βασικό συντελεστή και πρόσθετο κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Με άλλα λόγια ο κόσμος της εργασίας απέναντι στις πολιτικές απορρύθμισης των εργασιακών σχέσεων και στην επιβολή στην ευρωπαϊκή ήπειρο εργασιακών συνθηκών χωρών της Άπω Ανατολής, και υπό το βάρος της πλέον αρνητικής, μεταπολεμικής συγκυρίας αντιπαραθέτει την βελτίωση, αναβάθμιση και προσαρμογή των εργασιακών σχέσεων στα νέα παραγωγικά και τεχνολογικά δεδομένα (Δ. Τραυλού-Τζανετάτου: *Το εργατικό δίκαιο σε κρίσιμη καμπή*, εκδ. Οδυσσεάς 1990. Α. Μητρόπουλου: *Νεοφιλελευθερισμός και υποβάθμιση της εργασίας*, εκδ. Τολίδη 1991), (Β. Γεωργακοπούλου: *Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας*, εκδ. ΙΝ.Ε/Γ.Σ.Ε.Ε. 1996. Β. Γεωργακοπούλου - Γ. Κουζή: *Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις*, εκδ. ΙΝ.Ε./ΓΣΕΕ 1996. Γ. Κουζή: *Οι νέες εργασιακές σχέσεις στο επίκεντρο των πολιτικών ευελιξίας*, Δελτίο ΙΝ.Ε/Γ.Σ.Ε.Ε. τεύχος 12-13, 1992).

2.12 Κρατική πολιτική και αγορά εργασίας

Το γεγονός ότι οι πολιτικές για την αγορά εργασίας που ωθούν σε μεγαλύτερη ευελιξία, δεν υπήρξαν το προϊόν ενός σχεδίου αναβάθμισης του παραγωγικού μοντέλου και της εργασίας, αλλά είναι προϊόν της επιδείνωσης του συσχετισμού σε βάρος της εργασίας, αναδεικνύεται και από τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικές αυτές εντάσσονται στο σύνολο των κρατικών πολιτικών που επηρεάζουν τον κόσμο της εργασίας. Οι παρεμβάσεις στην αγορά εργασίας τείνουν εξάλλου να εμφανιστούν ως υποκατάστατο όλων των πολιτικών που πρέπει να επιδιώκουν όχι μόνο την αύξηση της απασχόλησης, αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας της οικονομίας.

Η επέκταση της ευελιξίας στην αγορά εργασίας προβάλλεται ως η οδός που ευνοεί την δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας, την ίδια στιγμή που ούτε οι μακροοικονομικές πολιτικές, ούτε οι πολιτικές δημοσίων ή ιδιωτικών επενδύσεων έχουν αυτό το αποτέλεσμα. Ειδικότερα, προβάλλεται ως κατεύθυνση για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε περιοχές που πλήττονται ιδιαίτερα από την ανεργία, ενώ δεν έχει γίνει καμία προσπάθεια εξειδίκευσης άλλων πολιτικών για αυτές τις περιοχές. Οι πολιτικές απορύθμισης των εργασιακών σχέσεων και μείωσης του εργατικού κόστους εμφανίζονται ως μέτρα που ευνοούν την αναδιάρθρωση, δηλαδή κατά κύριο λόγο την αύξηση της παραγωγικότητας, όταν η εμπειρία από την κρίση της βιομηχανίας δείχνει ότι πρόκειται για προσαρμογές που "συνοδεύουν" τις επιχειρήσεις ως την τελική τους κατάρρευση.

Το πλαίσιο ρύθμισης όμως των εργασιακών σχέσεων που έχει διαμορφωθεί, δεν είναι μόνο αποτέλεσμα των πολιτικών για την αγορά εργασίας, οι οποίες προσαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό στις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί. Παράλληλα η κρατική πολιτική τείνει να εγκαταλείψει κρίσιμες ρυθμιστικές παρεμβάσεις, όπως η άσκηση ελέγχου μέσω των επιθεωρήσεων εργασίας, η εξασφάλιση της είσπραξης των ασφαλιστικών εισφορών και η εξασφάλιση φορολογικών εσόδων για τα ασφαλιστικά ταμεία. Με αυτό τον τρόπο, οι πολιτικές για την αγορά εργασίας παίρνουν συχνά την μορφή της απόσυρσης του κράτους από την παρέμβαση στην αγορά εργασίας, που ασκεί δραματικές πιέσεις πάνω στους εργαζόμενους, διευκολύνοντας φυσικά την "επισημοποίηση" νέων ευελιξιών.

Η διατήρηση της πίεσης της ανεργίας στις εργασιακές σχέσεις και παράλληλα η παραίτηση του κράτους από την πλήρη εξασφάλιση του ισχύοντος πλαισίου ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων αποτελούν παράγοντες που επιδεινώνουν δραματικά τη θέση των μισθωτών, αλλά συγχρόνως υπονομεύουν τη σημασία της κοινωνικής διαπραγμάτευσης για την ρύθμιση της αγοράς εργασίας, καθώς οι συνδικαλιστικές

δυνάμεις βρίσκονται αντιμέτωπες με δυνάμεις και διεργασίες οι οποίες είναι εκ των πραγμάτων εκτός διαπραγμάτευσης.

Για να γίνει ουσιαστική η διαπραγμάτευση νέων κανόνων για τη λειτουργία της αγοράς εργασίας, για να υπερισχύσει δηλαδή η στρατηγική της μεταρρύθμισης της μισθωτής σχέσης μέσω της συλλογικής διαπραγμάτευσης είναι αναγκαίες δύο προϋποθέσεις. Θα έπρεπε αφενός να γίνει αντικείμενο της κρατικής πολιτικής και της διαπραγμάτευσης με τον κόσμο της εργασίας η υιοθέτηση αποτελεσματικών πολιτικών απασχόλησης και αποφασιστικής μείωσης της ανεργίας. Από την άλλη μεριά θα έπρεπε να ανασυγκροτηθούν και να γίνουν αποτελεσματικοί οι υπαρκτοί Θεσμοί ρύθμισης και προστασίας των εργασιακών σχέσεων, όπως και ο Θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης. Διαφορετικά κινδυνεύει να υπερισχύσει η στρατηγική της πλήρους αποδιάρθρωσης του πλαισίου των εργασιακών σχέσεων, η οποία υποτάσσει στην πραγματικότητα την εργασία στις ανάγκες των πλέον οπισθοδρομικών μερίδων του κεφαλαίου. (www.geocities.com/CapitolHill/Congress/2861/base/b/tetr8-9.htm).

2.13 Επιπτώσεις των πολιτικών ευελιξίας

Οι εξελίξεις στον τομέα των εργασιακών σχέσεων έτσι όπως διαγράφονται συνεπάγονται σοβαρές μεταβολές στο κοινωνικό πεδίο. Η απορύθμισή τους που ανατρέπει το οικοδόμημα στο οποίο στηρίχθηκε το μεταπολεμικό κοινωνικό πρότυπο και το σύστημα εργασιακών σχέσεων δημιουργεί σειρά επιπτώσεων στον τομέα της απασχόλησης, του περιεχομένου της, της κοινωνικής ασφάλισης όσο και στο ευρύτερο πεδίο του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων. Η μονομερής προσήλωση στην αναζήτηση οικονομικών επιτευγμάτων και μάλιστα μέσα από τους άτυπους κανόνες των διεθνών ανταγωνισμών και της ανταγωνιστικότητας συντελεί όχι μόνο στην διόγκωση του φαινομένου της ανεργίας αλλά και στη δημιουργία, μέσα στους κόλπους των απασχολούμενων, πολλαπλών ταχυτήτων ως προς το περιεχόμενο της απασχόλησής τους. Έτσι καταγράφεται ένα σημαντικό τμήμα του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού που απολαμβάνει περιορισμένα εργασιακά και κοινωνικά δικαιώματα από την ίδια την φύση και την μορφή της απασχόλησής του (π.χ. το 27% των μισθωτών των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης απασχολείται με μορφές προσωρινής ή μερικής απασχόλησης, ενώ το 80% περίπου των νέων προσλήψεων κατά την τελευταία πενταετία στις αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες εντάσσονται στην παραπάνω κατηγορία).

Από την άλλη πλευρά και για το μεγάλο τμήμα μισθωτών διατηρείται η παραδοσιακή μορφή εργασιακής σχέσης, εκείνη της

πλήρους απασχόλησης αόριστης διάρκειας και με δικαίωμα στην κοινωνική ασφάλιση, παρατηρείται όμως το φαινόμενο της συνεχούς συρρίκνωσης του περιεχομένου της ως προς βασικά και θεμελιώδη στοιχεία που το συνθέτουν (απώλειες αμοιβών, εντατικοποίηση ρυθμών εργασίας, περιορισμός δικαιωμάτων κ.λ.π.). Επιπλέον οι συνέπειες της ευελιξίας σχέσεις που εξατομικεύουν τις εργασιακές σχέσεις και μειώνουν τον όγκο της απασχόλησης έχουν και σαν επακόλουθο την συρρίκνωση των συνδικάτων στοιχείο αρνητικό για την προάσπιση των συμφερόντων της μισθωτής εργασίας. Η εξέλιξη αυτή και με το δεδομένο του συνεχώς αυξανόμενου επίπεδου ανεργίας στην Ευρώπη (11% περίπου στην Ευρωπαϊκή Ένωση) μας αναδεικνύει ανάγλυφα το μέγεθος του κοινωνικού προβλήματος. Ενός προβλήματος που εκτός από τις αρνητικές επιπτώσεις που επιφέρει στο ευρύτερο κοινωνικό σώμα δεν μπορεί παρά να επηρεάζει αισθητά μακροπρόθεσμα και το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον.

Παρά τα πρωτοφανή επιτεύγματα που δημιουργεί η εισαγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών ως προς την ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων καθώς και οι νέες μορφές οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων σε όφελος της ανταγωνιστικότητάς τους, οι γενικευμένης εφαρμογής ευελιξίες στις εργασιακές σχέσεις που αναπαράγουν το αίσθημα της ανασφάλειας στο εργατικό δυναμικό, παράλληλα με τον περιορισμό των κινήτρων για αύξηση της ατομικής τους απόδοσης που είναι το ικανοποιητικό επίπεδο συνθηκών αμοιβής και εργασίας συντελούν μακροπρόθεσμα αρνητικά στην πορεία της ανταγωνιστικότητας, το δε στοιχείο της απώλειας των εισοδημάτων επιδρά σημαντικά στον παράγοντα κατανάλωση. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι στον διεθνή χώρο οι πλέον δυναμικές και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στηρίζονται σε ένα πλαίσιο εργασιακών σχέσεων με επίπεδα αισθητά ανώτερα από τα καθιερωμένα standards.

Τέλος, σε ότι δε αφορά στο πρόβλημα της απασχόλησης και της καταπολέμησης της ανεργίας μέσω των πολιτικών συμπίεσης του εργατικού κόστους που δημιουργεί ο περιορισμός των κοινωνικών δικαιωμάτων των ήδη απασχολούμενων δεν φαίνεται, από πλευράς πρακτικής, να καταγράφονται ουσιαστικά αποτελέσματα γεγονός που καταδεικνύει και το αδιέξοδο του εγχειρήματος (*Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων: Λευκό Βιβλίο για την Ανάπτυξη, Ανταγωνιστικότητα και Απασχόληση, 1993. Γ. Κουζή: Λευκή Βίβλος, απασχόληση και εργασιακές σχέσεις (από το συλλογικό έργο "Λευκό Βιβλίο και εργατικό κίνημα) εκδ. Ιαμός, 1994. Χ. Ιωάννου: Ευρωπαϊκή ενοποίηση και εργασιακές σχέσεις, εκδ. Επιθ. Εργ. Σχέσεων, 1996).*

2.14. Βασικά χαρακτηριστικά της πολιτικής εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα σήμερα

Η πολιτική εργασιακών σχέσεων που κυριάρχησε μεταπολεμικά στην Ελλάδα στηρίχθηκε στην λανθασμένη περί ανταγωνιστικότητας της οικονομίας αντίληψη υποβάθμισης του περιεχομένου των εργασιακών και κοινωνικών δικαιωμάτων μέσα από την συμπίεση του εργατικού κόστους. Η κατάσταση αυτή διατηρείται και σήμερα αφού η βασική πρακτική των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό και με την ασκούμενη κρατική οικονομική και κοινωνική πολιτική των συνεχιζόμενων πολιτικών μονόπλευρης, και χωρίς ουσιαστικό, αντίκρισμα λιτότητας, συγκρατεί τους μισθούς σε χαμηλά επίπεδα περιορίζοντας το άμεσο και έμμεσο εργασιακό κόστος ενώ παράλληλα περιστέλλονται οι δημόσιες δαπάνες. Αντίθετα δεν προσδίδεται βάρος στους βασικούς συντελεστές αύξησης της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας όπως η εισαγωγή και αξιοποίηση των επιτευγμάτων της νέας τεχνολογίας, η άνοδος του επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης του εργατικού δυναμικού, η εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης των επιχειρήσεων, η δημιουργία όρων και συνθηκών εργασίας που να αυξάνουν την ατομική αποδοτικότητα κ.λ.π.

Σε αντίθεση με τα όσα ισχυρίζονται οι κοινοτικοί ιθύνοντες για το πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής οικονομίας που το εστιάζουν, κύρια, στο υψηλό κόστος εργασίας, ο ισχυρισμός αυτός, ανεξάρτητα από τις έντονες κριτικές που δέχεται, δεν μπορεί να ευσταθεί για την ελληνική πραγματικότητα που δεν έχει αναπτύξει ποιοτικούς δείκτες για την αύξηση της παραγωγικότητας, αφού η όποια ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας στηρίχθηκε κατ' εξοχήν στην εύκολη λύση του χαμηλού εργασιακού και κοινωνικού κόστους. Είναι ενδιαφέρον, άλλωστε, να επισημανθεί ότι εάν το κόστος εργασίας ήταν ο θεμελιώδης παράγοντας της ανταγωνιστικότητας η Ελλάδα θα έπρεπε να κατείχε, συγκριτικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση, την πρώτη θέση, ιδιαίτερα μάλιστα όταν το συνολικό κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος στην Ελλάδα έχει μειωθεί κατά 11% την περίοδο 1990-6 ενώ η αντίστοιχη μείωση στις άλλες χώρες της Ένωσης είναι 4%.

Σήμερα, μάλιστα στα πλαίσια της επίτευξης των οικονομικών και ονομαστικών όρων της σύγκλισης, με δεδομένο τον αρνητικό συσχετισμό δύναμης για τα εργασιακά και κοινωνικά δικαιώματα και την ουσιαστική υποβάθμιση της ευρωπαϊκής κοινωνικής πολιτικής, ωθείται αντικειμενικά το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα στην διαιώνιση των πρακτικών του παρελθόντος με τον σαφέστατο κίνδυνο της αύξησης της απόστασης που χωρίζει την Ελλάδα από την υπόλοιπη Ευρώπη και στον τομέα αυτό. Και τούτο γιατί η αύξηση της

ανταγωνιστικότητας της εθνικής οικονομίας θα στηριχθεί σε πεπατημένους δρόμους του παρελθόντος και μάλιστα με ευνοϊκότερη για μία τέτοια εξέλιξη συγκυρία και στον διεθνή περίγυρο.

Η εκτίμηση αυτή δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να μείνουν αναξιοποίητες οι δυνατότητες που παρέχονται από τα όποια μέτρα εναρμόνισης της ευρωπαϊκής κοινοτικής πολιτικής που είναι σε θέση να αναβαθμίσουν τα κοινωνικά δικαιώματα στην Ελλάδα (π.χ. υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας κλπ.). Ειδικότερα ως προς τον τομέα των εργασιακών σχέσεων η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί την πολιτική ριζικής μεταρρύθμισης της αγοράς εργασίας και ευελικτοποίησης των «άκαμπτων» κανόνων που την διέπουν, την λογική της μείωσης του κρινόμενου ως υπέρμετρου κόστους εργασίας, με σαφείς τις τάσεις απορύθμισης του δικαίου εργασίας και κοινωνικής ασφάλισης που ήδη άλλωστε επιχειρείται προ πολλού στα επί μέρους εθνικά επίπεδα.

Το συνδικαλιστικό κίνημα θεωρεί ότι το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων είναι στενά συνυφασμένο με εκείνο της απασχόλησης και της κοινωνικής ασφάλισης που αποτελούν το τρίπτυχο των συνδυασμένων παρεμβάσεων του για το άμεσο μέλλον. Αναγνωρίζοντας ότι τα θέματα απασχόλησης και εργασιακών σχέσεων συνδέονται στενά με την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας κρίνει παράλληλα ότι τα εργασιακά και κοινωνικά δικαιώματα αποτελούν βασικό συντελεστή για την θετική πορεία και των οικονομικών εξελίξεων σε αντίθεση με την παραδοσιακή πρακτική περιορισμού τους με την παράλληλα χαμηλή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Είναι πλέον φανερό ότι η διαιώνιση της συνεχιζόμενη «λιτότητας» στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων, δεν έχει παρά να αναπαράγει τα συνεχόμενα ανεπιτυχή αποτελέσματα. Τέλος, θα πρέπει να τονισθεί ότι το ζητούμενο δεν μπορεί να αποτελεί η εισαγωγή υπερατλαντικών προτύπων εργασιακών σχέσεων σε βάρος της κοινωνίας.

Το συνδικαλιστικό κίνημα θεωρεί ότι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις είναι επιβεβλημένες ιδιαίτερα μάλιστα μετά από τις εξελίξεις που επιβάλλει η αλλαγή της φύσης της εργασίας και ο ρόλος των νέων τεχνολογιών. Η μεταρρύθμιση όμως της αγοράς εργασίας δεν θα πρέπει να συνεπάγεται την αποδιάρθρωση και απορύθμιση της κοινωνικής προστασίας και των εργασιακών σχέσεων. Σε αυτά τα πλαίσια επιζητεί την ανάγκη ενός ουσιαστικού και ειλικρινούς κοινωνικού διαλόγου επικεντρώνοντάς τον στους εξής βασικούς άξονες:

- Ενίσχυση του θεσμού της πλήρους απασχόλησης προκειμένου να εξασφαλίζεται επαρκές εισόδημα.
- Μείωση και προσαρμογή του χρόνου εργασίας στα πλαίσια της ενίσχυσης της απασχόλησης της κάλυψης των αναγκών των εργαζομένων και των επιχειρήσεων.

- Δημιουργία κοινωνικά αποδεκτού πλαισίου για την αντιμετώπιση της έκτασης και της έντασης των νέων μορφών απασχόλησης.

Στα πλαίσια που αναφέρθηκαν κρίνεται αναγκαία και η νομοθετική παρέμβαση με στόχο την δημιουργία ενός νέου χάρτη εργασιακών σχέσεων που θα περιλαμβάνει τους ακόλουθους βασικούς άξονες εναρμονιζόμενη στις σύγχρονες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις, μέσα από την καθιέρωση ασφαλιστικών δικλείδων για την αποφυγή αποδιάρθρωσης του κοινωνικού ιστού:

1. Μεταρρύθμιση της εργατικής νομοθεσίας στη βάση της αφετηρίας της που είναι η έννοια της εξαρτημένης εργασίας, υπό το πρίσμα των νέων εξελίξεων ως προς τη φύση και τον τρόπο παροχής της εργασίας προκειμένου να καλύπτεται ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που περιέχουν έντονα το στοιχείο της εξάρτησης αλλά που σήμερα με την νομική μορφή που τις περιβάλλει (π.χ. σύμβαση έργου, ανεξαρτήτων υπηρεσιών με δελτία παροχής υπηρεσιών κ.λ.π.) αποκλείονται από τις ρυθμίσεις της εργατικής νομοθεσίας. Και τούτο γιατί τα κριτήρια προσδιορισμού της έννοιας της εξάρτησης θα πρέπει να αναφέρονται κύρια στην οικονομική και κοινωνική της διάσταση και όχι σε εκείνα του τόπου και χρόνου παροχής της εργασίας και του άμεσου εποπτεύοντα ρόλου του εργοδότη. Ένα τέτοιο μέτρο θα καλύψει λανθάνουσες περιπτώσεις μισθωτής εργασίας που για τυπικούς λόγους δεν υπάγονται στην εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία. (π.χ. κατηγορίες τηλεεργαζόμενων που σήμερα αποτελούν περιθωριακό φαινόμενο στην Ελλάδα κλπ.). Αυτή η εξέλιξη ευνοείται και από το γεγονός ότι ήδη με ειδικές ρυθμίσεις έχει επεκταθεί η εργατική νομοθεσία σε συγκεκριμένες κατηγορίες των «ελεύθερων» επαγγελματιών λόγω της φύσης της παρεχόμενης εργασίας τους (π.χ. ξεναγούς, τεχνικούς κινηματογράφου, κατ' οίκον εργαζόμενους στην περίπτωση των συλλογικών συμβάσεων κ.λ.π.) καθώς και η ασφαλιστική νομοθεσία (π.χ. ηθοποιούς, ξεναγούς, εργαζόμενους σε φασόν). Στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της νομοθεσίας στα σύγχρονα δεδομένα απαιτείται και η εξίσωση των αποζημιώσεων εργατών με αυτές των υπαλλήλων σε περίπτωση απόλυσης σύμφωνα άλλωστε και με την πρόσφατη νομολογία.

2. Περιορισμός της προσωρινής απασχόλησης (π.χ. συμβάσεων ορισμένου χρόνου) στις περιπτώσεις εκείνες που δικαιολογούν την προσφυγή σε αυτές και αποφυγή της δυνατότητας να γίνεται χρήση της για την ουσιαστική καταστράτηγηση της εργατικής νομοθεσίας (π.χ. δικαίωμα στην αποζημίωση κ.λ.π.). Στα πλαίσια αυτά εντάσσεται:

α) Η αυτόματη μετατροπή τους σε συμβάσεις αορίστου χρόνου όταν οι προσωρινές συμβάσεις δεν δικαιολογούνται από τη φύση της παρεχόμενης εργασίας

β) Η αυτόματη μετατροπή των περισσότερων των δύο συμβάσεων ορισμένου χρόνου σε αορίστου χρόνου όταν αυτές έχουν συναφθεί σε διάστημα 18 μηνών και είναι συνολικής διάρκειας τουλάχιστον 10 μηνών (όταν δεν πρόκειται για εποχιακή εργασία)

γ) Καθιέρωση του δικαιώματος στην αποζημίωση για την καταγγελία συμβάσεων ορισμένου χρόνου που διαρκούν συνολικά πέραν των 12 μηνών, το δε ύψος της μπορεί να υπολογίζεται επί της συνολικής αμοιβής που καταβλήθηκε στην διάρκεια της εργασίας (π.χ. 6% όπως ισχύει στην γαλλική περίπτωση και μάλιστα χωρίς όριο διάρκειας της σύμβασης).

δ) Η ουσιαστική διάκριση της προσωρινής απασχόλησης από εκείνη που αφορά στη δοκιμασία του μισθωτού (σύμβαση με δοκιμή) και η καταβολή αποζημίωσης σε περίπτωση καταγγελίας της τελευταίας μετά την πάροδο 2 μηνών από την έναρξή της.

3. Αναμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας της μερικής απασχόλησης ώστε να αποτρέπεται η επιβουλή της έννοιας της πλήρους απασχόλησης (*Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων: Η απασχόληση στην Ευρώπη, Ετήσια έκδοση, 1996*), (*Από την επεξεργασία των στοιχείων των ετήσιων ερευνών εργατικού δυναμικού της ΕΣΥΕ που έγινε από το ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε.*), (*Β. Γεωργακοπούλου: Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας, εκδ. ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. 1996*), (*Β. Γεωργακοπούλου - Γ. Κουζή: Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις, εκδ. ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. 1996*), (*Γ. Κουζή: Οι νέες εργασιακές σχέσεις στο επίκεντρο των πολιτικών ευελιξίας, Δελτίο ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. τεύχος 12-13, 1992*), (*Η. Ιωακείμογλου: Κόστος εργασίας, ανταγωνιστικότητα και συσσώρευση κεφαλαίου στην Ελλάδα (1960-1992), εκδ. ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. 1993*), (*“Ενημέρωση” Μισθοί-ανταγωνιστικότητα, εκδ. ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε., τεύχος 6, Σεπτέμβριος 1995*).

2.15 Ιδιόμορφες καταστάσεις στο εργασιακό περιβάλλον

✓ Παρενόχληση

Η παρενόχληση με σκοπό την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός προσώπου λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού και η δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος απαγορεύεται από τους νέους κανόνες. Επίσης απαγορεύονται τα αντίποινα. Τα αντίποινα είναι η κακή ή διαφορετική μεταχείριση κάποιου επειδή υπέβαλε καταγγελία για διάκριση ή υποστήριξε κάποιο συνάδελφο που υπέβαλε καταγγελία.

Τι σημαίνει αυτό για τους εργοδότες;

Οι νέοι κανόνες ισχύουν για όλους τους μισθωτούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Η οδηγία καλύπτει επίσης τους όρους πρόσβασης στην αυτοαπασχόληση (όπως είναι οι όροι που ισχύουν για την άσκηση

ορισμένων επαγγελματιών). Όλοι οι εργοδότες πρέπει να εξετάσουν τις πρακτικές απασχόλησής τους για να βεβαιωθούν ότι δεν προβαίνουν σε άμεσες ή έμμεσες διακρίσεις π.χ. κατά τις διαδικασίες πρόσληψης, τα κριτήρια επιλογής, τις αμοιβές και τις προαγωγές, τις απολύσεις ή την πρόσβαση σε επαγγελματική κατάρτιση. Οι νέοι κανόνες κατά των διακρίσεων ισχύουν για όλα τα στάδια της σύμβασης απασχόλησης, από την πρόσληψη έως τη λύση της σύμβασης.

Ποια θα είναι τα καθήκοντα των εργοδοτών όσον αφορά τα άτομα με αναπηρίες;

Οι εργοδότες θα έχουν καθήκον να προβαίνουν σε «εύλογες προσαρμογές» όσον αφορά τους υποψηφίους ή τους εργαζομένους με αναπηρίες. Ζητείται από τους εργοδότες να λάβουν τα ενδεδειγμένα μέτρα που θα επιτρέπουν σε άτομα με αναπηρίες την πρόσβαση στην απασχόληση και την κατάρτιση, εκτός εάν αυτό συνεπάγεται δυσανάλογη επιβάρυνση για τον εργοδότη. Οι «εύλογες προσαρμογές» μπορεί να περιλαμβάνουν π.χ. την πρόσβαση με αναπηρικό καροτσάκι, την προσαρμογή του ωραρίου εργασίας, την προσαρμογή του εξοπλισμού του γραφείου ή απλώς την ανακατανομή των καθηκόντων στα μέλη μιας ομάδας. Για να διαπιστωθεί η δυσανάλογη επιβάρυνση πρέπει να λαμβάνεται ιδίως υπόψη το οικονομικό και οποιοδήποτε άλλο κόστος επιφέρουν, το μέγεθος και οι οικονομικοί πόροι του οργανισμού και η δυνατότητα λήψης δημοσίας χρηματοδότησης ή άλλου είδους ενίσχυσης.

✓ **Ισότητα των δύο φύλων**

Οι διακρίσεις λόγω φύλου καλύπτονται από ιδιαίτερη νομοθεσία. Αυτό οφείλεται στο ότι η δράση κατά των διακρίσεων λόγω του φύλου έχει μακρά ιστορία σε ευρωπαϊκό επίπεδο που ανάγεται στις αρχές της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Υπάρχει πληθώρα ευρωπαϊκής νομοθεσίας σχετικά με το θέμα αυτό και διατίθεται οικονομική ενίσχυση μέσω του κοινοτικού προγράμματος για την ισότητα των φύλων (2001-2005) (www.stop-discrimination.info/2224.0.html).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

3.1 Οι νέες τεχνολογίες σήμερα

Η Κοινωνία της Πληροφορίας, βασιζόμενη στην ραγδαία εξέλιξη των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), κατευθύνει την παραδοσιακή οικονομία σε μία νέα άυλη οικονομία βασισμένη στη γνώση, δημιουργώντας, παράλληλα, νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και ποιότητα ζωής. Με τη διάδοση της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ΚτΠ) συντελείται μία διαδικασία απο-υλοποίησης της οικονομικής δραστηριότητας. Οι διαδικασίες της παραγωγής υλικών αγαθών τείνουν να υποχωρήσουν απέναντι στις διαδικασίες παραγωγής, επεξεργασίας και μετάδοσης της πληροφορίας και άρα στις νέες οικονομίες μετατίθεται προοδευτικά το κέντρο βάρους στην παραγωγή, επεξεργασία και μετάδοση της πληροφορίας.

Η συνεισφορά των ΤΠΕ στην αναπτυξιακή διαδικασία εξαρτάται από την εξέλιξη των ίδιων των κλάδων της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών σε όλη την επικοινωνία. Δυστυχώς η ελληνική οικονομία δεν παρουσίαζε ικανοποιητική εικόνα στον τομέα αυτό: χαμηλό ποσοστό διάχυσης νέων τεχνολογιών, μικρό μερίδιο ειδικευμένων στο σύνολο των εργαζόμενων, υψηλό μη εργασιακό κόστος και ελάχιστα παραδείγματα ανάπτυξης νέων μορφών εργασίας, όπως η τηλε-εργασία., εξαγωγική εξειδίκευση σε προϊόντα ευάλωτα στον έντονο ανταγωνισμό.

Σήμερα η ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής παρουσιάζει ικανοποιητική ανάπτυξη σε σχέση με την δεκαετία του 90, ενώ έχει αυξηθεί σημαντικά και το ποσοστό απασχόλησης στην υψηλής τεχνολογίας βιομηχανία. Παρά τους υψηλούς ρυθμούς προσαρμογής που παρουσιάζει η χώρα, εξακολουθεί να κινείται βραδύτερα από το μέσο όρο της Ε.Ε. ως προς τους δείκτες της καινοτομίας, γι' αυτό απαιτείται μεγιστοποίηση των προσπάθειών.

Στην πρόσφατη ημερίδα για τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) επισημάνθηκε η καθυστέρηση της χώρας μας στην ανάπτυξη στο χώρο της πληροφορικής. Χαρακτηριστικό είναι ότι κατατασσόμαστε δυστυχώς στις τελευταίες θέσεις της Ε.Ε. —ουσιαστικά ουραγοί στους κρίσιμους τομείς της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών.

Πάντως, τα τελευταία χρόνια γίνονται συνεχή βήματα βελτίωσης του εύρους, της ποιότητας και του κόστους των τηλεπικοινωνιακών υποδομών και υπηρεσιών. Η ταχεία ολοκλήρωση της απελευθέρωσης της αγοράς τηλεπικοινωνιών έχει οδηγήσει σε σημαντικές μειώσεις του μέσου κόστους και σε περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας και του εύρους των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ έχουν επενδυθεί χρήματα στη δημιουργία υποδομών τοπικής πρόσβασης ευρυζωνικών δικτύων σε ακριτικές περιοχές της χώρας, υποδομές που θα βοηθήσουν με τη σειρά τους στην ανάπτυξη σημαντικών εφαρμογών όπως η τηλεϊατρική, η τηλεργασία και η εξ αποστάσεως μάθηση.

Εξάπλωση ΤΠΕ

Η εξάπλωση του Διαδικτύου αποτελεί έναν δεύτερο καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη της ΚτιΠ, αλλά και για συγκεκριμένες εφαρμογές, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο. Ο βαθμός διείσδυσης του Διαδικτύου θα πρέπει να είναι γύρω στο 20% στο μέσον του 2005, ενώ ο αριθμός των χρηστών δείχνει να παρουσιάζει αλματώδη αύξηση κάθε χρόνο. Η Ελλάδα παρουσιάζει καθυστέρηση στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο προσελκύει ελάχιστες επιχειρηματικές δραστηριότητες (σύμφωνα με έρευνα του ΟΠΑ μόνο 12,5% των επιχειρήσεων κάνει χρήση εφαρμογών του ηλεκτρονικού εμπορίου), ενώ ελάχιστοι είναι και οι καταναλωτές που συναλλάσσονται μέσω Internet.

Πίνακας Επαγγελμάτων Πληροφορικής

Αλλά ας δούμε ποια είναι τα επαγγέλματα πληροφορικής αναλυτικά και πώς ορίζονται. Το Υπουργείο Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής για την ταξινόμηση των επαγγελμάτων στηρίζεται μεθοδολογικά στο Dictionary of Occupational Titles, του O*NET, το οποίο δεν αναφέρεται σε εργαζόμενους αλλά περιγράφει το περιεχόμενο των ειδικοτήτων-επαγγελμάτων, διαβαθμίζοντας τις απαιτήσεις για κάθε ένα επάγγελμα ξεχωριστά. Ειδικότερα, τα επαγγέλματα που προτείνονται από το O*NET, τα οποία αποτυπώνουν το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας του ενεργού πληθυσμού της χώρας και σχετίζονται με τις Νέες Τεχνολογίες, παρουσιάζονται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας. Επαγγέλματα στις Νέες Τεχνολογίες σύμφωνα με το O*NET

I	Computer Hardware Engineers	Ερευνά, σχεδιάζει, αναπτύσσει και ελέγχει υπολογιστές και ανάλογο εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για εμπορικούς, βιομηχανικούς, στρατιωτικούς ή επιστημονικούς σκοπούς. Μπορεί να
---	-----------------------------	--

		εποπτεύει την κατασκευή και εγκατάσταση υπολογιστών ή σχετικού εξοπλισμού.
2	Computer Operators	Παρακολουθεί και ελέγχει ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ηλεκτρονικό εξοπλισμό επεξεργασίας δεδομένων, προκειμένου να διεκπεραιωθούν επιχειρησιακές, επιστημονικές κλπ εργασίες σύμφωνα με συγκεκριμένες οδηγίες. Μπορεί να εισαγάγει εντολές σε κάποιο σταθμό εργασίας και να θέσει διαδικασίες ελέγχου των υπολογιστών και των περιφερειακών τους. Χειρίζεται τα μηνύματα και τα μηνύματα λάθους του λειτουργικού συστήματος.
3	Computer Programmers	Μετατρέπει τις οδηγίες για ένα έργο και τις εντολές των διαφόρων προβλημάτων και διαδικασιών σε αναλυτικό λογικό διάγραμμα προκειμένου να μετατραπεί σε κάποια γλώσσα προγραμματισμού. Αναπτύσσει και γράφει προγράμματα υπολογιστών για αποθήκευση και ανάκτηση κειμένων, δεδομένων και πληροφοριών. Μπορεί να προγραμματίζει εφαρμογές στο Web.
4	Computer Science Teachers, Postsecondary	Διδάσκει μαθήματα της Επιστήμης Υπολογιστών. Μπορεί να ειδικεύεται σε ένα τομέα της Επιστήμης Υπολογιστών, όπως στη σχεδίαση και λειτουργία των υπολογιστών ή των λειτουργιών τους.
5	Computer Security Specialists	Σχεδιάζει, συντονίζει και εφαρμόζει διαδικασίες ασφάλειας για πληροφοριακά συστήματα προκειμένου να προσδιορίζεται κάθε φορά η πρόσβαση σε αρχεία δεδομένων των υπολογιστών και να προστατεύει από αναρμόδια τροποποίηση, καταστροφή ή αποκάλυψή τους.
6	Computer Software Engineers, Applications	Αναπτύσσει, δημιουργεί και τροποποιεί συστήματα εφαρμογών λογισμικού ή εξειδικευμένα προγράμματα. Αναλύει τις ανάγκες των χρηστών και αναπτύσσει λύσεις λογισμικού. Σχεδιάζει λογισμικό ή προσαρμόζει λογισμικό σύμφωνα με τις

			ανάγκες των χρηστών με στόχο την λειτουργικότερη απόδοσή του. Μπορεί να αναλύει και να σχεδιάζει τράπεζες δεδομένων που αφορούν μια εφαρμογή λογισμικού εργαζόμενος μόνος του ή να συντονίζει την ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων από μια ομάδα.
7	Computer Engineers, Software	Software Systems	Ερευνά, σχεδιάζει, αναπτύσσει και ελέγχει τα λειτουργικά συστήματα, σε επίπεδο λογισμικού, τους compilers και το λογισμικό δικτύου για ιατρικές, στρατιωτικές, επικοινωνιακές, αεροναυτικές, επιχειρηματικές, επιστημονικές και γενικές εφαρμογές. Ρυθμίζει τις λειτουργικές απαιτήσεις και μορφοποιεί και αναλύει τις απαιτήσεις λογισμικού. Εφαρμόζει τις αρχές και τεχνικές της επιστήμης των υπολογιστών, των μηχανικών και της μαθηματικής ανάλυσης.
8	Computer Specialists	Support	Αναλαμβάνει τεχνική υποστήριξη & εκπαίδευση των χρηστών. Ερευνά και επιλύει προβλήματα S/W & H/W που αντιμετωπίζουν οι χρήστες. Απαντά σε ερωτήματα πελατών είτε με προσωπική επίσκεψη ή τηλεφωνικά, τα οποία αφορούν τη χρήση εξοπλισμού και λογισμικού, περιλαμβανομένων των εκτυπώσεων, επεξεργασίας κειμένου, γλωσσών προγραμματισμού, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και λειτουργικών συστημάτων.
9	Computer Analysts	Systems	Αναλύει επιστημονικού, επιχειρηματικού και άλλου τύπου προβλήματα επεξεργασίας δεδομένων μέσω συστημάτων ηλεκτρονικής επεξεργασίας. Αναλύει τις απαιτήσεις των χρηστών, τις διαδικασίες και τα προβλήματα αυτοματοποίησης ή βελτίωσης υπάρχοντων συστημάτων και αναθεωρεί τις διαδικασίες για την καλύτερη απόδοση των υπολογιστών, τη ροή των εργασιών και τα προγραμματισμένα όρια. Μπορεί να

		αναλύει ή να συστήνει το εμπορικά διαθέσιμο λογισμικό. Μπορεί να επιβλέπει τους προγραμματιστές.
10	Computer and Information Scientists, Research	Αναλαμβάνει έρευνα σε θεμελιώδη ζητήματα των υπολογιστών και της επιστήμης των υπολογιστών, ως θεωρητικός, σχεδιαστής ή εφευρέτης. Λύνει ή αναπτύσσει λύσεις σε προβλήματα στον τομέα του εξοπλισμού και λογισμικού υπολογιστών.
11	Computer and Information Systems Managers	Σχεδιάζει, διευθύνει και συντονίζει δραστηριότητες σε τομείς όπως της ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων, των πληροφοριακών συστημάτων, της ανάλυσης συστημάτων και του προγραμματισμού.
12	Computer, Automated Teller, and Office Machine Repairers	Επιδιορθώνει, συντηρεί ή εγκαθιστά υπολογιστές, συστήματα επεξεργασίας κειμένου, μηχανήματα αυτόματων τηλεφωνητών και ηλεκτρονικών μηχανών γραφείου, όπως μηχανήματα φαξ.
13	Computer-Controlled Machine Tool Operators, Metal and Plastic	Λειτουργεί μηχανές ελεγχόμενες από υπολογιστή ή ρομπότ, οι οποίες αναλαμβάνουν εργασίες σε μεταλλικά ή πλαστικά τεμάχια.
14	Network and Computer Systems Administrators	Εγκαθιστά, σχηματίζει και υποστηρίζει τοπικά δίκτυα, WAN, και Internet συστήματα ή τμήματα δικτύων. Υποστηρίζει εξοπλισμό και λογισμικό δικτύων. Παρακολουθεί και ελέγχει το δίκτυο ώστε να διασφαλίζεται διαθεσιμότητα προς όλους τους χρήστες του συστήματος και εκτελεί την απαραίτητη συντήρηση. Μπορεί να εποπτεύει άλλους ειδικούς υποστήριξης δικτύου, να συντονίζει και να εφαρμόζει πολιτικές ασφάλειας δικτύων.
15	Network Systems & Data Communications Analysts	Αναλύει, σχεδιάζει, ελέγχει και αξιολογεί συστήματα δικτύων, όπως LAN, WAN, Internet, Intranet και άλλα συστήματα επικοινωνίας. Αναλαμβάνει πρότυπη σχεδίαση δικτύου, ανάλυση, και

		σχεδιασμό. Ερευνά και συστήνει το απαραίτητο λογισμικό και εξοπλισμό δικτύων και επικοινωνίας δεδομένων. Περιλαμβάνει ειδικούς σε θέματα τηλεπικοινωνίας, οι οποίοι αλληλεπιδρούν με τους υπολογιστές και τον τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό. Μπορεί να εποπτεύει στους προγραμματιστές.
16	DataBase Administrators	Συντονίζει τις αλλαγές στις βάσεις δεδομένων, ελέγχει και παρέχει τη γνώση της βάσης σε συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων. Μπορεί να σχεδιάζει, συντονίζει και εφαρμόζει πολιτικές ασφάλειας των βάσεων δεδομένων.
17	Desktop Publishers	Μορφοποιεί το δακτυλογραφημένο κείμενο και τα γραφικά, χρησιμοποιώντας ειδικά προγράμματα προκειμένου να ετοιμάσει έτοιμο έντυπο υλικό.

(www.epe.org.gr/showarticle.jsp?articleid)

3.2 Οι Προκλήσεις που δημιουργεί η Κοινωνία της Πληροφορίας και οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών

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

Η έλευση της κοινωνίας της πληροφορίας αποτελεί έκφραση μίας νέας τεχνολογικής επανάστασης, αντίστοιχης σε εμβέλεια με τη βιομηχανική επανάσταση, η οποία επιταχύνεται λόγω της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και για το λόγο αυτό δημιουργεί τόσο θετικές προκλήσεις για τις οικονομίες και τις κοινωνίες όσο και κινδύνους για τη συνοχή και τη δημοκρατική λειτουργία τους.

Η υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα

1. Η συνεισφορά των ΤΠΕ στην αναπτυξιακή διαδικασία εξαρτάται από την εξέλιξη των ίδιων των κλάδων της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών σε όλη την επικοινωνία. Μέχρι πρόσφατα η ελληνική οικονομία δεν παρουσίαζε ικανοποιητική εικόνα στον τομέα αυτό: χαμηλό ποσοστό διάχυσης νέων τεχνολογιών, μικρό μερίδιο

ειδικευμένων στο σύνολο των εργαζόμενων, υψηλό μη εργασιακό κόστος και ελάχιστα παραδείγματα ανάπτυξης νέων μορφών εργασίας, όπως η τηλε-εργασία., εξαγωγική εξειδίκευση σε προϊόντα ευάλωτα στον έντονο ανταγωνισμό. Σήμερα όμως η ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής παρουσιάζει την υψηλότερη ανάπτυξη από όλα τα κράτη μέλη της Ε.Ε, ενώ έχει αυξηθεί σημαντικά (8%) και το ποσοστό απασχόλησης στην υψηλής τεχνολογίας βιομηχανία. Παρά τους υψηλούς ρυθμούς προσαρμογής που παρουσιάζει η χώρα, εξακολουθεί να κινείται βραδύτερα από το μέσο όρο της Ε.Ε. ως προς τους δείκτες της καινοτομίας, γι' αυτό απαιτείται μεγιστοποίηση των προσπαθειών.

Πάντως, τα τελευταία χρόνια γίνονται συνεχή βήματα βελτίωσης του εύρους, της ποιότητας και του κόστους των τηλεπικοινωνιακών υποδομών και υπηρεσιών. Το κόστος των υπηρεσιών είναι χαμηλό για τον καταναλωτή, παραμένει, όμως, υψηλό για τις επιχειρήσεις. Η ταχεία ολοκλήρωση της απελευθέρωσης της αγοράς τηλεπικοινωνιών θα οδηγήσει σε σημαντικές μειώσεις του μέσου κόστους και σε περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας και του εύρους των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ προβλέπεται να επενδυθούν χρήματα στη δημιουργία υποδομών τοπικής πρόσβασης ευρυζωνικών δικτύων σε ακριτικές περιοχές της χώρας, υποδομές που θα βοηθήσουν με τη σειρά τους στην ανάπτυξη σημαντικών εφαρμογών όπως η τηλεϊατρική, η τηλεεργασία και η εξ αποστάσεως μάθηση.

2. Οι συνολικές δαπάνες σε ΤΠΕ αποτελούν τον πιο διαδεδομένο δείκτη ανάπτυξης της ΚτιΠ. Οι δαπάνες αυτές αντιπροσώπευαν στην Ελλάδα το 1998 περίπου το 4% του ΑΕΠ και ήταν σημαντικά ενισχυμένες σε σχέση με το 2,4% του ΑΕΠ το 1992. Εξακολουθούν, πάντως, να παραμένουν στο χαμηλότερο επίπεδο στην Ε.Ε., όπου ο μέσος όρος είναι περίπου 6% του ΑΕΠ. Ένας από τους στόχους του Ε.Π. της ΚτιΠ (Άξονας Προτεραιότητας 3: Ανάπτυξη και Απασχόληση στην ψηφιακή οικονομία) είναι η αύξηση των δαπανών αυτών σε 6,2% μέχρι το 2006.
3. Η εξάπλωση του Διαδικτύου αποτελεί έναν δεύτερο καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη της ΚτιΠ, αλλά και για συγκεκριμένες εφαρμογές, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, ο βαθμός διείσδυσης του Διαδικτύου θα πρέπει να ήταν γύρω στο 15% στο μέσον του 2002, ενώ ο αριθμός των χρηστών δείχνει να παρουσιάζει αλματώδη αύξηση κάθε χρόνο (από 190.000 το 1996 έφθασαν τους 1.200.000 το 2001, ενώ εκτιμάται ότι θα φθάσουν τα 3,5 εκατομ. το 2004).
4. Χαμηλό είναι και το ποσοστό της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών (H/Y) στα νοικοκυριά, όπου σύμφωνα με το Ευρωβαρόμετρο ήταν το

2001 γύρω στο 21%, ενώ ο αντίστοιχος κοινοτικός μέσος όρος ήταν 43%. Μεγαλύτερο εμφανίζεται το ποσοστό χρήσης Η/Υ στην εργασία (35%), έναντι του μέσου κοινοτικού όρου που είναι 51%

5. Το εκπαιδευτικό σύστημα μεταμορφώνεται σταδιακά, αλλά άνισα, με την εισαγωγή των νέων ΤΠΕ. Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, λίγες σχολικές μονάδες έχουν υπολογιστικό εξοπλισμό και πρόσβαση στο Ίντερνετ. Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, η πληροφορική διδάσκεται από τα μέσα της δεκαετίας του 80 στο 85% των Γυμνασίων της χώρας, αλλά οι ώρες διδασκαλίας, τα σχολικά βιβλία και τα φροντιστήρια είναι ανεπαρκή. Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση αντιστοιχούν 14 μαθητές ανά Η/Υ, ενώ στην Πρωτοβάθμια 47 (Στοιχεία Υπ. Παιδείας 2002). Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση η εφαρμογή του προγράμματος GU-NET έχει συνδέσει τα 32 ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (18 ΑΕΙ και 14 ΤΕΙ) και το Ανοικτό Παν/μιο σε ένα ενιαίο δίκτυο, το οποίο επρόκειτο να συνδεθεί μέχρι το τέλος του 2002 και με το σχολικό δίκτυο, έτσι ώστε να δημιουργηθεί στην Ελλάδα ένα ενιαίο εκπαιδευτικό δίκτυο για όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Ταυτόχρονα έχουν δικτυωθεί το 99,8% των γυμνασίων και το 36% των δημοτικών σχολείων της χώρας. Επίσης ξεκίνησαν και προχωρούν η επιμόρφωση και πιστοποίηση 76.000 εκπαιδευτικών των ελληνικών δημοσίων σχολείων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, (Ε.Π. ΚτΠ Ετήσια Έκθεση 2001, Αθήνα, Ιούνιος 2002).
6. Στον τομέα των ΤΠΕ, η Ελλάδα όπως και η υπόλοιπη Ευρώπη, αντιμετωπίζει πρόβλημα έλλειψης προσφοράς εργατικού δυναμικού υψηλών δεξιοτήτων, καθόσον εκτιμάται ότι το σύνολο των κενών θέσεων εργασίας στον τομέα υπερβαίνει τις 50.000 (Σύνοψη υπάρχουσας κατάστασης Μέτρου 3.4.- ΕΠ ΚτΠ). Το ποσοστό απασχόλησης εκείνων που αναπτύσσουν επαγγελματική δραστηριότητα στον τομέα της πληροφορικής αγγίζει το 100% και είναι υψηλότερο από το μέσο όρο απασχόλησης στις υπόλοιπες επαγγελματικές κατηγορίες.
7. Η Ελλάδα παρουσιάζει καθυστέρηση στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο προσελκύει ελάχιστες επιχειρηματικές δραστηριότητες (σύμφωνα με έρευνα του ΟΠΑ μόνο 12,5% των επιχειρήσεων κάνει χρήση εφαρμογών του ηλεκτρονικού εμπορίου), ενώ ελάχιστοι είναι και οι καταναλωτές που συναλλάσσονται μέσω Internet. Σύμφωνα με έρευνα, από 700.000 χρήστες Internet το 2000, μόνο το 6% προβαίνει σε ολοκληρωμένη εμπορική συναλλαγή.
8. Σύμφωνα με την 1η Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τους δείκτες καινοτομίας, ο ιδιωτικός τομέας εμφανίζεται να υστερεί σε τεχνολογική καινοτομία. Η υστέρηση αυτή συνδέεται με την

αδυναμία αναζήτησης τόσο από δημόσιους όσο και από ιδιωτικούς φορείς επιχειρηματικών τρόπων συγκριτικού πλεονεκτήματος και υψηλού οφέλους.

Η κατάσταση στην Ελλάδα σήμερα σε σχέση με τη διείσδυση των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από δυϊσμό. Λίγες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τα οφέλη της καλής διαχείρισης της πληροφορίας για την εσωτερική τους οργάνωση και λειτουργία, ενώ η πλειοψηφία των ΜΜΕ βρίσκεται πίσω από τις εξελίξεις, χρησιμοποιώντας παραδοσιακές μεθόδους οργάνωσης και επικοινωνίας. Ειδικότερα για τις ΜΜΕ, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η είσοδος στη "νέα οικονομία" είναι μία δύσκολη διαδικασία και επιχειρείται κατά κανόνα κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού και όχι επιθετικά ως κρίσιμο ανταγωνιστικό όπλο. Μόνο 13% έχουν σύνδεση με το Διαδίκτυο, μόλις 1,2% έχουν παρουσία σε αυτό, ενώ ελάχιστες έχουν δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών.

Η Ελλάδα κατατάσσεται τρίτη πριν το τέλος όσον αφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που συνεργάζονται στον τομέα της πληροφορίας, οι οποίες εμφανίζονται να δαπανούν το μικρότερο ποσό για καινοτομία σε σχέση με τις πωλήσεις τους και έρχονται τελευταίες σε ενδοεπιχειρησιακή καινοτομία. Η πλειοψηφία των ΜΜΕ επενδύει σε επέκταση εγκαταστάσεων και ανανέωση εξοπλισμού, ενώ η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών ΜΜΕ επενδύει κατ' εξοχήν στη βελτίωση των προϊόντων τους και στην ανάπτυξη νέων. Σοβαρότερο έλλειμμα φαίνεται ότι αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου του εμπορίου και των ξενοδοχείων - εστιατορίων, καθώς και οι αγροτικές επιχειρήσεις.

Το τεχνολογικό επίπεδο των ελληνικών επιχειρήσεων επιδρά άμεσα στην ανταγωνιστικότητά τους, η οποία εξαρτάται από την ικανότητα τεχνολογικής προσαρμογής, δηλαδή την ικανότητα εντοπισμού, υιοθέτησης, απορρόφησης και διάχυσης της νέας παραγωγικής τεχνολογικής γνώσης, που διαρκώς εξελίσσεται διεθνώς. Έτσι, το συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στην εποχή της παγκοσμιοποίησης κρίνεται σε χαρακτηριστικά που αφορούν στην ποιότητα, την πρωτοτυπία του σχεδίου και την καινοτομικότητα των προϊόντων, στοιχεία στα οποία η χώρα μας παρουσιάζει μεγάλη καθυστέρηση.

(www.go-online.gr).

3.3 Κατηγορίες Νέων Τεχνολογιών

Οι σημαντικότερες κατηγορίες των Νέων Τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται σήμερα στους εργασιακούς χώρους είναι :

- Μικροϋπολογιστές (P.C , laptop, fax, telefax κ.τ.λ)
- Πληροφοριακά Συστήματα
- Υπολογιστικά Προγράμματα (report, Windows, Στατιστικά Προγράμματα κ.τ.λ.)

3.3.1 Οι μικροϋπολογιστές – Η σύγχρονη τεχνολογία στο γραφείο

Ο υπολογιστής στο γραφείο θεωρείται ως μια “περιοχή εργασίας” ή καλύτερα ως ένας “σταθμός εργασίας γραφείου” . Αυτός ο ‘σταθμός εργασίας’ θα πρέπει να περιλαμβάνει και να προσφέρει όλες εκείνες τις δυνατότητες και χρήσεις που είναι απαραίτητες για την διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων.

Η τεχνολογία και κατηγορίες των σημερινών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.

Παραδοσιακά οι υπολογιστές κατατάσσονται στους **προσωπικούς Η/Υ** (Personal Computers – PCs) , στους **μεγάλους Η/Υ** (Mainframes) , και τους **υπερ- υπολογιστές** (super computer).

Ορισμένα σημαντικά κριτήρια που κατατάσσει ένα Η/Υ σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες είναι κατ’ αρχάς οι *δυνατότητες* του (π.χ ταχύτητα επεξεργασίας) το *μέγεθος* του (όγκο που καταλαμβάνει) και τέλος κάποια *αλλά τεχνικά χαρακτηριστικά* (π.χ αν είναι για έναν ή περισσότερους χρήστες, αν έχει έναν ή έχει περισσότερους επεξεργαστές). Από την άλλη πλευρά όμως είναι γνωστό ότι η εξέλιξη των Η/Υ τείνει να καταστήσει τα υπολογιστικά συστήματα μικρότερα σε μέγεθος και με μεγαλύτερες δυνατότητες.

Οι υπερ- υπολογιστές είναι οι ισχυρότεροι Η/Υ. Έχουν την δυνατότητα να επεξεργάζονται αποδοτικά τεράστιες ποσότητες πληροφοριών. Έχουν επίσης την δυνατότητα να εξυπηρετούν με τον καλύτερο τρόπο πολλούς χρήστες μαζί. Η χρήση των υπέρ- υπολογιστών αναφέρεται κυρίως σε εφαρμογές αεροδυναμικής, έλεγχου πυρηνικών αντιδράσεων , μετεωρολογίας κ.τ.λ και γενικότερα όταν υπάρχουν ανάγκες προσομοίωσης μεγάλων και πολύπλοκων συστημάτων , με σκοπό την “εξόρυξη δεδομένων” από εφαρμογές που ελέγχονται από πληροφοριακά συστήματα.

Οι μεγάλοι υπολογιστές έχουν επίσης μεγάλες δυνατότητες και χρησιμοποιούνται λόγω χαμηλότερου κόστους - πιο συχνά από τους υπέρ-υπολογιστές . Δίνουν συνήθως μεγαλύτερη έμφαση στην υποστήριξη της εισόδου και εξόδου και στη μεγάλη βοηθητική μνήμη . Έτσι είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι για την υποστήριξη πολλών χρηστών ,μεγάλων βάσεων δεδομένων ,μεγάλων πληροφοριακών συστημάτων.

Η κατηγορία των μίνι-υπολογιστών δημιουργήθηκε όταν η εταιρεία DEC δημιούργησε την πολύ γνωστή σειρά υπολογιστών PDP . Κυρίως το όνομα τους οφείλεται στο μικρότερο μέγεθος που είχε η σειρά PDP σε σχέση με τους άλλους main frame υπολογιστές .Η εξέλιξη τοποθέτησε τελικά τους μίνι-υπολογιστές τουλάχιστον από πλευράς δυνατότητας σε επίπεδο μεταξύ των μεγάλων και των προσωπικών υπολογιστών .Μπορούν να υποστηρίξουν αρκετούς χρήστες και ικανοποιητική επιβάρυνση σε είσοδο και έξοδο.

Οι σταθμοί εργασίας αναφέρονται από πολλούς σαν ξεχωριστή κατηγορία .Προήλθαν από τους μίνι-υπολογιστές που επέτρεπε μεγάλες δυνατότητες επεξεργασίας αλλά συνήθως απευθύνονται σε ένα χρήστη. Αντίστοιχες είναι και οι περιοχές εφαρμογής τους ,όπως για παράδειγμα η λειτουργία ως διακομιστές δικτύων και βάσεων δεδομένων ,για την ανάπτυξη και έλεγχο εφαρμογών ,για την επιτραπέζια έκδοση .Σήμερα με την τεραστία ανάπτυξη τους οι προσωπικοί υπολογιστές προσεγγίζουν τις δυνατότητες των σταθμών εργασίας. Συνήθως η κυριότερη διαφορά τους βρίσκεται στη διαφορετική σχεδίαση του επεξεργαστή τους ,που στους σταθμούς εργασίας βασίζεται συνήθως στην αρχιτεκτονική υπολογιστών με ελαττωμένο σύνολο εντολών .Οι περισσότεροι σταθμοί εργασίας σήμερα χρησιμοποιούν το λειτουργικό σύστημα UNIX.

Τέλος οι προσωπικοί υπολογιστές παλαιότερα γνωστοί σαν μικρο-υπολογιστές ,είναι σήμερα η πιο διαδεδομένη κατηγορία. Το 1981 η IBM ονόμασε τον πρώτο της προσωπικό υπολογιστή PC (Personal Computer). Στα επόμενα λίγα χρόνια πολλοί κατασκευαστές δημιούργησαν όμοια μοντέλα τους γνωστούς συμβατούς προσωπικούς υπολογιστές .Η εταιρεία Apple με το γνωστό Macintosh είχε τη δικιά της πρόταση με διαφορετική όμως προσέγγιση σχεδιασμού.

Το κόστος των προσωπικών υπολογιστών μειώνεται συνεχώς ενώ οι δυνατότητες τους αυξάνονται με τεράστιους ρυθμούς .Παράλληλα η χρήση τους έχει επεκταθεί στο σπίτι ,στην αναψυχή, στην επιχείρηση, στην παραγωγή. Οι προσωπικοί υπολογιστές διακρίνονται στα επιτραπέζια (desk top)μοντέλα που είναι αρκετά μικρά για να χωρέσουν σε ένα γραφείο αλλά η συνεχής μεταφορά τους είναι δύσκολη ,και στα φορητά μοντέλα που οι διαστάσεις τους ποικίλουν από το δελτίο επιταγών ως το μέγεθος μιας σελίδας A4.Οι φορητοί υπολογιστές έχουν δώσει πολύτιμες λύσεις σε πολλούς επαγγελματίες και ανάλογα με το σκοπό που προορίζονται μπορεί να έχουν δυνατότητες εφάμιλλες των επιτραπέζιων μοντέλων.

Οι μικροϋπολογιστές έχουν επιδράσει σημαντικά στην τελική άποψη για τον σύγχρονο «σταθμό εργασίας του γραφείου» και έχουν συνεισφέρει πολλά στην εξέλιξη του αυτοματισμού στο γραφείο. Η επίδραση αυτή προσδιορίζεται στους παρακάτω τομείς:

-Στην χρήση και αποδοχή του αυτοματισμού από τα διευθυντικά στελέχη.

-Στην ολοκλήρωση των συστημάτων αυτοματισμού γραφείου.

-Στον τρόπο διαχείρισης των πληροφοριών της επιχείρησης (Γιάννης Α. Πολλάλης, Διον.Ι. Γιαννακόπουλος, Ιωάννης Παπουτσής: Πληροφοριακά Συστήματα επιχειρήσεων Ι, εκδ.ΑΘ.Σταμούλης).

3.3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

(Β. Γεωργακοπούλου - Γ. Κουζή: *Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις*, εκδ. ΙΝ.Ε/Γ.Σ.Ε.Ε., 1996), (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος: *Πληροφοριακά Συστήματα*, τ.Α, εκδ.Ευγ.Μπένου, Αθήνα 1995), (Τασιόπουλος Α.: *Πληροφοριακά Συστήματα*, εκδ.ΑΘ.Σταμούλης).

Πληροφοριακό σύστημα είναι ένα σύνολο οργανωμένων διαδικασιών, οι οποίες όταν εκτελούνται, παρέχουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε ένα οργανισμό και περιλαμβάνει:

Αρχές, Διαδικασίες, Οργανωτική Δομή

Προσωπικό

Δεδομένα

Υλικό, Εγκαταστάσεις, Δίκτυα επικοινωνιών και

Λογισμικό

Που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με το περιβάλλον με σκοπό την παραγωγή και διαχείριση πληροφορίας για την υποστήριξη των λειτουργιών ενός οργανισμού.

Οι κύριοι συντελεστές ενός Π.Σ., που αλληλεπιδρούν, είναι:

- το ανθρώπινο δυναμικό (όπως χρήστες, αναλυτές)
- αντικείμενα (όπως Η/Υ & δίκτυα)
- διαδικασίες (ανάπτυξη ενός ΠΣ, ασφάλεια χρήσης του)

Οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί σήμερα είναι *δέσμοι* των Πληροφοριακών τους Συστημάτων, η λειτουργία τους αλλά ακόμα και η ίδια τους η ύπαρξη είναι άμεσα εξαρτημένη από τα ΠΣ, η Παγκοσμιοποίηση της αγοράς και ο Ανταγωνισμός σε αυτή κάνει τα παραπάνω ακόμα ποίο επιτακτικά, η βιομηχανία της πληροφορικής είναι παγκοσμίως η *ταχύτερα αναπτυσσόμενη*. Όμως πολλές καριέρες και ακόμη περισσότερα χρήματα έχουν χαθεί σε πληροφοριακά συστήματα – οι λανθασμένοι σχεδιασμοί, εκτιμήσεις ή αποφάσεις έχουν αποδειχθεί ότι έχουν *τεράστιο κόστος*.

Οι πληροφορίες που μπορούν να αναζητηθούν σχετικά με κάποιο πρόβλημα και οι δυσκολίες που ανακύπτουν σχετικά με τη διαχείριση του όγκου των πληροφοριών αντιμετωπίζονται μόνο με τη χρήση

εξειδικευμένων μεθόδων αποθήκευσης, επεξεργασίας και μετάδοσης πληροφοριών.

Όταν αναφερόμαστε στο περιβάλλον της επιχείρησης εννοούμε οτιδήποτε είναι έξω από τον έλεγχο του συστήματος αλλά επηρεάζει την συμπεριφορά του, προσφέρει τα δεδομένα της εισόδου και δέχεται τα αποτελέσματα της εξόδου. Τα *ανοιχτά συστήματα* είναι αυτά που επικοινωνούν με το περιβάλλον, ενώ τα *κλειστά* δεν έχουν εισαγωγή ενέργειας για αυτό και δεν μπορούν να ζήσουν.

Διεθνοποίηση

Διεθνής Ανταγωνισμός

Μεταφορά Αγαθών Διεθνώς

Διοίκηση – Έλεγχος σε Παγκόσμια Αγορά

Αλλαγές των Βιομηχανικών Οικονομιών

Οικονομία βασισμένη στην Γνώση και στην Πληροφορία

Νέα προϊόντα και υπηρεσίες

Μάχη με τον χρόνο και τον ανταγωνισμό

Μικρότερος χρόνος ζωής των προϊόντων

Αποδοτικότητα

Μετασχηματισμός της επιχείρησης

“Μη ιεραρχικές τάσεις” - Ισοπέδωση

Αποκέντρωση

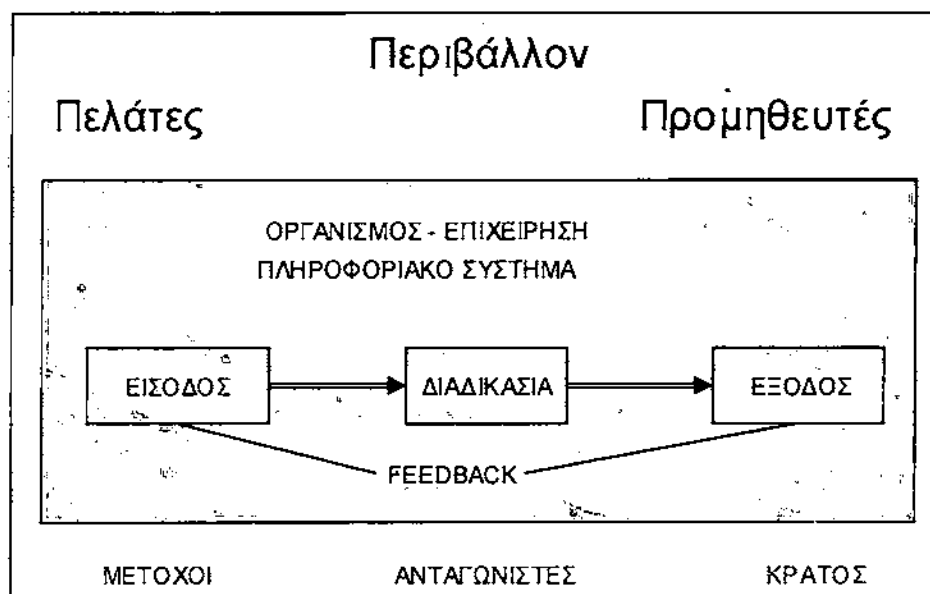
Ευελιξία

Γεωργική Ανεξαρτησία

Εξάρτηση για επίκαιρη πληροφόρηση για δημιουργία προϊόντων προσαρμοσμένων στον πελάτη

Συν – εργατικότητα και Συνεργασία (Collaborative Work)

Πως λειτουργεί ένα Πληροφοριακό Σύστημα



Τα είδη των πληροφοριακών συστημάτων.

Συστήματα επεξεργασίας και υποστήριξης δοσοληψιών και δεδομένων. Επεξεργάζονται σε πρώτο επίπεδο τα δεδομένα που προκύπτουν από τις δοσοληψίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Διοικητικά πληροφοριακά συστήματα. Προσφέρουν τις κατάλληλες πληροφορίες για τη διοίκηση ενός οργανισμού. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να αποτελείται από τρία υποσυστήματα:

Το πληροφοριακό σύστημα Μάρκετινγκ, που υποστηρίζει τις πωλήσεις.

Το πληροφοριακό σύστημα Παραγωγής, που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία.

Το οικονομικό πληροφοριακό σύστημα, που συνεργάζεται με το λογιστικό ΠΣ και αντλεί δεδομένα όπως σύνολα ταμειακών ροών και πληροφορίες πληρωμών.

Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων. Προσφέρουν κυρίως στο διευθυντικό προσωπικό τη δημιουργία πληροφοριών με σκοπό την υποστήριξη των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν.

Τα Λογιστικά Πληροφοριακά Συστήματα.

Αντιπροσωπεύουν ένα ιδιαίτερο σύστημα με τους δικούς του στόχους, δραστηριότητες και πόρους, το οποίο όμως αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του όλου πληροφοριακού συστήματος ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, το ΛΠΣ μπορεί να έχει σαν κύριο στόχο τη μέτρηση και πρόβλεψη του εισοδήματος και πλούτου ενός οργανισμού, όπως και τη καταγραφή χρηματοοικονομικών γεγονότων τα οποία αφορούν τον ίδιο τον οργανισμό.

Τα ΛΠΣ ετοιμάζουν πληροφορίες οι οποίες έχουν παραδοσιακά καταταχθεί στις τρεις ακόλουθες κατηγορίες.

Πληροφορίες σχετικές με τη χρηματοοικονομική απόδοση ενός οργανισμού.

Πληροφορίες σχετικές με τη καθοδήγηση της διοίκησης σε επείγοντα ή πολύ σημαντικά θέματα τα οποία χρήζουν άμεσης δράσης.

Πληροφορίες σχετικές με τη στήριξη της λήψης αποφάσεων, για παράδειγμα, πληροφορίες ως προς την ωφελιμότητα της εισαγωγής ενός νέου προϊόντος.

Οι λειτουργίες οι οποίες επιτελούνται από ένα ΛΠΣ είναι:

Συλλογή δεδομένων

Επεξεργασία δεδομένων

Διοίκηση δεδομένων

Έλεγχος και ασφάλεια δεδομένων

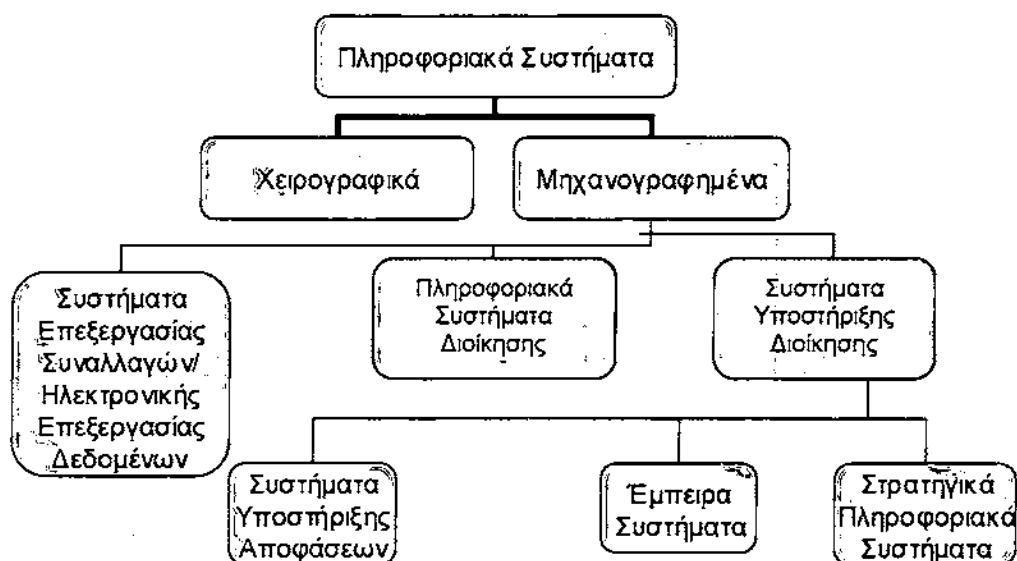
Προετοιμασία πληροφοριών και μετάδοση των σε εκείνους τους τελικούς χρήστες οι οποίοι είναι εξουσιοδοτημένοι να τις παραλαμβάνουν.

Ο ρόλος των ΛΠΣ στην παροχή χρήσιμων πληροφοριών στην διοίκηση ενός οργανισμού.

Ο ρόλος των ΛΠΣ και κατ' επέκταση των λογιστών σε ένα σύγχρονο οργανισμό έγκειται κυρίως στον καθορισμό των «σχετικών πληροφοριών» οι οποίες είναι αναγκαίες για την επίλυση των εκάστοτε προβλημάτων τα οποία αντιμετωπίζει η διοίκηση ενός οργανισμού. Για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτού του ρόλου, οι λογιστές θα πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν τις πληροφοριακές ανάγκες των διευθυντών και άλλων ατόμων τα οποία αντιμετωπίζουν καθημερινά προβλήματα διοίκησης και λαμβάνουν αποφάσεις σε έναν οργανισμό, είτε αυτές είναι λειτουργικές αποφάσεις, είτε αναφέρονται σε αποφάσεις αξιολόγησης και ελέγχου, ή και σε αποφάσεις μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού/προγραμματισμού.

Μια άλλη βασική διάκριση των ΠΣ είναι σε χειρογραφικά και μηχανογραφικά. Ιδιαίτερη σημασία θα δώσουμε στα μηχανογραφικά ΠΣ τα οποία παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



Μηχανογραφημένα Πληροφοριακά Συστήματα

Οι λειτουργίες των μηχανογραφημένων ΠΣ, παρά τον φόβο και την σύγχυση που ενδεχομένως αισθάνονται ορισμένα διευθυντικά στελέχη για τους Η/Υ, δεν είναι πολύ περισσότερο περίπλοκες από τις αντίστοιχες των χειρογραφικών ΠΣ, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

Τρόποι διενέργειας των λειτουργιών των ΠΣ

Λειτουργίες	Χειρογραφικά ΠΣ	Μηχανογραφημένα ΠΣ
Συλλογή και επιβεβαίωση δεδομένων	Φωνή Παρατήρηση Χειρόγραφες καρτέλες	Πληκτρολόγηση Οπτικοί χαρακτήρες Αναγνώριση φωνής Τερματικό σημείο πωλήσεων
Κωδικοποίηση ταξινόμηση δεδομένων	Υπαλληλικό προσωπικό	Με τη βοήθεια του συστήματος
Διευθέτηση	Αλφαβητικά Χρήση ευρετηρίου σύμφωνα με κάποιο κριτήριο	Με τη βοήθεια του λογισμικού
Εύρεση	Αριθμομηχανές	Κεντρική μονάδα

αθροισμάτων	Υπολογιστές τσέπης	επεξεργασίας
Υπολογισμοί	Χρήση μολυβιού και χαρτιού, Αριθμομηχανές Υπολογιστές τσέπης	Κεντρική επεξεργασίας μονάδα
Αποθήκευση	Αρχεία εντύπων, (καρτέλες, τετράδια, καθολικά κτλ)	Κεντρική επεξεργασίας μονάδα Μαγνητικά μέσα (ταινίες, δίσκοι, δισκέτες)
Επανάκτηση	Υπαλληλικό προσωπικό	Απευθείας σύνδεση (on-line) Τερματικά Μαγνητικά μέσα
Αναπαραγωγή	Φωτοτυπίες Χρήση carbon	Αντίγραφα εκτυπωτή Μικροφίλμ Μικροφίς
Διασπορά και επικοινωνία	Χειρόγραφες αναφορές με ταφερόμενες από άτομο σε άτομο με το χέρι ή μέσω ταχυδρομείου	Τηλεπικοινωνίες Τηλεσυνδιασκέψεις On-line πληροφόρηση

Η εισαγωγή των Η/Υ στο ΠΣ συνετέλεσε στην δημιουργία συστημάτων, που επεξεργάζονται αυτόματα μεγάλο όγκο δεδομένων. Ακόμα, η τεχνολογία της πληροφορίας (information technology), που είναι η σύγκλιση της τεχνολογίας των Η/Υ, του αυτοματισμού γραφείου και των τηλεπικοινωνιών, προσέφερε νέες δυνατότητες ανάπτυξης ΠΣ, οι οποίες προηγουμένως δεν ήταν εφικτές.

Με τον όρο "μηχανογραφημένο ΠΣ" δεν εννοούμε πλήρη αυτοματοποίηση της πληροφορίας. Ένα ΠΣ αποτελείται από μηχανήματα, ανθρώπους, προγράμματα και διαδικασίες. Έτσι, ενώ ορισμένες εργασίες εκτελούνται από το μηχάνημα, υπάρχουν και κάποιες που εκτελούνται από τον άνθρωπο με βάση βέβαια συγκεκριμένες οδηγίες.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διαφορές για ορισμένα χαρακτηριστικά του χειρογραφικού και του μηχανογραφημένου ΠΣ.

Σύγκριση χειρογραφικού και μηχανογραφημένου ΠΣ

Λειτουργίες	Χειρογραφικά ΠΣ	Μηχανογραφημένα ΠΣ
-------------	-----------------	--------------------

Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία	Απλή Εύκολη επεξεργασία Χειρόγραφοι πίνακες	Δύσκολη Όχι πλήρως κατανοητή από χρήστη
Χρησιμοποιούμενες διαδικασίες	Άτυπες Τροποποιούνται εύκολα	Τυπικές δομημένες Απαιτούν ακρίβεια Λεπτομερείς προδιαγραφές
Διαχείριση έργου	Εύκολες & προβλέψιμες διαδικασίες Έγκαιρη υλοποίηση Τήρηση προϋπολογισμού	Δύσκολη ή έγκαιρη υλοποίηση Συνήθως ο προϋπολογισμός δεν καλύπτει το έργο
Μετατροπή και εγκατάσταση	Εύκολη Ελάχιστες διαδικασίες	Δύσκολη Απαιτεί συνήθως πολλές τροποποιήσεις
Επιπτώσεις στον οργανισμό	Ελάχιστες ως μηδαμινές	Σημαντικές Αντίδραση στην εισαγωγή μηχανογραφημένων ΠΣ Πιθανή αναδιοργάνωση στην επιχείρηση
Δυνατότητα τροποποίησης	Εύκολα τροποποιήσιμο Ευέλικτο σύστημα	Δύσκολη και δαπανηρή Χρονοβόρα διαδικασία

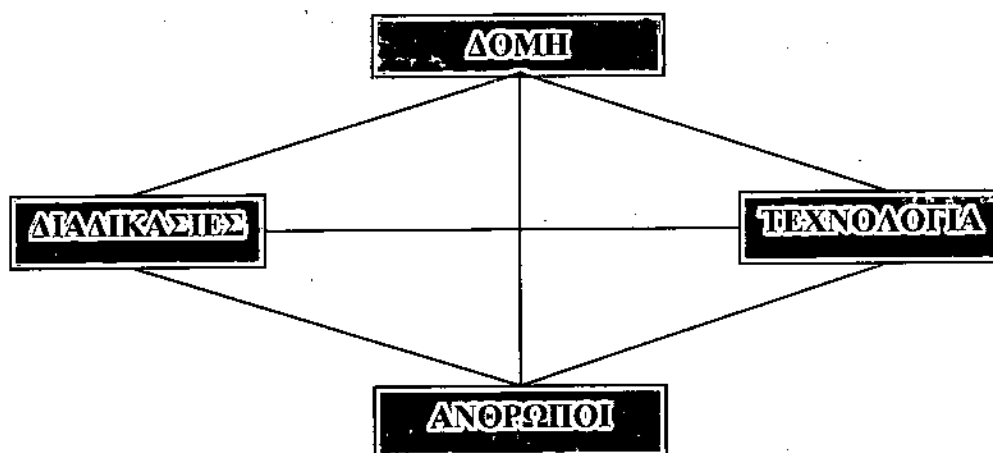
Η κατανόηση των επιπτώσεων των ΠΣ στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων έχει απασχολήσει σε σημαντικό βαθμό τόσο τους επιστήμονες των κοινωνικών επιστημών όσο και τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η πληροφόρηση που συνήθως έχουμε σχετικά με την επιτυχή ή μη υλοποίηση των ΠΣ, είναι μάλλον πτωχή, παρά το γεγονός ότι τα χρηματικά ποσά που επενδύονται για την ανάπτυξη των συστημάτων αυτών είναι μεγάλα. Αρκετά συχνά η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας δεν γίνεται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, επειδή τα στελέχη και οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν πάντα με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον χώρο εργασίας τους ή ακόμα επειδή ορισμένοι από αυτούς είναι αντίθετοι με τις νέες ιδέες. Έτσι ένα άριστα σχεδιασμένο ΠΣ, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα επιτύχει κατά την υλοποίησή του, εάν δεν ληφθούν υπόψη και ορισμένοι παράγοντες. Επίσης είναι δυνατό ένα ΠΣ να επιτύχει σε έναν οργανισμό, αλλά να αποτύχει σε έναν άλλο, ή να απαιτήσει σημαντικές προσπάθειες και ενέργειες και να υλοποιηθεί μετά από πολλές καθυστερήσεις.

Οι πιο σημαντικοί λόγοι αποτυχίας ενός σωστά σχεδιασμένου ΠΣ είναι οι ακόλουθοι:

A) Εστίαση στα τεχνικά χαρακτηριστικά του συστήματος.

Τα κύρια χαρακτηριστικά που υπάρχουν σε έναν οργανισμό είναι, οι άνθρωποι, η τεχνολογία, οι διαδικασίες και η δομή. Τα τέσσερα αυτά στοιχεία που αποτελούν το "διαμάντι του Levitt" παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Λόγω της αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ τους, οποιαδήποτε αλλαγή σε κάποιο από αυτά έχει ως αποτέλεσμα μια άμεση ή έμμεση επίπτωση στα υπόλοιπα. Έτσι, ένας από τους λόγους αποτυχίας των ΠΣ στις επιχειρήσεις, είναι η εστίαση που δίνεται στην τεχνική πλευρά των συστημάτων και όχι στην κοινωνική.

Το διαμάντι του Levitt



B) Συμπεριφορά ανθρώπινου παράγοντα.

Ένα πλήρως αναπτυγμένο ΠΣ μπορεί να είναι πετυχημένο από τεχνική άποψη και συγχρόνως αποτυχημένο από οργανωσιακή. Με άλλα λόγια, το σύστημα, ενώ παρέχει για τους ειδικούς που το ανέπτυξαν (αναλυτές/σχεδιαστές, προγραμματιστές) την απαιτούμενη πληροφόρηση δεν χρησιμοποιείται από τους χρήστες για διάφορους οργανωσιακούς λόγους όπως το ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ειδικοί των ΠΣ υποθέτουν ότι δεν είναι αναγκαίο να γίνουν κατανοητά από τα διευθυντικά στελέχη, οι πραγματικές δυνατότητες και ο τρόπος λειτουργίας ενός ΠΣ, αλλά ότι είναι αρκετό να γνωρίζουν τα στελέχη αυτά μόνο τον τρόπο χρήσης του. Ακόμα, ορισμένα διευθυντικά στελέχη, ενώ είναι ενήμερα ότι οι υφιστάμενοί τους γνωρίζουν ελάχιστα για τους Η/Υ, θεωρούν ότι δεν είναι απαραίτητο να τους ενημερώνουν για τις επικείμενες αλλαγές. Τέλος, υπάρχουν και στελέχη που δεν αντιλαμβάνονται ότι η εισαγωγή ενός ΠΣ επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση και όχι μόνο αυτούς που τα χρησιμοποιούν, με αποτέλεσμα να εκπαιδεύουν και να ενημερώνουν μικρό μόνο αριθμό εργαζομένων.

Γ) Έλλειψη εκπαίδευσης και διαθέσιμου χρόνου.

Είναι γνωστό ότι οι αναλυτές και προγραμματιστές συστημάτων έχουν τεχνικές κυρίως γνώσεις και ότι πολλοί από αυτούς στερούνται κατάλληλης εκπαίδευσης σε θέματα ψυχολογίας, οργανωσιακής συμπεριφοράς, ανθρώπινων σχέσεων κ.ά. Ο καθορισμός όμως των πληροφοριακών αναγκών των διευθυντικών στελεχών, είναι μια σημαντική πλευρά της διαδικασίας ανάπτυξης ενός ΠΣ, η οποία προϋποθέτει ικανότητες, που συχνά δεν υπάρχουν στους αναλυτές και στους προγραμματιστές των συστημάτων. Αυτό φυσικά οφείλεται στο ότι η εκπαίδευση και η εμπειρία τους αφορά τα τεχνικά και ποσοτικά κυρίως θέματα των ΠΣ και των Η/Υ.

Δ) Επιπτώσεις των τηλεπικοινωνιών.

Σήμερα για την ανταλλαγή των πληροφοριών χρησιμοποιείται το συνολικό δίκτυο επικοινωνιών της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει όχι μόνο το τηλέφωνο και τους συνδεδεμένους μεταξύ τους επεξεργαστές κειμένου, αλλά ακόμη και την επικοινωνία μέσω δορυφόρων. Είναι φυσικό τα συστήματα εκείνα με τα οποία πραγματοποιούνται οι τηλεσυνδιασκέψεις-μεταδίδοντας ταυτόχρονα εικόνα, φωνή και γραφικά-να μπορούν σε μεγάλο βαθμό να υποκαταστήσουν τα χρονοβόρα και πολυδάπανα ταξίδια των διευθυντικών στελεχών. Αυτό όμως θα σημαίνει ότι η συνεργασία των "εργαζομένων σε γραφεία" μπορεί σε σημαντικό βαθμό να αυτοματοποιηθεί και η χρήση των τερματικών να υποκαταστήσει την παραδοσιακή επικοινωνία των ανθρώπων. Δηλαδή, η οποιαδήποτε τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί κοινωνικές και δομικές αλλαγές. Αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών είναι η ισχυροποίηση της αλληλεξάρτησης μεταξύ των δομικών, των κοινωνικών και των τεχνολογικών συστημάτων της επιχείρησης.

Ε) Η δύναμη των ατόμων ή των ομάδων.

Τα μεμονωμένα άτομα ή οι ομάδες που παράγουν ή που ελέγχουν την πληροφορία μέσα σε μια επιχείρηση, αποκτούν δύναμη έναντι των άλλων ατόμων ή ομάδων. Αυτό συμβαίνει επειδή η κατοχή της πληροφορίας συνεπάγεται συνήθως μεγαλύτερο status, επαυξάνει την εξουσία των ατόμων που την κατέχουν και διαμορφώνει ακόμα και σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Έτσι βλέπουμε μεμονωμένα άτομα ή τμήματα να έχουν σημαντική επιρροή στην επιχείρηση, επειδή έχουν πρόσβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα και πληροφορίες. Η εισαγωγή όμως ενός μηχανογραφημένου ΠΣ είναι δυνατό να συντελέσει σε αναδιανομή της δύναμης ορισμένων ατόμων, με αποτέλεσμα ορισμένοι να χάσουν τη δύναμή τους σε μικρό ή μεγάλο βαθμό. Αυτό είναι φυσικό να επιφέρει την αντίδραση των ατόμων εκείνων που χάνουν την δύναμή τους, λόγω ακριβώς της εισαγωγής του νέου συστήματος.

3.3.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Στις μέρες μας, τα λειτουργικά συστήματα που γνωρίζουν την μεγαλύτερη εξάπλωση στους υπολογιστές γενικής χρήσης (συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών υπολογιστών) έχουν διαμορφωθεί σε δύο μεγάλες οικογένειες: Αυτή των Unix-συμβατών και την οικογένεια των Microsoft Windows. Οι μεγάλοι υπολογιστές και τα ενσωματωμένα συστήματα χρησιμοποιούν μια ποικιλία από διάφορα άλλα λειτουργικά συστήματα πολλά από τα οποία δεν έχουν άμεση συγγένεια με τα Windows ή με το Unix.

Τα Unix-συμβατά Λειτουργικά Συστήματα αποτελούν μια πολυποίκιλη ομάδα, με πολλές κύριες υποκατηγορίες συμπεριλαμβανομένων των System V, BSD, και GNU/Linux. Το εμπορικό σήμα Unix χρησιμοποιείται από πολλά ΛΣ που έχουν πολλά κοινά με το αρχικό Unix. Τα Unix Λ.Σ. τρέχουν σε μια μεγάλη γκάμα από αρχιτεκτονικές υπολογιστών. Χρησιμοποιούνται πολύ σαν συστήματα εξυπηρετητές στις επιχειρήσεις και σε σταθμούς εργασίας σε ακαδημαϊκούς και μηχανολογικούς χώρους εργασίας.

Παραλλαγές του Unix που διακινούνται σαν Ελεύθερο λογισμικό, όπως το GNU/Linux και BSD αυξάνουν σε δημοφιλία στον χώρο των σταθμών εργασίας και των προσωπικών υπολογιστών. Παραλλαγές που διακινούνται με κλειστές άδειες χρήσης όπως το HP-UX της Hewlett-Packard και το AIX της IBM έχουν σχεδιαστεί να τρέχουν μόνο στο υλικό των συγκεκριμένων εταιρειών ενώ άλλες παραλλαγές μπορούν να τρέξουν και σε προσωπικούς υπολογιστές. Το Solaris της Sun (που άλλαξε άδεια χρήσης σε λογισμικό ανοιχτού κώδικα υπό την CDDL άδεια) είναι ένα τέτοιο πολύμορφο αλλά αληθινό Unix και μπορεί να τρέχει στους σταθμούς εργασίας της Sun αλλά και στον μικρότερο υπολογιστή x86 αρχιτεκτονικής. Το ΛΣ Mac OS X της Apple είναι μια παραλλαγή του BSD, και έχει αντικαταστήσει τα προηγούμενα (όχι-unix) MacOS ΛΣ της Apple σε μια μικρή αλλά αφοσιωμένη αγορά, έχοντας γίνει ένα πολύ δημοφιλές Unix.

Η οικογένεια των Microsoft Windows ΛΣ ξεκίνησε σαν ένα επίπεδο γραφικής διασύνδεσης πάνω από το παλιότερο MS-DOS περιβάλλον για τους IBM PC. Οι σύγχρονες εκδόσεις των Windows βασίζονται στον καινούργιο Windows NT πυρήνα που πρωτοδιαμορφώθηκε στο OS/2, με πιο πρόσφατη έκδοση εν έτει 2005 τα Windows XP. Τα Windows τρέχουν πάνω σε 32- και 64-bit Intel και AMD υπολογιστές, αν και προηγούμενες εκδόσεις έτρεχαν και σε DEC Alpha, MIPS και PowerPC αρχιτεκτονικές (και υπήρξε και προσπάθεια να το κάνουν να τρέχει και σε SPARC αρχιτεκτονική). Σήμερα, τα Windows είναι το δημοφιλέστερο ΛΣ προσωπικών υπολογιστών απολαμβάνοντας ένα σχεδόν μονοπώλιο του 90% του παγκόσμιου

μεριδίου αγοράς των προσωπικών υπολογιστών. Επίσης χρησιμοποιείται ευρέως και στους εξυπηρετητές υποστηρίζοντας εφαρμογές όπως Web εξυπηρετητές και εξυπηρετητές βάσεων δεδομένων.

Τα ΛΣ μεγάλων υπολογιστών, όπως της IBM z/OS και ενσωματωμένων ΛΣ όπως QNX, eCos, Symbian και Palm OS, είναι συνήθως άσχετα με το Unix και τα Windows. Τα ΛΣ Windows CE, Windows NT Embedded 4.0 και Windows XP Embedded σχετίζονται με τα Windows.

Παλιότερα ΛΣ που ακόμα χρησιμοποιούνται σε κλειστές αγορές περιλαμβάνουν το παρόμοιο με τα Windows OS/2 της IBM, το VMS της Hewlett-Packard (πρώην DEC), το Mac OS, το όχι-Unix προηγούμενο του Mac OS της Apple X και το AmigaOS, το πρώτο με γραφική διασύνδεση χρήστη ΛΣ με αναπτυγμένες δυνατότητες πολυμέσων που έγινε διαθέσιμο στο κοινό.

Η έρευνα και η ανάπτυξη νέων ειδών ΛΣ συνεχίζεται και αποτελεί ένα ενεργό πεδίο της επιστήμης των υπολογιστών.

Παραδείγματα λειτουργικών συστημάτων

UNIX - που περιλαμβάνει όλα τα UNIX BSD (FreeBSD) και GNU/Linux Mac OS

Microsoft Windows

Solaris

MS-DOS

CP/M

AmigaOS (<http://el.wikipedia.org/wiki/Unix>").

ERP (Enterprise Resource Planning)

Πρόκειται για μια ακόμη λύση λογισμικού η οποία ολοκληρώνει διάφορες λειτουργίες σε μία εταιρία. Αν και κατά την εγκατάστασή του παραμετροποιείται για τις ανάγκες της κάθε εταιρίας, εντούτοις πρόκειται για έτοιμο πακέτο λογισμικού και δεν κατασκευάζεται από την αρχή για την εκάστοτε εταιρία. Άλλωστε, πολλές από τις διαδικασίες που καλύπτει ένα πακέτο ERP είναι κοινές σε κάθε εταιρία (λ.χ. επεξεργασία παραγγελιών, τιμολόγηση, ισολογισμοί κ.ά.).

Στόχος του ERP δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα στην επιχείρηση, όπως λ.χ. του λογιστηρίου, της παραγωγής, των πωλήσεων κ.λπ., αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, στις οποίες διαδικασίες εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς, έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της (core businesses).

Από τη στιγμή που τα δεδομένα εισαχθούν σε κάποια μονάδα (module) του ERP, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του

ERP τα χρειαστεί. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μία λογική ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

Οι βασικοί λόγοι για την εγκατάσταση ενός ERP είναι δύο:

- A. Η επίλυση υπαρχόντων προβλημάτων και
- B. Η προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών στην επιχείρηση.

Έχουμε πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που προχώρησαν σε έργο Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών προ της επιλογής και υλοποίησης του συστήματος ERP. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα γνωστής πολυεθνικής εταιρίας από το χώρο των τροφίμων που, με την εφαρμογή του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών προ της υλοποίησης του συστήματος ERP, είχε επίτευξη των στόχων του έργου, μείωση του λειτουργικού της κόστους και, κατά κύριο λόγο, εγκατάσταση πλαισίου αξιολόγησης/μέτρησης και συνεχούς βελτίωσης επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η επιτυχία της υλοποίησης εγκατάστασης ενός συστήματος ERP εξαρτάται κατά κύριο λόγο από:

- τη δέσμευση της διοίκησης,
- την εξασφάλιση διαθεσιμότητας των βασικών εμπλεκόμενων στελεχών
- την πληρότητα της εκπαίδευσης των τελικών χρηστών
- την αξιοπιστία των διαθέσιμων στοιχείων (data)
- την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων
- το λειτουργικό οργανόγραμμα του έργου
- το ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
- την αποτελεσματική διοίκηση του έργου

Η ελληνική και διεθνής εμπειρία υποδεικνύει ότι η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δεν αποτελεί τον καταληκτικό στόχο μίας επιχείρησης αλλά την αφετηρία της πορείας της προς τη συνεχή βελτίωση. Αν θεωρήσουμε πως εδώ τελειώνουμε, ο κίνδυνος είναι η επανάπαυση στα μέχρι στιγμής κεκτημένα και η μη εκμετάλλευση των περαιτέρω δυνατοτήτων του ERP.

Με τη χρήση ERP εφαρμογών, ακόμα και οι μικρές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την ολοκληρωμένη και απόλυτα προγραμματιζόμενη αξιοποίηση των πόρων τους, έχοντας πλήρη εικόνα για τους συναλλασσομένους με την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό τους, τα αποθέματα των ειδών, των μηχανών, των αποθηκευτικών χώρων κ.λπ.

Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα μία επιχείρηση να λειτουργεί οικονομικά, με ταυτόχρονα απόλυτη αξιοπιστία σε θέματα παροχής υπηρεσιών. Παράλληλα, και αυτό αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό των ERP συστημάτων, θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλο τον όγκο των πρωτογενών εγγραφών προκειμένου να αντλήσει οποιαδήποτε πληροφόρηση επιθυμεί και να την επεξεργαστεί σε συνδυασμό και με άλλες πηγές δεδομένων, τεχνικές που χρησιμοποιούνται από μεγάλες επιχειρήσεις για στήριξη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Τέλος, το ERP αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τις μικρές επιχειρήσεις δεδομένης της μεγάλης προοπτικής που δημιουργείται μέσω του Internet. Την τάση αυτή ενισχύει ακόμα περισσότερο το γεγονός ότι πολλές από τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων έχουν μηχανογραφηθεί από τους αντίστοιχους δημόσιους φορείς, λ.χ. πληρωμή ΦΠΑ, ΑΠΔ κ.λπ. Σήμερα ο "μικρός" επιχειρηματίας δε σκέφτεται καν να αποκτήσει ένα ERP σύστημα. Βασικός λόγος είναι κυρίως το μεγάλο κόστος που απαιτείται, τόσο για την αγορά του ERP όσο και για τις διαδικασίες εγκατάστασης και παραμετροποίησής του.

Επίσης, οι "μικροί" επιχειρηματίες "φοβούνται" τα κρυφά κόστη που έπονται της αγοράς του ERP. Ένας επιπλέον λόγος είναι η εντύπωση που έχει δημιουργηθεί ότι τα ERP συστήματα τα χρειάζονται μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη και η πρόοδος των μικρών επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από την ταχύτητα και την ολοκληρωμένη διεκπεραίωση τόσο των υπηρεσιών προς τους πελάτες όσο και των υποχρεώσεών τους προς προμηθευτές και τρίτους φορείς.

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται διαχείριση παγίων, αξιόγραφων, μισθοδοσία, παρακολούθηση στοιχείων προσωπικού -βιογραφικά, ιδιαίτερες ικανότητες, άδειες, προϋπηρεσία κλπ.- και, κυρίως, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, στατιστική πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική τους πορεία, ώστε αυτή να απεικονίζεται με σαφήνεια σε σχέση με προηγούμενες περιόδους.

Τα λογιστικά πακέτα που έχουν ευρέως διαδοθεί στο χώρο των μικρών επιχειρήσεων, αναμφίβολα καλύπτουν τις βασικές υποχρεώσεις των μικρών επιχειρήσεων, όπως αυτές προκύπτουν από τον Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (ΚΒΣ). Επίσης, παρέχουν στοιχειώδη πληροφόρηση τόσο για τις συναλλαγές της επιχείρησης όσο και για το αποθεματικό των ειδών στις αποθήκες της.

Βασικό μειονέκτημά τους είναι η ξεπερασμένη τεχνολογία, η οποία δε χρησιμοποιεί βάση δεδομένων, γεγονός που καθιστά την περαιτέρω διαχείρισή τους δύσκολη καθώς και εξαιρετικά χρονοβόρα τη διαδικασία προσαρμογής ιδιαίτερων απαιτήσεων.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, όταν οι επιχειρήσεις επεκτείνονται ή δημιουργούν νέες δραστηριότητες, αναγκάζονται να αντικαταστήσουν αυτά τα κλασικά λογιστικά πακέτα προκειμένου να εξασφαλίσουν την πληροφόρηση που απαιτείται.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της AMR Research, οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για την αγορά λογισμικού ERP είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ικανοποίηση του πελάτη.

Υπάρχουν, όμως, κάποιες γενικές κατευθύνσεις που δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα της απόδοσης του ERP, όπως:

Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο: Δημιουργεί συνθήκες εύκολης διάχυσης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφορίας στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ζούμε ίσως μεταφράζεται και σε δυσκολία επιβίωσης.

Μείωση χρόνου καταχωρήσεων των δεδομένων: Η πληροφορία εισέρχεται μία φορά και χρησιμοποιείται από ολόκληρη την εταιρία.

Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης (consolidation): Αναφέρεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ή/και στους ομίλους επιχειρήσεων. Η ενοποίηση των πληροφοριών θα πρέπει να είναι (σε μεγάλο βαθμό) αυτόματη, με τις κατάλληλες μετατροπές στο νόμισμα, τα λογιστικά πρότυπα και τις όποιες άλλες ιδιαιτερότητες.

Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα: Είναι συνηθισμένο φαινόμενο η αδυναμία υιοθέτησης από την επιχείρηση ποικίλων προτύπων, όπως των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, IAS κ.λπ. Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) μέσα στα επόμενα δύο χρόνια θα είναι υποχρεωτικά για την Ελλάδα καθώς και για όλη την Ευρώπη. Ένα καλό ERP σύστημα, μέσα από τις δυνατότητες μοντελοποίησης, κάνει τη μετάβαση εύκολη και σίγουρη.

Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη: Αποτελεί ένα πρόβλημα του οποίου η λύση είναι επιτακτική όσο και δαπανηρή. Συχνά απαιτεί αλλαγή σε πλήθος άυλων παραγόντων, όπως στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το λογισμικό ERP βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωση άλλων παραμέτρων, όπως την ταχύτερη εκτέλεση των παραγγελιών κ.λπ.

Μείωση λαθών: Ένας παράγοντας που θεωρείται σχετικά εύκολα μετρήσιμος, έχει άμεση ανταπόκριση σε πλήθος άλλων, όπως στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, στη μείωση των διαφυγόντων κερδών, κ.λπ.

Με την λειτουργία ενός προγράμματος δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση εξαλείφει αυτόματα όλα τα λειτουργικά προβλήματά της. Όμως, ακόμα και αυτά που λύνονται στην αρχή, πρέπει να αξιολογούνται λειτουργικά στην πορεία του χρόνου, καθώς από διάφορες αιτίες η λειτουργία του συστήματος μπορεί να μην είναι πάντα η αναμενόμενη.

Ας δούμε ορισμένα χαρακτηριστικά --"σημάδια"-- τα οποία δηλώνουν ότι δε λειτουργεί σωστά:

- Η εταιρία φτάνει στο σημείο να εκδίδει περισσότερα από 15 χειρόγραφα τιμολόγια το μήνα.
- Ο χρόνος μεταξύ της εγγραφής της πληρωμής και της πρόσβασης στην εφαρμογή του ταμείου είναι μερικά δευτερόλεπτα.

- Τουλάχιστον μία φορά την ημέρα παρατηρείται το φαινόμενο το σύστημα να εμφανίζει κάτι στην αποθήκη που δεν υπάρχει στην πραγματικότητα.
- Οι άνθρωποι στην παραγωγή κάνουν διαρκώς χειροκίνητες αλλαγές στις προβλέψεις.
- Ένας βασικός προμηθευτής ενημερώνει για καθυστέρηση τριών εβδομάδων στην παράδοση της παραγγελίας.
- Η εταιρία μεταφορών που χρησιμοποιείτε ρωτάει γιατί δε δίνετε προς αποστολή την ίδια ημέρα και με το ίδιο φορτηγό τα εμπορεύματα που πηγαίνουν στον ίδιο προορισμό.
- Αρκετά συχνά οι πελάτες διαμαρτύρονται γιατί οι εκπτώσεις που τους έχετε υποσχεθεί δεν υπάρχουν στα τιμολόγια που εκδίδετε.
- Οι υπάλληλοι δε λαμβάνουν όλες τις παροχές που έχουν συμφωνήσει με την επιχείρηση (λ.χ. πληρωμή κινητού, αυτοκινήτου κ.λπ.), με αποτέλεσμα συχνά να αναγκάζονται να απευθύνονται οι ίδιοι τηλεφωνικά στο τμήμα διαχείρισης προσωπικού.
- Η προετοιμασία της μισθοδοσίας συχνά απαιτεί χειρόγραφες παρεμβάσεις.
- Χρησιμοποιούνται χειρόγραφες φόρμες για διαδικασίες ρουτίνας.

Τα αίτια για τις παραπάνω δυσλειτουργίες μπορεί να οφείλονται σε διάφορες παραμέτρους, όπως:

- Ανεπαρκές hardware
- Προσωπικό που έχει έρθει πρόσφατα στην επιχείρηση και δεν έχει την απαιτούμενη εκπαίδευση στο σύστημα
- Σταδιακή αποστασιοποίηση του προσωπικού από το σύστημα
- Η επιχείρηση δεν προέβλεψε να επιλύσει έγκαιρα τα προβλήματα των χρηστών με το σύστημα και εκείνοι το παρακάμπτουν
- Το σύστημα έχει φορτωθεί υπερβολικά, με αποτέλεσμα να καθυστερεί τους χρήστες

(www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html)

Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Ένας ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ο εξής:

Ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η ανταλλαγή αγαθών που επιτυγχάνεται μέσα από μια συνήθως συνεχή επικοινωνία με ηλεκτρονικά μέσα.

«Κάθε μορφή επιχειρηματικής συναλλαγής στην οποία οι εταίροι αλληλεπιδρούν με ηλεκτρονικά μέσα και όχι με τη φυσική τους παρουσία ή την άμεση επαφή, αποτελεί ηλεκτρονικό εμπόριο»

Κάθε δραστηριότητα, που περιλαμβάνει τη λειτουργία και την αλληλεπίδραση επιχειρήσεων με ηλεκτρονικά μέσα, όπως η παροχή υπηρεσιών On-Line, αποτελεί ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρεται επίσης συχνά με τον όρο «E-commerce». Πριν φτάσουμε όμως στο σημείο να μιλήσουμε πιο εκτεταμένα για το ηλεκτρονικό εμπόριο, θα χρειαστούν μερικές βασικές γνώσεις γύρω από τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών.

Η πρόσβαση στο Internet και η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ξεπερνά σε όλες τις περιπτώσεις το 97%, ενώ συχνά αγγίζει το 100%. Η άνοδος της χρήσης του Διαδικτύου είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων εφαρμογών λογισμικού, οι οποίες έχουν στόχο τη μείωση του κόστους των συναλλαγών και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι νέες αυτές λύσεις συνδέουν μέσω Διαδικτύου επιχειρηματικούς εταίρους και συνεργάτες, οι οποίοι μπορούν πλέον να βρίσκουν ευκολότερα λύσεις σε προβλήματα προϊόντικού σχεδιασμού, να παρέχουν εξυπηρέτηση στους πελάτες τους με νέες, πιο σύγχρονες μεθόδους, και να επικοινωνούν αποτελεσματικά προς κάθε κατεύθυνση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πολλές, αν όχι το σύνολο αυτών των λύσεων, απλοποιούν σημαντικά τις τεχνικές απαιτήσεις εφαρμογής τους από τους χρήστες.

Η ποιότητα των λύσεων η-επιχειρείν που υιοθετούν οι επιχειρήσεις εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα και την ταχύτητα της σύνδεσης που διαθέτουν. Συχνά η αρνητική εικόνα που έχουν, ιδιαίτερα οι ΜΜΕ, για τις εφαρμογές και λύσεις η-επιχειρείν προκύπτει από το γεγονός ότι προσπαθούν να "τρέξουν" πολύπλοκες εφαρμογές μέσα από δίκτυα χαμηλής ταχύτητας.

Μολονότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, μόλις το 15% του συνόλου έχει επενδύσει σε ευρυζωνική σύνδεση με ταχύτητα 2Mbps ή ανώτερη. Πάντως, η χρήση ευρυζωνικών συνδέσεων στον τομέα βρίσκεται υψηλότερα από το γενικό μέσο όρο των υπόλοιπων κλάδων της οικονομίας.

Και σε αυτό το κομμάτι, η χώρα μας υστερεί σε σχέση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Η Ελλάδα κατέχει το υψηλότερο ποσοστό σε επιχειρήσεις (33%) που ακόμη χρησιμοποιούν αναλογικά μόντεμ, ενώ τόσο στην Ελλάδα όσο και στη Γαλλία οι ευρυζωνικές συνδέσεις βρίσκονται κάτω από το 10% του συνόλου των επιχειρήσεων.

Όπως είναι αναμενόμενο, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν υψηλότερη ταχύτητα και καλύτερη ποιότητα σύνδεσης. Το ποσοστό των μεγάλων επιχειρήσεων που διαθέτουν σύνδεση άνω των 2Mbps φθάνει το 46%, όταν το αντίστοιχο ποσοστό για τις ΜΜΕ είναι μόλις 13%. Βέβαια, πρέπει να επισημανθεί ότι, καθώς το κόστος μιας τέτοιας ταχύτητας σύνδεσης είναι μεγάλο, συχνά συμφέρει μια ΜΜΕ να μην

επιλέξει μια τέτοια λύση εάν δεν είναι βέβαιο ότι θα μπορέσει να αποσβέσει το κόστος.

Περίπου το 61% των επιχειρήσεων του τομέα διαθέτει δικτυακό τόπο, σε σχέση με το 35% του γενικού μέσου όρου όλων των τομέων της οικονομίας. Ωστόσο και εδώ οι ΜΜΕ φαίνεται πως υστερούν ακόμα σημαντικά σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ενώ το 94% των μεγάλων επιχειρήσεων διαθέτει ιστοσελίδα, το αντίστοιχο ποσοστό για τις ΜΜΕ είναι 55%.

Αυτό που είναι εντούτοις σημαντικό είναι πως, αν και το ποσοστό των επιχειρήσεων που διαθέτουν website είναι υψηλό, μόνο το 8% του συνόλου το χρησιμοποιεί για την πραγματοποίηση online πωλήσεων, αν και -όπως θα δούμε παρακάτω- τα αποτελέσματα για όσες επιχειρήσεις πραγματοποιούν πωλήσεις στο Διαδίκτυο είναι πολύ θετικά. Το ποσοστό του 8% βρίσκεται κάτω από το γενικό μέσο όρο (10%). Φαίνεται λοιπόν πως οι επιχειρήσεις του τομέα, ενώ θεωρούν σημαντικό για την επικοινωνία με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους τον εταιρικό δικτυακό τόπο, δεν τον χρησιμοποιούν ως ένα επιπλέον κανάλι πωλήσεων. Για το λόγο αυτό, η διείσδυση εργαλείων και εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου στον τομέα είναι μάλλον περιορισμένη.

Ο τομέας των ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών είναι πρωτοπόρος στη χρήση εργαλείων η-επιχειρείν για την υποστήριξη εσωτερικών εταιρικών διαδικασιών. Ποσοστό 26% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι χρησιμοποιεί εκτεταμένα το Διαδίκτυο για συνεργασία με συναδέλφους, ενώ και άλλα εργαλεία, όπως η αυτόματη απόδοση εξόδων κίνησης κ.λπ. χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις. Όλα αυτά τα εργαλεία και οι μέθοδοι η-επιχειρείν ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών και μειώνουν σημαντικά τα λειτουργικά κόστη.

Σημαντική είναι η χρήση Συστημάτων Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning - ERP). Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούνται ήδη από το 13% των επιχειρήσεων, ποσοστό που αντιπροσωπεύει το 45% των εργαζομένων του τομέα. Παρόλο που τα συστήματα αυτά είναι αρκετά περίπλοκα και δαπανηρά, τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν είναι πολύ σημαντικά, και πέραν από τους μεγάλους ομίλους, ήδη η χρήση τους επεκτείνεται και σε επιχειρήσεις με περίπου 50 εργαζομένους.

Σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας, αυτό που αναφέρουν συνηθέστερα οι επιχειρήσεις ως θετικό αποτέλεσμα του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι το χαμηλότερο κόστος στις προμήθειες (68% των επιχειρήσεων το αναφέρει ως θετικό ή πολύ θετικό αποτέλεσμα). Επίσης, περίπου 6 στις 10 επιχειρήσεις αναφέρουν ως θετικό ή πολύ θετικό αντίκτυπο του ηλεκτρονικού εμπορίου τη βελτίωση στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών αλλά και την

καλύτερη σχέση με τους προμηθευτές (ποσοστά 61% και 58% αντίστοιχα). Χαρακτηριστικό είναι πως μόνο το 9% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν ανέφεραν πως το ηλεκτρονικό εμπόριο είχε αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις τους με τους προμηθευτές τους.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των επιχειρήσεων στην έρευνα, το ηλεκτρονικό εμπόριο φαίνεται πως επηρεάζει λιγότερο θέματα όπως το κόστος αποθήκευσης των προϊόντων και ο αριθμός των προμηθευτών. Η μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων του τομέα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών δηλώνει ότι η online πώληση προϊόντων είχε θετικά ή πολύ θετικά αποτελέσματα στον όγκο των πωλήσεων (64%), στην αποτελεσματικότητα του ίδιου του καναλιού πωλήσεων (67%) αλλά και στις σχέσεις με τους πελάτες και την εξυπηρέτηση που αυτοί λαμβάνουν (65%).

Τα θετικά αυτά αποτελέσματα αποτελούν απόδειξη ότι το Διαδίκτυο ως κανάλι εμπορικών συναλλαγών βοηθά τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και ταυτόχρονα να βελτιώσουν σημαντικά την ικανοποίηση των πελατών τους. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 57% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν στην έρευνα δηλώνει αύξηση στον αριθμό των πελατών, ενώ μόνο ένα 7% δηλώνει μείωση. Επίσης, οι επιχειρήσεις που πωλούν online τα προϊόντα τους δηλώνουν σε ποσοστό 52% ότι βελτιώθηκαν αρκετά ή πολύ οι εσωτερικές τους διαδικασίες (www.go-online.gr).

Υπάρχουν τέσσερις πολύ σοβαροί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση αξίζει να ενδιαφερθεί για το ηλεκτρονικό εμπόριο:

- Αν δεν ενδιαφερθεί ίσως χάσει την ευκαιρία να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της
- Αν δεν ενδιαφερθεί ίσως χάσει την ευκαιρία να ελέγξει το κόστος της ώστε να γίνει ανταγωνιστική και πιο κερδοφόρα.
- Ίσως αργότερα υποχρεωθεί να στραφεί στο ηλεκτρονικό εμπόριο υπό την πίεση των πελατών και των προμηθευτών της.
- Αν δεν ενδιαφερθεί κινδυνεύει να βρεθεί σε μειονεκτική θέση απέναντι στους ανταγωνιστές της

Οι μικρές επιχειρήσεις βομβαρδίζονται συνεχώς με πληροφορίες γύρω από ηλεκτρονικούς υπολογιστές, περιφερειακές συσκευές, λογισμικό και τηλεπικοινωνίες. Είναι πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να διερευνήσει κανείς όλο αυτό το υλικό και να φτάσει σε πρακτικές αποφάσεις σχετικά με τον εξοπλισμό και τις εφαρμογές που θα επιλέξει για την επιχείρησή του.

Η τεχνολογία πληροφορικής-επικοινωνιών είναι ένας ευρύς χαρακτηρισμός, που περιγράφει τις συγκλίνουσες μεταξύ τους τεχνολογίες των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών.

Εσωτερικές χρήσεις

Η επένδυση στην τεχνολογία πληροφορικής-επικοινωνιών μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση με δυο κυρίως τρόπους:

- Να βελτιώσει την αποδοτικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης, π.χ. μέσα από συστήματα σχεδιασμού, παραγωγής και ελέγχου.

- Να επιτρέψει την αποτελεσματικότητα της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, π.χ. μέσα από λογιστικά συστήματα που οδηγούν σε μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου όλων των δραστηριοτήτων.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται στο μέσον μιας αλυσίδας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Στη πλευρά υπάρχουν ένας ή περισσότεροι προμηθευτές αγαθών ή υπηρεσιών. Η επιχείρηση προσθέτει αξία παράγοντας προϊόντα ή υπηρεσίες που διαθέτει σε έναν ή περισσότερους πελάτες, οι οποίοι βρίσκονται στην άλλη πλευρά της αλυσίδας. Η επιχείρηση διατηρεί επίσης ένα δίκτυο σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, ενώ λειτουργεί μέσα στο γενικότερο περιβάλλον της αγοράς.

Κάθε στοιχείο αυτού του δικτύου δραστηριοτήτων συνδέεται με τα άλλα, μέσα από κανάλια επικοινωνίας. Η ένταση και η συχνότητα αυτής της επικοινωνίας μπορεί κατά περίπτωση να ποικίλει από απλές συναλλαγές μέχρι την ύπαρξη μιας στενής επαγγελματικής συνεργασίας.

Όλα τα παραπάνω κανάλια επικοινωνίας μπορούν να λειτουργήσουν με ηλεκτρονικά μέσα. Για παράδειγμα, σε μια αγοραπωλησία τα συμβόλαια, ο διακανονισμός πληρωμής, τα συνοδευτικά έγγραφα, ή ακόμη και το ίδιο το προϊόν μπορούν να έχουν ηλεκτρονική μορφή. Κάθε κανάλι επικοινωνίας περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες, όπως:

- Διαφήμιση.
- Πληροφόρηση.
- Απάντηση σε ερωτήματα και διαπραγμάτευση.
- Παραγγελίες, τιμολόγια και πληρωμές.
- Διανομή
- Μεταγοραστική υποστήριξη.
- Συλλογή εντυπώσεων και προτιμήσεων των πελατών.
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων.

Κάθε επιχείρηση εκτελεί μερικές ή όλες από τις παραπάνω δραστηριότητες σε σχέση με τους πελάτες της ενώ συγχρόνως συμμετέχει στις αντίστοιχες δραστηριότητες των προμηθευτών της.

Πώς μπορεί μια επιχείρηση να επιλέξει τις δραστηριότητες στις οποίες θα εφαρμόσει την τεχνολογία πληροφορικής-επικοινωνιών; Τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό της προτεραιότητας μεταξύ των δραστηριοτήτων είναι τα εξής:

- Μείωση του κόστους -π.χ. το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να περιορίσει δραστικά το κόστος κάποιων δραστηριοτήτων.
 - Επιτάχυνση των διαδικασιών - π.χ. το δίκτυο INTERNET μπορεί να μειώσει τον χρόνο που απαιτείται για τις απαραίτητες επικοινωνίες.
 - Βελτίωση της ποιότητας - π.χ. η ηλεκτρονική τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών ή να μειώσει την πιθανότητα λάθους.
 - Αύξηση των πωλήσεων - π.χ. το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να φέρει πελάτες από νέες αγορές.
 - Βελτίωση της λήψης αποφάσεων π.χ. η δυνατότητα συγκέντρωσης και επεξεργασίας πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις.
 - Ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών π.χ. η ηλεκτρονική επικοινωνία και τα αυτοματοποιημένα εργαλεία μπορούν να επιτρέψουν την άμεση προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες των πελατών.
- Η συστηματική ανάλυση των δραστηριοτήτων με βάση τα παραπάνω κριτήρια επιτρέπει τον εντοπισμό των τομέων από τους οποίους είναι καλύτερα να ξεκινήσει η εφαρμογή της τεχνολογίας πληροφορικής-επικοινωνιών σε μια επιχείρηση.

Εξωτερικές χρήσεις

Η τεχνολογία πληροφορικής-επικοινωνιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ηλεκτρονική σύνδεση της επιχείρησης με τον υπόλοιπο κόσμο για διάφορους σκοπούς, όπως:

Μάρκετινγκ μέσω του δικτύου INTERNET.

Επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές, π.χ. με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή τηλεσυνδιάσκεψη

Οικονομικές συναλλαγές μέσα από συστήματα ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI)

Τεχνική υποστήριξη μέσω του δικτύου INTERNET.

Έρευνα και ενημέρωση μέσα από πηγές του δικτύου INTERNET.

Εκπαίδευση με ηλεκτρονικά μέσα, π.χ. CD-ROM, ήχο, βίντεο, ή μέσω του δικτύου INTERNET (www.go-online.gr).

3.4 Χρησιμότητα των Ν.Τ. στους εργασιακούς χώρους

Είναι γνωστό και φυσικό, η χρησιμότητα των ΝΤ να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ακόμη και σε έναν κλάδο, π.χ. Τροφίμων-ποτών να έχουμε διαφορές από υποκλάδο σε υποκλάδο.

Είτε το δούμε συγκριτικά λόγο μεγέθους της επιχείρησης, είτε λόγο φύσης της, είτε λόγο του προϊόντος της, οι διαφορές στον τεχνολογικό εξοπλισμό υφίστανται και είναι φυσιολογικό και αναμενόμενο.

Ένα διακοσμητικό γραφείο αποτελούμενο από 3 άτομα οι μόνες τεχνολογικές ανάγκες που έχει είναι Η/Υ με τα Windows, επεξεργαστές κειμένων, συγκεκριμένα σχεδιαστικά προγράμματα και Διαδύκτιο. Επίσης χρειάζεται τηλέφωνο φαξ και εκτυπωτή.

Ένα Σούπερ-Μάρκετ με 15 υπαλλήλους, χρειάζεται Η/Υ- Ταμεία, Η/Υ με πρόγραμμα αποθήκης, μηχανογράφηση για το τμήμα λογιστηρίου και φυσικά τηλέφωνα και φαξ.

Μια μικρή επιχείρηση 5 ατόμων κατασκευής επίπλων, η οποία δεν έχει πού παραγωγή, χρειάζεται πολλά ειδικευμένα μηχανήματα, τα οποία όμως τις περισσότερες φορές είναι παλαιά διότι η αλλαγή του εξοπλισμού κοστίζει πάρα πολύ και η απόσβεση μπορεί να μη γίνει και ποτέ.

Μια μεσαία επιχείρηση 25 ατόμων, ή μια μεγάλη 80 ατόμων κατασκευής και εμπορίας επίπλων για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό και στην ζήτηση των προϊόντων της, πρέπει να είναι τεχνολογικά εκσυγχρονισμένες και αναπτυγμένες. Σχεδόν πάντα οι μεγάλες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου είδους, είναι και καλύτερα εξοπλισμένες.

Βέβαια, άλλες τεχνολογικές ανάγκες έχει μια βιομηχανία τροφίμων-ποτών ή κλωστοϋφαντουργίας. Άλλα μηχανήματα, άλλα προγράμματα Η/Υ, εκτός από τα κοινά.

Μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις νέες τάσεις και πρακτικές που το συνοδεύουν, το ερώτημα που τίθεται είναι σε ποιο βαθμό οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τα οφέλη του ηλεκτρονικού επιχειρείν, τις νέες απαιτήσεις στην απασχόληση και κατά πόσο η χώρα μας είναι έτοιμη, να αδράξει τις ευκαιρίες της Ψηφιακής οικονομίας και να ενισχύσει αποτελεσματικά την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητά της.

Ο ΣΒΒΕ, πραγματοποίησε πρόσφατα μία σφυγμομέτρηση σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εκατό (100) επιχειρήσεων μελών του, σε μία προσπάθειά να εντοπίσει το βαθμό εισόδου των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδος. Μερικά από τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας αυτής είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Η νέα τεχνολογία αποτελεί όχημα της ανταγωνιστικότητας για τη Βόρεια Ελλάδα. Ο ρόλος της είναι ευρέως αναγνωρισμένος στα επιχειρηματικά δρώμενα της περιοχής.
- ❖ Τα τελευταία χρόνια, ο ρυθμός εφαρμογής νέων τεχνολογιών εμφανίζει ραγδαία αύξηση
- ❖ Ισχυρά κίνητρα εφαρμογής νέων τεχνολογιών είναι η εξοικονόμηση χρόνου, η ευκολία στην επικοινωνία με συνεργάτες και πελάτες και η ταχύτητα λήψης πληροφοριών
- ❖ Ισχυρά αντικίνητρα εφαρμογής νέων τεχνολογιών αποτελούν το υψηλό κόστος εφαρμογής και συντήρησης (υψηλό κόστος

εκπαίδευσης, δυσκολία προσαρμογής) και το έλλειμμα εξειδικευμένου προσωπικού

- ❖ Υψηλό εμφανίζεται το επίπεδο των επιχειρήσεων που αντιμετώπισαν ή αντιμετωπίζουν προβλήματα - Παρόλα αυτά δηλώνουν αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι από τα αποτελέσματα
- ❖ Εντοπίζεται σημαντικό έλλειμμα ενημέρωσης και εφαρμοσιμότητας στα Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (C.R.M.s), καθώς και τα Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (S.C.M.s).
- ❖ Υπάρχουν περιθώρια για περισσότερη ενημέρωση σε θέματα τεχνολογικών δομών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας

Τα παραπάνω συμπεράσματα καταδεικνύουν το υψηλό ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τις νέες τεχνολογίες και τα σημαντικά βήματα προόδου που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί και από τη μεριά της πολιτείας. Είναι γεγονός ότι, ανάμεσα στις προτεραιότητες της πολιτείας, για το διάστημα 2000-2006, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, μέσα από το πρόγραμμα "Κοινωνία της Πληροφορίας" αλλά και την ευρύτερη πολιτική του Υπουργείου Ανάπτυξης για την Ψηφιακή Οικονομία, στην ενίσχυση των παραγωγικών δυνατοτήτων και στην ενδυνάμωση μιας ανταγωνιστικότητας που στηρίζεται στην τεχνολογία, την επιχειρηματικότητα και την απασχόληση. Απαιτούνται όμως ακόμη μεγαλύτερες προσπάθειες, ιδιαίτερα προς την κατεύθυνση των δαπανών για έρευνα και τεχνολογία καθώς και την αντιμετώπιση της έλλειψης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία αναμφισβήτητα δημιουργούν σοβαρές υστερήσεις ως προς την ενίσχυση της εθνικής μας παραγωγικότητας (www.crm2day.gr/library/10019.php).

Μια πρόσφατη έρευνα για τη χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής -επικοινωνιών από μικρές επιχειρήσεις στη Βρετανία έδειξε ότι η χρήση τείνει να αυξάνει με το μέγεθος της επιχείρησης.

Η κατοχή και χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων από μικρές επιχειρήσεις είναι ακόμη ένα φαινόμενο που δεν έχει χαρτογραφηθεί. Μια από τις πιο πρόσφατες έρευνες πάνω στην ιδιοκτησία ηλεκτρονικών υπολογιστών και προσβάσεων στο δίκτυο πραγματοποιήθηκε από τον οργανισμό Forum of Private Business. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων, που απασχολούν κάτω από δέκα υπαλλήλους, δεν διαθέτουν υπολογιστές. Πάνω από 30% των επιχειρήσεων αυτών δεν χρησιμοποιούν υπολογιστές για τη λειτουργία τους, ενώ περίπου 50% των επιχειρήσεων με ετήσιο τζίρο μικρότερο από 90.000 λίρες αναφέρουν ότι χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τη λειτουργία τους.

Το πεδίο της χρήσης υπολογιστών ποικίλει, από απλές λογιστικές εφαρμογές ως την εκπαίδευση των εργαζομένων. Ένα ενδιαφέρον σημείο είναι ο μικρός αριθμός επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν υπολογιστές σε συνδυασμό με τα ανερχόμενα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, όπως το INTERNET. Ακόμη και μεγάλες επιχειρήσεις, με τζίρο πάνω από 10.000.000 λίρες, δεν χρησιμοποιούν το δίκτυο σε αρκετό βαθμό, ενώ το 50% των επιχειρήσεων θεωρούν πιθανό να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία αυτή στο μέλλον.

Το ερώτημα παραμένει: Μπορούν οι μικρές επιχειρήσεις να γίνουν παραγωγικότερες αξιοποιώντας την τεχνολογία; Και με ποια πολιτική;

Η απάντηση είναι καταφατική. Μπορεί πράγματι να υπάρξει μια περισσότερο αποδοτική πολιτική για την αξιοποίηση της πληροφορικής στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η οποία ωστόσο απαιτεί μια διαφορετική προσέγγιση.

Είναι απαραίτητη η σταδιακή μετάβαση από τη λογική των επιδοτήσεων για την απόκτηση τεχνολογίας που ίσχυε έως πρόσφατα, στη δημιουργία νέου τύπου κινήτρων ώστε οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν την πληροφορική και τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες. Τα νέα αυτά κίνητρα οφείλουν να έχουν τη μορφή παρεμβάσεων μέσω της τεχνολογίας που θα διευκολύνουν τις ελληνικές επιχειρήσεις στην καθημερινή τους δραστηριότητα και άρα θα την καταστήσουν απαραίτητο σύμμαχο.

Για παράδειγμα, αποτελεί ισχυρό κίνητρο για μια μικρή επιχείρηση να υιοθετήσει την τεχνολογία και το ευρυζωνικό Διαδίκτυο προκειμένου να πραγματοποιεί τις συναλλαγές της ηλεκτρονικά εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο. Είναι ισχυρό κίνητρο για μια επιχείρηση να παρακολουθεί με ηλεκτρονικό τρόπο από τα τοπικά επιμελητήρια τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο της. Είναι ισχυρό κίνητρο η δυνατότητα ηλεκτρονικής ενημέρωσης για εναλλακτικές χρηματοδοτικές δυνατότητες μέσω των τραπεζών. Είναι ισχυρό κίνητρο η δυνατότητα εύκολης ηλεκτρονικής πώλησης προϊόντων οπουδήποτε στον κόσμο. Και βεβαίως τα συγκεκριμένα ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν πρακτικά οφέλη και πολύ ισχυρότερο κίνητρο για την απόκτηση τεχνολογίας από οποιαδήποτε πρόσκαιρη επιδότηση.

Στο ίδιο πλαίσιο και επιπρόσθετα των παραπάνω, οποιαδήποτε πολιτική για τις νέες τεχνολογίες οφείλει να ταχθεί στο στόχο της ενίσχυσης των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας με δύο διακριτούς αλλά συμπληρωματικούς τρόπους: Πρώτον, μέσω της ανάδειξης όλων των παραμέτρων που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα σε όλα τα στάδια της εκπαίδευσης και της μόρφωσης. Δεύτερον, μέσω της ενίσχυσης της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων ιδιαίτερα στον τομέα της πληροφορικής και των επικοινωνιών, αξιοποιώντας σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης

(κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου – venture capital κλπ.)

Και βεβαίως κάθε πολιτική για την περαιτέρω αξιοποίηση της πληροφορικής από τις μικρές επιχειρήσεις, πρέπει να βασισθεί σε μια νέα αντίληψη για το ρόλο των επιχειρήσεων: η κάθε επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, πρέπει να αντιμετωπισθεί ως ξεχωριστή με διαφορετικές ανάγκες και ως κύριο συστατικό στοιχείο για την οικονομική ανάπτυξη και την παραγωγή πλούτου για τη χώρα. Και η τεχνολογία πρέπει να τις προσφερθεί ως εργαλείο και ευκαιρία, και πάντως όχι ως επιβαλλόμενος αυτοσκοπός (ylarios.blogspot.com/2006/07/195-2006-plant-management.html).

3.4.1 Τεχνολογία πληροφορικής-επικοινωνιών και επιχειρήσεις

Σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι ΝΤ είναι σήμερα τόσο διαδεδομένες, ώστε να προκαλεί έκπληξη, εάν μια μεγάλη εταιρία λειτουργεί όπως παλιά. Όμως, οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρές και μικρομεσαίες. Παλιά, λόγος για την μη αγορά Η/Υ ήταν το κόστος του. Τώρα παρόλο που οι τιμές των ΝΤ έχουν γίνει προσιτές, οι μικρές εταιρίες είναι ακόμα επιφυλακτικές, κυρίως για δύο λόγους:

- Ο υπολογιστής μόνος του δε μπορεί να κάνει τίποτα. Χωρίς τα ανάλογα προγράμματα, ο υπολογιστής δεν έχει αξία. Τα προγράμματα αυτά πρέπει, όμως, να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες της μικρής εταιρίας, και εκεί υπάρχουν προβλήματα: πως εξασφαλίζει κανείς τα σωστά προγράμματα;
- Πολλοί άνθρωποι φοβούνται τη νέα τεχνολογία. Αισθάνονται ότι δεν είναι ικανοί για αυτήν, και φοβούνται ότι θα τους αντικαταστήσει. Με αποτέλεσμα να επιχειρηματολογούν λέγοντας ότι: η εταιρία μας είναι πολύ μικρή και έτσι δε χρειαζόμαστε Η/Υ.

Οι μικρές επιχειρήσεις γενικά δεν χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό την τεχνολογία της πληροφορικής για διοικητικούς και λειτουργικούς σκοπούς. Σε μια πρόσφατη έρευνα στη Βρετανία το 47% των μικρών επιχειρήσεων δήλωσαν ότι κάνουν «μέση χρήση» ηλεκτρονικών υπολογιστών, ενώ μόλις 7% δήλωσαν ότι παρακολουθούν και εκμεταλλεύονται τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Πολλές παρόμοιες έρευνες έχουν δείξει πως η υιοθέτηση της πληροφορικής από μικρές επιχειρήσεις προχωρά με αργούς ρυθμούς και αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες. Σύμφωνα με τις έρευνες, οι επιχειρήσεις αγοράζουν αρκετά συχνά ηλεκτρονικούς υπολογιστές, αλλά δεν αξιοποιούν το σύνολο των δυνατοτήτων τους

Τα κύρια προβλήματα που αναφέρονται από επιχειρήσεις, οι οποίες δηλώνουν ότι βρίσκονται κάτω από τον μέσο όρο, είναι τα εξής:

Υψηλό κόστος.

- Δυσκολία αναζήτησης αποτελεσματικών συμβουλών με χαμηλό κόστος.

- Ανεπαρκής χρόνος για την εγκατάσταση και τη δοκιμή του εξοπλισμού.

Πολλοί διευθυντές αναφέρουν δυσκολία στην αναγνώριση των ουσιαστικών πλεονεκτημάτων της πληροφορικής τεχνολογίας, και διστάζουν να επενδύσουν τον προσωπικό χρόνο και την προσπάθεια που θα απαιτηθεί. Το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για την εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένας ακόμη αρνητικός παράγοντας. Η επικρατούσα άποψη είναι ότι τα πλεονεκτήματα και οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας παρουσιάζονται υπερβολικά αισιόδοξες από τους ανθρώπους που ελπίζουν να πουλήσουν τον εξοπλισμό και το λογισμικό.

Οι πιο δημοφιλείς εφαρμογές της πληροφορικής τεχνολογίας είναι η επεξεργασία κειμένου, τα συστήματα σελιδοποίησης και παραγωγής εντύπων, και η αποθήκευση δεδομένων. Μερικές από τις πιο πρωτοπόρες μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ήδη ή εξετάζουν τις δυνατότητες της πληροφορικής για το μάρκετινγκ και τη διοίκηση των παραγωγικών διαδικασιών.

Είναι ελάχιστες οι μικρές επιχειρήσεις που προσδοκούν να χρησιμοποιήσουν την πληροφορική τεχνολογία σε τομείς όπως η έρευνα και η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή η είσοδος σε νέες αγορές. Έτσι το σύνολο σχεδόν των δυνατοτήτων της τεχνολογίας στους τομείς αυτούς μένει αναξιοποίητο (users.otenet.gr/~pap_nik/hlempor.htm).

Στο χώρο των Μικρό Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ), οι επιχειρήσεις με προσωπικό 11 έως 250 άτομα παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά χρήσης ΤΠΕ, συγκρίσιμα μάλιστα με τους αντίστοιχους ευρωπαϊκούς μέσους όρους: κατοχή Η/Υ 92%, σύνδεση στο Ιντερνέτ 82% και εταιρική παρουσία στο 48% είναι επιδόσεις συγκρίσιμες με τους ευρωπαϊκούς μέσους όρους (2002) που ήταν 94%, 83% και 52% αντίστοιχα. Τα ποσοστά των επιχειρήσεων που κάνουν ηλεκτρονικές συναλλαγές για ΦΠΑ, ΙΚΑ, TAXIS είναι 57%, 50% και 50% αντίστοιχα. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που αξιοποιεί υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι 34%, ενώ τα αντίστοιχα για ηλεκτρονικές προμήθειες και ηλεκτρονικές πωλήσεις είναι 14% και 5% ποσοστά.

Όμως, τα ποσοστά χρήσης ΤΠΕ παραμένουν συγκριτικά χαμηλά για τη μεγάλη πλειοψηφία των ΜΜΕ κυρίως λόγω των περιορισμένων ποσοστών χρήσης στις πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις (άνω των 250 ατόμων) κάνουν σχεδόν καθολική χρήση των βασικών ΤΠΕ: η κατοχή Η/Υ και σύνδεσης στο Ιντερνέτ φτάνει το 100%, ενώ το 90% έχει δικτυακό τόπο, το 44% διενεργεί ηλεκτρονικές προμήθειες και το 22,7% ηλεκτρονικές πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών ποσοστά που φανερώνουν σύγκλιση με τους

ευρωπαϊκούς μέσους όρους(48% για ηλεκτρονικές προμήθειες και 22% για ηλεκτρονικές πωλήσεις) για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Ενώ ένα τμήμα του πληθυσμού και των επιχειρήσεων εμφανίζει μία αξιόλογη δυναμική υιοθετώντας ταχύτατα τις νέες τεχνολογίες, ένα μεγάλο τμήμα τους ακόμα υστερεί, χωρίς να έχει ενσωματώσει τις ΤΠΕ στις καθημερινές τους δραστηριότητες.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δεν έχουν υιοθετήσει ακόμα τις νέες τεχνολογίες δηλώνουν ως κύριο λόγο ότι δεν τις χρειάζονται ή δεν τους ενδιαφέρουν (60%), ενώ το 30% δηλώνει ότι δεν έχει ασχοληθεί ποτέ με αυτές. Βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες χρήσης Η/Υ και ΤΠΕ γενικότερα φαίνεται ότι είναι κυρίως η άγνοια και η έλλειψη κατάλληλων υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης. Άρα κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω εκπαίδευση, ενημέρωση και κατάρτισή τους, αλλιώς η χώρα μας διατρέχει τον κίνδυνο να μείνει πίσω από τις εξελίξεις προς την Κοινωνία της Πληροφορίας με σημαντικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της οικονομίας μας.

Θεωρείται σήμερα δεδομένο ότι η εισαγωγή του λογικού προγραμματισμού, της ρομποτικής και της μηχανοργάνωσης στις διαδικασίες και στο περιβάλλον παραγωγής, αναδιατάσσουν τα οργανωτικά σχήματα των επιχειρήσεων, τροποποιώντας τη σύνθεση και το περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων, ενισχύοντας και εκσυγχρονίζοντας τον τομέα της υψηλής τεχνογνωσίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τις νέας εποχής και να χρησιμοποιήσουν θετικά την κοινωνία της πληροφορίας για να επεκτείνουν τις καινοτομίες και με τον τρόπο αυτό να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα .

Για να μην αποξενωθούν οι εργαζόμενοι από τις νέες τεχνολογίες και για να αποκτήσουν τις δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να παραμείνουν στην παραγωγική διαδικασία, η δια βίου μάθηση καθίσταται αποφασιστικός παράγοντας προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες.

Στη διαδικασία αυτή, οι επιχειρήσεις έχουν να διαδραματίσουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο, χρησιμοποιώντας είτε ενδοεπιχειρησιακά συστήματα εκπαίδευσης -κατάρτισης, είτε με τη συνεργασία Παν/μίων ή ιδιωτικών εκπαιδευτικών οργανισμών, είτε με συνδυασμό και των δύο μεθόδων, με στόχο την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους . Όπως είχε επισημάνει η ΟΚΕ σε παλαιότερη γνώμη της (17/1998) θα πρέπει να ενισχυθεί αφενός η συνεργασία των επιχειρήσεων με τα Παν/μια, αφετέρου ο αυτόνομος ρόλος των επιχειρήσεων στη μαθησιακή διαδικασία , οι οποίες καλούνται να μετατραπούν σε "οργανισμούς μάθησης".

Μεγαλύτερο είναι το μερίδιο που αναλογεί στις ΜΜΕ οι οποίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις οικονομίες των μεσογειακών

χωρών, λόγω της σημαντικής συμβολής τους στο ΑΕΠ και στην απασχόληση. Σε μία εποχή που χαρακτηρίζεται από τη διεθνοποιημένη οικονομία και τις ραγδαίες και συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις και αλλαγές, οι μεσογειακές ΜΜΕ είναι εκείνες που αντιμετωπίζουν τις μεγαλύτερες δυσκολίες για την προσαρμογή στα νέα δεδομένα.

Ως σημαντικός αρνητικός παράγοντας προβάλλει η πολύ περιορισμένη πρόσβαση των επιχειρήσεων μικρού μεγέθους στην έρευνα και την καινοτομία και η ανύπαρκτη σύνδεση των αποτελεσμάτων των ερευνών για τεχνολογική ανάπτυξη με τις ΜΜΕ, η οποίες έχουν ελλείψεις σε επίπεδο υποδομών και μηχανισμών στήριξης για την εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών. Για την αντιμετώπιση των δυσκολιών και των κενών που δημιουργούνται, είναι αναγκαίο να οργανωθούν υπεύθυνα οι οργανώσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και να επιδιώξουν μία συντονισμένη και αποτελεσματική παρέμβαση για τα προβλήματα τεχνολογικής προσαρμογής του χώρου τους. Η ΟΚΕ πιστεύει ότι κύριες αιτίες καθυστέρησης εισαγωγής των ΤΠΕ στις μεσογειακές ΜΜΕ :

- Το διαχειριστικό κόστος (κόστος αγοράς και συντήρησης υλικής υποδομής και λογισμικού κλπ)
- Το φόβο για την ανασφάλεια των συναλλαγών
- Την άγνοια για τις δυνατότητες των ΤΠΕ
- Την έλλειψη επαρκούς γνώσης της αγγλικής ως γλώσσας επικοινωνίας με το διαδίκτυο
- Το οικογενειακό μέγεθος των επιχειρήσεων που βασίζει τη λειτουργία τους περισσότερο στους οικογενειακούς δεσμούς και στην αμεσότητα της προσωπικής συναλλαγής
- Τη βραδεία, ενδεχομένως, εισαγωγή των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση που μπορεί να ανακόπτει και τη διάδοσή τους στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (π.χ. εάν δεν υπάρχουν εκτεταμένες ηλεκτρονικές εφαρμογές στη διοίκηση που μειώνουν τη γραφειοκρατία και διευκολύνουν τις συναλλαγές των επιχειρήσεων με το Δημόσιο).

Στενά συνδεδεμένη με τον πρωταρχικό ρόλο που πρέπει να διαδραματίσουν οι ΜΜΕ στην διαχείριση των νέων τεχνολογιών είναι η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, η οποία φαίνεται να καθυστερεί σε αρκετές χώρες της Μεσογείου. Θα πρέπει να αντιμετωπιστούν γρήγορα οι παράγοντες που δρουν ανασταλτικά, όπως η ύπαρξη κατάλληλης νομοθεσίας (προκειμένου για τις χώρες της Ε.Ε. ζητούμενο είναι η μεταφορά της σχετικής κοινοτικής νομοθεσίας), η απουσία πλήρους και επαρκούς ρυθμιστικού πλαισίου πραγματοποίησης των ηλεκτρονικών συναλλαγών με διασφάλιση και της προστασίας του αγοραστή, η έλλειψη εξοικείωσης των πολιτών για ηλεκτρονικές αγορές και ανάπτυξης αντίστοιχης κουλτούρας, η δημιουργία εποπτικών αρχών προστασίας από την παραβίαση των προσωπικών δεδομένων. Από

αυτούς η ΟΚΕ πιστεύει ότι θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανασφάλεια που χαρακτηρίζει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Ειδικότερα σε ό,τι αφορά στην Ελλάδα, ο μέσος όρος των ασφαλών web servers, που σχετίζεται με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι οχτώ φορές μικρότερος από το μ.ο. της Ε.Ε. Το ΕΠ ΚτΠ δίνει έμφαση στον τομέα της ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών με ΜΜΕ, τόσο μέσω της χρηματοδότησης σχετικών ερευνών, όσο και μέσω της δημιουργίας ενός ασφαλούς περιβάλλοντος με τη βοήθεια των "έμπιστων τρίτων οντοτήτων" που θα αναδειχθούν από την ίδια την αγορά

(users.otenet.gr/~pap_nik/hlempor.htm), (<http://www.ebusinessforum.gr>).

3.4.2. Η τρέχουσα κατάσταση

Οι κυριότερες τάσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, που οφείλονται στις αλλαγές της τεχνολογίας πληροφορικής-επικοινωνιών, είναι οι εξής:

Το λογισμικό των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι σε θέση να αυτοματοποιήσει καθημερινά καθήκοντα και να κάνει δυνατή ή να απλοποιήσει την εκτέλεση πολύπλοκων πνευματικών καθηκόντων. Η εξοικείωση των εργαζομένων με τη χρήση υπολογιστών είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιοποίηση αυτής της δυνατότητας.

Ο χρόνος που απαιτείται για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών μειώνεται, ενώ η ευελιξία προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών αυξάνεται. Οι πελάτες μπορούν να έχουν ένα βαθμό ελέγχου πάνω στη διαδικασία παραγωγής, και η δυνατότητα επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω της νέας τεχνολογίας αποκτά διαρκώς μεγαλύτερη σημασία.

Η πρόσβαση σε πληροφορίες μέσα από τα δίκτυα υπολογιστών επιτρέπει στους πελάτες να συγκρίνουν ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Επίσης οι πελάτες μπορούν να αλληλεπιδρούν με τις επιχειρήσεις ώστε να σχεδιάζουν τις απαιτήσεις τους και να αναμένουν μεγαλύτερη ευελιξία στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τα συστήματα παραγωγής στο μέλλον θα μπορούν να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερες προτιμήσεις κάθε μεμονωμένου πελάτη. Κάθε αλυσίδα παραγωγής, που μπορεί να εκτείνεται σε μια σειρά επιχειρήσεων, θα πρέπει να έχει την ευελιξία μιας ενιαίας δραστηριότητας, και να μην έχει τον χαρακτήρα μιας σειράς ασύνδετων μεταξύ τους δραστηριοτήτων. Η διαχείριση των επικοινωνιών μιας επιχείρησης θα είναι μια σημαντική δραστηριότητα και θα αυξηθεί η εξάρτηση πολλών κοινωνικών και εμπορικών δραστηριοτήτων από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Η αμοιβαία εμπιστοσύνη θα αναδειχθεί σε μια σημαντική συνιστώσα των εργασιακών σχέσεων, καθώς οι μακροπρόθεσμες εργασιακές συμβάσεις θα ξεπεραστούν από μια συχνή εναλλαγή εργασιακών σχέσεων και συναλλαγών.

Η γεωγραφική θέση των επιχειρήσεων και των εργαζομένων θα καθορίζεται κυρίως από την πρόσβαση σε δίκτυα υψηλής ταχύτητας (users.otenet.gr/~pap_nik/hlempor.htm), (<http://www.ebusinessforum.gr>).

Το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από διεθνοποίηση των αγορών, εξειδίκευση των απαιτήσεων των πελατών, έντονο ανταγωνισμό και μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων. Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στη νέα εποχή εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα προσαρμογής στις νέες αυτές συνθήκες. Οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν μια ολοκληρωμένη, ευέλικτη οργάνωση που οδηγεί στην αποδοτική διοίκηση της ροής των πληροφοριών και την ταχύτερη ανταπόκριση στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Είναι απαραίτητο οι ελληνικές επιχειρήσεις να αντιληφθούν άμεσα τις αλλαγές αυτές και να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα.

Οι νέες τεχνολογίες μεταβάλλουν με διάφορους τρόπους και τη φύση της εργασίας. Στην ψηφιακή εποχή, η γνώση διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην αναμόρφωση και στην οργάνωση της εργασίας, δημιουργώντας μια οικονομία βασισμένη στα επαγγελματικά προσόντα και την προσαρμοστικότητα. Τα πληροφοριακά συστήματα και τα δίκτυα επικοινωνιών καθιστούν την εργασία λιγότερο εξαρτημένη από χρονικές και τοπικές παραμέτρους, ενώ οι αλλαγές των επιχειρηματικών πρακτικών περιορίζουν την έννοια των σταθερών εργασιακών καθηκόντων. Οι δύο αυτοί παράγοντες επηρεάζουν με τη σειρά τους τη συγκρότηση των θεσμών του εργασιακού βίου, όπως των συστημάτων οικονομικής ανταμοιβής και των τρόπων προστασίας και ρύθμισης της απασχόλησης.

Σε όλο τον κόσμο και σε όλους τους τομείς της οικονομίας, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει, με ρυθμό ταχύτατα αυξανόμενο, να χρησιμοποιούν το Ίντερνέτ για τις εμπορικές τους συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις (B2B e-commerce) και με τον τελικό καταναλωτή (B2C e-commerce). Το νέο αυτό τεχνολογικό κύμα διαδίδεται γρήγορα γιατί αυτοί που πρώτοι χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες και τις πρακτικές του ηλεκτρονικού εμπορίου, «επιβάλλουν» στους προμηθευτές ή στους πελάτες τους αντίστοιχες επιλογές.

Για ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους η επιτυχία στην αναδυόμενη ψηφιακή οικονομία θα είναι αποτέλεσμα μιας σύνθεσης τεχνολογιών, οργάνωσης και στρατηγικής για την ολοκληρωμένη διαχείριση της πληροφορίας στην εσωτερική τους δομή. Οι τεχνολογίες των Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων

(Integrated Information Systems) και των εφαρμογών που αυτά υποστηρίζουν (integrated enterprise applications). αποτελούν την απαραίτητη προϋπόθεση για την προσαρμογή της επιχείρησης στις απαιτήσεις της «νέας οικονομίας». Για ένα μεγάλο ωστόσο αριθμό επιχειρήσεων (κυρίως μικρών) η επιτυχημένη εισαγωγή τους στη νέα οικονομία θα περάσει και από την οδό των συνεργασιών και της αναζήτησης λύσεων από τρίτους (outsourcing).

Σε κάθε περίπτωση, η απορρόφηση νέων τεχνολογιών θα πρέπει να συνεισφέρει στη δημιουργία επιχειρήσεων έντασης τεχνολογίας, αξιοποιώντας το υψηλό επιπέδου επιστημονικό δυναμικό με την κινητοποίηση των αναγκαίων κεφαλαίων και την κατάλληλη χρήση σύγχρονων χρηματοδοτικών μηχανισμών. Αυτό θα διευκολύνει να αναδυθούν στην Ελλάδα δραστηριότητες της «νέας οικονομίας», ενισχύοντας τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, κλάδων και δραστηριοτήτων που βασίζονται στις εφαρμογές τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής (ιδίως για τα ΜΜΕ).

Στην κατεύθυνση αυτή θα συμβάλλει και η ανάπτυξη κατάλληλων χρηματοδοτικών μηχανισμών (όπως τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών-venture) και θεσμών (όπως οι θερμοκοιτίδες). Ακόμα, μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί και στην ανάπτυξη νέων ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών, τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου για τα δίκτυα υψηλής ταχύτητας και τη βελτίωση των δεξιοτήτων και επαγγελματικών δυνατοτήτων ώστε να ικανοποιηθεί η ανάγκη αύξησης του αριθμού απασχολούμενων υψηλών προσόντων στις επιχειρήσεις.

Όπως όλοι γνωρίζουμε, οι επιχειρήσεις που εντάσσουν την πληροφορική στη συνολική επιχειρηματική τους στρατηγική έχουν πολύ περισσότερες πιθανότητες αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, ανάπτυξης τους, διεύρυνσης του κύκλου εργασιών τους και αύξησης της απασχόλησης, από ότι άλλες επιχειρήσεις που δεν κινούνται προς την κατεύθυνση αυτή. Οι επιχειρήσεις και οι οικονομίες αξιοποιούν τα <νέα εργαλεία> αποκομίζουν και τα περισσότερα οφέλη, καθώς καθίστανται ανταγωνιστικότερες.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της χώρας, προσφέροντας δυνατότητες για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στην λειτουργία τους. Εκτός από την εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων και την αξιοποίηση του διαδικτύου (Internet), το πρόγραμμα της Κ.τ.Π., ευνοεί την αναδιοργάνωση των εσωτερικών λειτουργιών των επιχειρήσεων με αφορμή την εγκατάσταση νέων συστημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, το επιχειρησιακό πρόγραμμα της Κ.τ.Π. υλοποιεί δράσεις όπως:

- Μικρές Επιχειρήσεις και Τεχνολογική Ωθηση (Μ.Ε.ΤΕΧ.Ω)
- Δικτυωθείτε

-Σημεία Ασύρματης Τοπικής Πρόσβασης - «Wi-Fi»

-Επιχειρείτε Ηλεκτρονικά

1. Στη δράση «Μ.Ε.ΤΕΧ.Ω.», μία επιχείρηση μπορεί να προβεί σε επενδύσεις που:

α) Αποσκοπούν στη βελτίωση της δυνατότητας διαχείρισης τόσο των εσωτερικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης όσο και των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων. Μέσω της δράσης μία επιχείρηση μπορεί να προβεί σε επενδύσεις που αφορούν:

-Προωθούν τον εκσυγχρονισμό και ανανέωση της βασικής πληροφοριακής υποδομής της,

-Βελτιώνουν τη διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας και των βασικών επιχειρησιακών δεδομένων που αφορούν στο προσωπικό, τους πελάτες και τους συνεργάτες της,

-Αποσκοπούν, στην προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Με βάση τα ανωτέρω, τα επενδυτικά σχέδια που εντάσσονται στη δράση «Μ.Ε.ΤΕΧ.Ω. στην Κοινωνία της Πληροφορίας» μπορούν να συμπεριληφθούν δαπάνες, για την προμήθεια και εγκατάσταση βασικού και συμπληρωματικού εξοπλισμού πληροφορικής, την προμήθεια και εγκατάσταση εφαρμογών πληροφορικής, την προμήθεια συμπληρωματικών υπηρεσιών που απαιτούνται για να καταστούν λειτουργικές οι εφαρμογές πληροφορικής. Ο προϋπολογισμός κάθε έργου κυμαίνεται μεταξύ 4.000 ευρώ και 10.000 ευρώ. Η επιχορήγηση καλύπτει το 50% του προϋπολογισμού. Η δράση αφορά επιχειρήσεις όλης της χώρας, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα ακόμα και λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών, να ενταχθούν στην Κοινωνία της Πληροφορίας.

2. Στη δράση «ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ II», μία επιχείρηση μπορεί να προβεί σε επενδύσεις που:

-Αποβλέπουν στην εξοικείωση με τη ψηφιακή οικονομία
-Προωθούν την αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών που προσφέρει το διαδίκτυο

-Παρακινούν τους επιχειρηματίες να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες στην Κοινωνία της Πληροφορίας.

Η δράση αφορά στην ενίσχυση επιχειρήσεων με απασχολούμενο προσωπικό ίσο ή λιγότερο των 10 ατόμων ή ελεύθερων επαγγελματιών, για την προμήθεια εξοπλισμού, λογισμικού και υπηρεσιών διαδικτύου. Ειδικότερα, για την προμήθεια αναγκαίου εξοπλισμού, λογισμικού και σύνδεση στο Internet για δύο χρόνια, προμήθεια λογισμικού επιχειρησιακής διαχείρισης, ανάπτυξη ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, κ.λπ. σε παροχέα σχετικών υπηρεσιών.

Ο μέγιστος προϋπολογισμός κάθε έργου ανέρχεται στα 3.125 ευρώ, με μέγιστο ποσό επιχορήγησης 40% επί του προϋπολογισμού.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πρώτου κύκλου της δράσης «Δικτυωθείτε I» στο οποίο περισσότερες από 28.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις από όλη την Ελλάδα έχουν συμμετάσχει ως το Μάιο του 2005, ξεπερνώντας του αρχικούς στόχους. Στο «Δικτυωθείτε II», οι επιχειρήσεις πλέον να υποβάλλουν την αίτησή τους ηλεκτρονικά και να αποκτούν τον απαραίτητο εξοπλισμό, χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες..

Η ψηφιακή στρατηγική 2006-2013 αποσκοπεί στην πραγματοποίηση ενός «ψηφιακού άλματος» στην παραγωγικότητα και την ποιότητα ζωής, αναδεικνύοντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών καθώς και τις νέες δεξιότητες ως βασική στρατηγική κατεύθυνση της χώρας για την επόμενη περίοδο. Η ψηφιακή στρατηγική 2006-2013 αντικαθιστά τη «Λευκή Βίβλο» για την Κοινωνία της Πληροφορίας και ενισχύει το ρόλο του υφιστάμενου Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας», διορθώνοντας τις στοχεύσεις του. Παράλληλα, η νέα ψηφιακή στρατηγική απαντά στις προκλήσεις της Δ' Προγραμματικής Περιόδου (2007-2013) και είναι συμβατή με την νέα ευρωπαϊκή πολιτική για την Κοινωνία της Πληροφορίας «i2010» και το σχέδιο δράσης «Jobs & Growth» που καταρτίστηκαν κατά το πρώτο εξάμηνο του 2005 (tkarounos.blogspot.com/2004/02/on-line.html).

3.4.3 Ευρυζωνικότητα

(<http://ru6.cti.gr/broadband/el/index.php>).

Η Ευρυζωνικότητα, με την ευρεία έννοια, είναι το προηγμένο, εφικτό και καινοτόμο περιβάλλον αποτελούμενο από:

- Την παροχή γρήγορων συνδέσεων στο Διαδίκτυο σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού, με ανταγωνιστικές τιμές
- Την κατάλληλη δικτυακή υποδομή που επιτρέπει την αδιάλειπτη σύνδεση των χρηστών σε διαδικτυακές εφαρμογές και υπηρεσίες,
- Την δυνατότητα του πολίτη να επιλέγει ανάμεσα σε εναλλακτικές προσφορές σύνδεσης, σε διαφορετικές δικτυακές εφαρμογές και μεταξύ διαφόρων δικτυακών υπηρεσιών πληροφόρησης και ψυχαγωγίας

Η Ευρυζωνική Πρόσβαση ταυτίζεται με την ικανότητα μεταφοράς μεγάλου όγκου πληροφορίας, με έμφαση στην δυνατότητα συνεχούς σύνδεσης και την μετάδοση καλής ποιότητας διαδραστικού video.

Οι Ευρυζωνικές Υποδομές

Οι ευρυζωνικές υποδομές αφορούν δίκτυα τηλεπικοινωνιών που εγγυώνται την απρόσκοπτη πρόσβαση όλων των πολιτών στην πληροφορία και τα συστήματα επικοινωνίας, για την εκπλήρωση των αναγκών τους.

Μεταφέρουν ήχο, εικόνα, δεδομένα σε πολύ υψηλές ταχύτητες και χρησιμεύουν για:

- Την πρόσβαση στο Διαδίκτυο
- Την μεταφορά δεδομένων, ήχου και κινούμενης εικόνας (video) υψηλής ποιότητας
- Την παροχή πολλαπλών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας

Η πιο συνηθισμένη μορφή ευρυζωνικών δικτύων είναι οι γραμμές ADSL. Η ευρυζωνική πρόσβαση μπορεί επίσης να παρασχεθεί μέσω ενσύρματων τηλεοπτικών δικτύων (καλωδιακή τηλεόραση), μέσω των κινητών 3ης γενιάς, μέσω σταθερών ασύρματων δικτύων (Fixed Wireless) και μέσω δορυφορικών συστημάτων, τα οποία προσφέρουν απόλυτη κάλυψη σε δυσπρόσιτες περιοχές.

Οι Ευρυζωνικές Υπηρεσίες

Η ευρυζωνικότητα επιτρέπει την ανάπτυξη και αξιοποίηση μιας σειράς προηγμένων εφαρμογών και υπηρεσιών, που καλύπτουν τομείς όπως εκπαίδευση, υγεία, δημόσια διοίκηση, επιχειρήσεις, ψυχαγωγία, επικοινωνία, πληροφόρηση κλπ.

-Προηγμένες δυνατότητες τηλεφωνίας

Τα ευρυζωνικά δίκτυα προσφέρουν δυνατότητες μετάδοσης φωνής για την επικοινωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων (Voice over IP) και τη μετάδοση κινούμενης εικόνας μαζί με τον ήχο (video telephony). Παρέχουν επίσης προηγμένες δυνατότητες τηλε-συνεδρίασης (video conference).

-Τηλε-εκπαίδευση (E-learning)

Τα ευρυζωνικά δίκτυα επιτρέπουν την καλύτερη αξιοποίηση διαδικασιών και μεθόδων που σχετίζονται με τηλε-εκπαίδευση (e-learning) μέσω διαδικτύου, την παροχή μαθημάτων σε ομάδες σπουδαστών (multicast of online courses), τη δημιουργία online βιβλιοθηκών κλπ.

-Τηλεϊατρική (E-health)

Οι εφαρμογές τηλε-ιατρικής επιτρέπουν διάγνωση ασθενειών και εξέταση ασθενών από απόσταση, ενώ στο εξωτερικό έχουν αναπτυχθεί εξαιρετικά καινοτόμες υπηρεσίες, όπως οι εφαρμογές ρομποτικής για υποστήριξη χειρουργικών επεμβάσεων από απόσταση.

-Ηλεκτρονικό εμπόριο (E-commerce)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποκτά πρόσθετη λειτουργικότητα με τα ευρυζωνικά δίκτυα. Πέρα από τη βελτίωση των υφιστάμενων λειτουργιών e-commerce (αναζήτηση και προμήθεια προϊόντων, καθώς και ηλεκτρονική πληρωμή) μια σειρά ψηφιακών προϊόντων μπορούν πλέον όχι μόνο να πωληθούν αλλά και να παραδοθούν στον χρήστη ηλεκτρονικά (π.χ. λογισμικό, ταινίες, τραγούδια κλπ.)

-Εφαρμογές «κατά παραγγελία» (Applications on demand)

Η διάδοση της ευρυζωνικότητας θα επιτρέψει και στην Ελλάδα την εμφάνιση εφαρμογών On demand. Με τον όρο αυτό, περιγράφονται οι εφαρμογές που ζητούνται από τους χρήστες, χρεώνονται από την υπηρεσία με κατάλληλη κωδικοποίηση και μεταδίδονται στο χρόνο που θα επιλέξει ο χρήστης.. Τέτοιες εφαρμογές είναι το Video on demand (για την παρακολούθηση ταινιών), News on demand (κατ'επιλογή παρακολούθηση ειδήσεων), Music on demand (για την ακρόαση μουσικής) κλπ.

-Παιχνίδια μέσω διαδικτύου (E-gaming)

Τα τελευταία χρόνια, με την εξάπλωση του Internet, αναπτύχθηκαν τα online παιχνίδια. Το πρόβλημα όμως που αντιμετωπίζουν πολύ από τους χρήστες, όταν θέλουν να συμμετάσχουν σε διαδικτυακά παιχνίδια είναι ότι η ταχύτητα διασύνδεσης πολλές φορές είναι πολύ αργή για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του παιχνιδιού (για παράδειγμα σε 3D shoot-em up ή σε real-time strategy). Η χρήση ευρυζωνικών δικτύων θα βοηθήσει τους χρήστες αυτών των κατηγοριών παιχνιδιών. Επίσης, θα επιτρέψει τη δημιουργία ακόμα πιο εξελιγμένων παιχνιδιών τα οποία με τη σειρά τους θα ενισχύσουν το ενδιαφέρον ακόμα περισσότερων χρηστών.

-Peer to peer applications

Πρόκειται για υπηρεσίες που δημιουργούνται και παρέχονται από τους ίδιους τους χρήστες. Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν συνήθως διαδικτυακή συζήτηση, ηλεκτρονικά ημερολόγια ή ανταλλαγή αρχείων.

-Αμφίδρομη τηλεόραση (Interactive TV)

Τα δίκτυα μεγάλου εύρους ζώνης υποστηρίζουν την λειτουργία αμφίδρομη διαδραστικής τηλεόρασης. Οι πλατφόρμες διαδραστικής τηλεόρασης χρησιμοποιούν συνήθως διαφορετικά μέσα για το κανάλι μετάδοσης των υπηρεσιών και για το κανάλι επιστροφής. Η χρήση ενός ευρυζωνικού δικτύου για τη μετάδοση του video/audio stream θα επιτρέψει την απλοποίηση της αρχιτεκτονικής μιας πλατφόρμας διαδραστικής τηλεόρασης, καθώς και τη λήψη διαδραστικών τηλεοπτικών καναλιών μέσω υπολογιστή.

-Εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας (Virtual Reality)

Ο όρος Virtual Reality (VR) είναι αρκετά διαδεδομένος στις μέρες μας. Σημαίνει τη σύνθεση ενός κόσμου μέσω υπολογιστή, ο οποίος προσομοιάζει κάποια χαρακτηριστικά του αληθινού κόσμου, στον οποίο όμως δεν υπάρχουν όρια και περιορισμοί. Τα ευρυζωνικά δίκτυα θα δώσουν τη δυνατότητα για την ανάπτυξη πραγματικά εντυπωσιακών online real-time συνθετικών κόσμων, οι οποίοι μέχρι σήμερα δεν ήταν δυνατό να δημιουργηθούν (όχι λόγω έλλειψης επεξεργαστικής ισχύος ή άλλων τεχνολογικών περιορισμών, αλλά αποκλειστικά εξαιτίας της έλλειψης ικανοποιητικού εύρους ζώνης).

-Εφαρμογές συνεχούς ροής ήχου ή εικόνας

Πρόκειται για εφαρμογές που αξιοποιούν τη δυνατότητα συνεχούς ροής δεδομένων ήχου ή εικόνας για την παροχή υπηρεσιών ραδιοφώνου ή τηλεόρασης μέσω διαδικτύου, την αναμετάδοση γεγονότων σε πραγματικό χρόνο κλπ.

-Πρόσθετα πλεονεκτήματα σε υφιστάμενες υπηρεσίες

Τα ευρυζωνικά δίκτυα προσφέρουν επιπλέον χρησιμότητα σε πλήθος υφιστάμενων διαδικτυακών εφαρμογών ή λειτουργιών. Ο χρόνος σύνδεσης, η ταχύτητα της διαδικτυακής επικοινωνίας, το μέγεθος των ανακτώμενων αρχείων παύουν να αποτελούν πρόβλημα για τους χρήστες ευρυζωνικών δικτύων. Επιπρόσθετα, γίνεται ακόμα πιο λειτουργική η αξιοποίηση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government), η τηλε-εργασία, οι εφαρμογές τηλε-διάσκεψης, τηλε-επιτήρησης κλπ.

Τα οφέλη της ευρυζωνικότητας

Τα ευρυζωνικά δίκτυα συνδέουν και δικτυώνουν ανθρώπους, αγορές, αγαθά, ακόμα και ολόκληρες κοινωνίες. Είναι διαθέσιμα παντού και πάντα, απευθύνονται σε όλες τις κοινωνικές τάξεις, ενώ η ευρεία διάδοσή τους αυξάνει τη χρηστικότητα τους για κάθε χρήστη και τα καθιστούν ακόμα πιο προσιτά από οικονομικής άποψης.

Η ανάπτυξη ευρυζωνικών υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση, την παιδεία και την υγεία, αποδεικνύονται μείζονος σημασίας για την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Οι επιπτώσεις αυτές θα είναι ιδιαίτερα έντονες και άμεσα αντιληπτές στην καθημερινή ζωή του πολίτη, επηρεάζοντας τον τρόπο εργασίας, μάθησης, εξυπηρέτησης από τη Δημόσια Διοίκηση.

Στον ιδιωτικό τομέα, η ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας δημιουργεί νέους όρους και ορίζοντες στην επιχειρηματικότητα, με σημαντικές θετικές επιπτώσεις στην απασχόληση και την οικονομία.. Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι στο παρελθόν έχουν δημοσιευτεί έρευνες που δείχνουν ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μίας οικονομίας μπορεί να αυξηθεί κατά μία ή ακόμη και δύο ποσοστιαίες μονάδες, εφόσον υπάρξει ευρεία χρήση ευρυζωνικών συνδέσεων από τις εταιρίες και τους δημόσιους φορείς.

Τέλος, η ανάπτυξη των κατάλληλων ευρυζωνικών υποδομών που θα είναι προσβάσιμες και προσιτές σε όλους, γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των πολιτών της περιφέρειας και δίνει ίσες ευκαιρίες και δυνατότητες για την εξέλιξη των τοπικών κοινωνιών.

-Οφέλη για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις

Τα ευρυζωνικά δίκτυα προσφέρουν στους χρήστες πρόσβαση σε μία μεγάλη ποικιλία εξελιγμένων υπηρεσιών και εφαρμογών. Σε αυτές μπορεί κανείς να συμπεριλάβει όλες τις «τηλέ»-υπηρεσίες (π.χ., τηλε-εργασία, τηλε-εκπαίδευση, τηλε-ιατρική, τηλε-συνεδρίαση κ.λπ.), δικτυακές υπηρεσίες ανάμεσα σε ομότιμους κόμβους (peer-to-peer networking services), μετάδοση video υψηλής ποιότητας, αλληλεπιδραστικά παιχνίδια, καθώς και ένα μεγάλο σύνολο υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας που σχετίζονται με την παροχή πληροφοριών, ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων αλλά και εμπορικών συναλλαγών. Οι χρηστές απολαμβάνουν πλέον συνδέσεις υψηλού εύρους ζώνης με συνεχή πρόσβαση στις νέες εφαρμογές και υπηρεσίες, αλλάζοντας και πολλαπλασιάζοντας έτσι δραματικά τις μέχρι σήμερα δυνατότητες πρόσβασής τους στο Διαδίκτυο.

Είναι αρκετά δύσκολη η ποσοτική αποτίμηση των πλεονεκτημάτων από την δημιουργία τέτοιων υποδομών, καθώς και η πρόβλεψη των νέων δραστηριοτήτων που θα εμφανιστούν, είναι ωστόσο ιδιαίτερα εύκολο να αναγνωρισθεί ότι αυτά τα δίκτυα θα αλλάξουν για πάντα τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε, ενημερωνόμαστε, συλλέγουμε και επεξεργαζόμαστε πληροφορίες, εργαζόμαστε, εκπαιδευόμαστε, συναλλασσόμαστε, ψυχαγωγούμαστε, απολαμβάνουμε ένα πιο εξελιγμένο σύστημα υγείας και συμμετέχουμε στις εκπαιδευτικές και ερευνητικές δραστηριότητες. Η ανάπτυξη ευρυζωνικών δικτυακών υποδομών θα βελτιώσει και κυρίως θα διευκολύνει σημαντικά την καθημερινή ζωή των πολιτών, γεφυρώνοντας το ψηφιακό χάσμα που αντιμετωπίζουν ομάδες που αντιμετωπίζουν κοινωνικούς ή γεωγραφικούς αποκλεισμούς.

Ιδιαίτερη αναμένεται να είναι η συμβολή των ευρυζωνικών υπηρεσιών στην ικανοποίηση της ανάγκης «δια βίου» κατάρτισης από μεγάλες ομάδες του πληθυσμού. Οι ευρυζωνικές υπηρεσίες μπορούν να προσφέρουν προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης, μέσα σε ευέλικτα χρονικά πλαίσια και με μειωμένο κόστος συμμετοχής, ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώνουν συνεχώς τις δεξιότητές τους και να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά εργασίας. Επίσης, με δεδομένο ότι στη χώρα μας παρατηρείται μία σημαντική συγκέντρωση πληθυσμού σε λίγες πόλεις, η ύπαρξη ευρυζωνικών δικτύων και υποδομών αναμένεται να ενισχύσει τις προσπάθειες συγκράτησης του τοπικού πληθυσμού στην περιοχή του, μέσα από την εξασφάλιση της πρόσβασης σε απεριόριστες πηγές πληροφοριών και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, υπηρεσίες του δημοσίου, υπηρεσίες υγείας υψηλής ποιότητας, καθώς και σε άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (π.χ., τραπεζικές συναλλαγές).

Επιπλέον, η φύση των νέων τεχνολογιών, αλλά και οι δυνατότητες που παρέχουν οι ευρυζωνικές υποδομές δίνουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρόσβαση σε πολύ μεγαλύτερες αγορές, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική θέση τους. Με τον τρόπο αυτό αναβαθμίζεται η τοπική οικονομία και κατά συνέπεια επιτυγχάνεται η συγκράτηση του πληθυσμού ακόμα και σε απομακρυσμένες περιοχές.

Είναι ευρέως παραδεκτό ότι με τον καιρό, οι επιπτώσεις των ευρυζωνικών δικτύων στην καθημερινή ζωή των πολιτών θα είναι καταλυτικές. Σύμφωνα με τον Michael Copps, Επίτροπο της Federal Communications Commission των Η.Π.Α.: "Τα ευρυζωνικά δίκτυα θα έχουν τόσο καίρια σημασία στον αιώνα μας, όσο ήταν οι δρόμοι και οι

σιδηρόδρομοι τον 19ο αιώνα ή οι αυτοκινητόδρομοι και τα τηλεφωνικά δίκτυα στον 20ο»

3.5 Επιπτώσεις, Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα των ΝΤ

Η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και η ενσωμάτωσή τους στην παραγωγή και τις υπηρεσίες έχει δημιουργήσει πρωτόγνωρες συνθήκες για τους χειριστές της οικονομικής πολιτικής. Η διάχυση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση του ανταγωνισμού, καθώς και η αναδιάρθρωση του ρυθμιστικού πλαισίου έχουν δημιουργήσει συνθήκες που από πολλούς περιγράφονται ως «Νέα Οικονομία.»

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω οικονομικών συνισταμένων η «Νέα Οικονομία» χαρακτηρίζεται από αισθητά βελτιωμένες μακροοικονομικές συνθήκες. Η βελτίωση αυτή φαίνεται κυρίως σε τρεις τομείς.

α) Ρυθμός αύξησης παραγωγικότητας: Στις Η.Π.Α. οι ρυθμοί αύξησης της παραγωγικότητας εργασίας και συνολικής παραγωγικότητας διπλασιάστηκαν το 1995-2000 σε σχέση με το 1973-1995. Στη ζώνη ευρώ, όμως, δεν παρατηρήθηκε παρόμοια αύξηση. Και στις δύο οικονομίες η παραγωγή καθώς και η χρήση των ΤΠΕ έδειξαν αυξημένη συνεισφορά στην παραγωγικότητα.

β) Επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό και λογισμικό: Από το 1994 ως το 1999 ο λόγος Επένδυσης-ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 35% στις ΗΠΑ σε σχέση με την περίοδο 1987-1994. Η επένδυση σε ΤΠΕ αυξήθηκε πολύ περισσότερο. Στη ζώνη ευρώ παρατηρήθηκε παρόμοια αύξηση της επένδυσης. Συγχρόνως παρατηρήθηκαν ραγδαίες μειώσεις των τιμών εξοπλισμού ΤΠΕ. Σε αυτό το φαινόμενο οφείλεται κατά πάσα πιθανότητα η ραγδαία αύξηση της επένδυσης.

γ) Ανταλλακτική σχέση ανεργίας-πληθωρισμού (καμπύλη Phillips): Από το 1995 ως περίπου τα μέσα του 2000 η οικονομία των ΗΠΑ έδειξε βελτίωση και στην ανεργία και στον πληθωρισμό. Παρόμοια αποτελέσματα υπήρξαν και στη ζώνη ευρώ.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω σύγκριση Ευρωπαϊκών χωρών με τις ΗΠΑ τα "συμπτώματα" της Νέας Οικονομίας δεν είναι τα ίδια για όλες τις χώρες ούτε διαχρονικά αμετάβλητα. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν αναδυόμενες ομοιότητες που δείχνουν ότι οι σύγχρονες οικονομίες μετασηματίζονται προς ένα πρότυπο ανάπτυξης με ταχείς ρυθμούς αλλά λιγότερες πληθωριστικές πιέσεις, βασισμένο στην ευρεία διάχυση των νέων τεχνολογιών.

Σε συνδυασμό με αυτά τα μακροοικονομικά φαινόμενα υπάρχουν και διάφορα άλλα που διαδραματίζονται στο μικροοικονομικό επίπεδο. Ένα από αυτά είναι η μεταβολή της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού προς επαγγέλματα με υψηλότερη εκπαίδευση και δεξιότητες. Αυτό

φαίνεται να συμβαίνει τόσο στην μεταποίηση όσο και στις υπηρεσίες. Ορισμένες πρόσφατες μελέτες για τις Η.Π.Α. έχουν δείξει επίσης ότι η εισαγωγή νέων ΤΠΕ στην παραγωγή συνοδεύεται με δραστικές αλλαγές στη δομή της παραγωγής όπως αποκέντρωση σημαντικών αποφάσεων, αλλαγή του συστήματος προμηθειών, μείωση των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Τέτοιες αλλαγές τείνουν να αυξάνουν το ποσοστό υψηλών δεξιοτήτων στο εργατικό δυναμικό.

Αν και πολλές μελέτες έχουν επιδείξει ότι η ραγδαία επένδυση σε ΤΠΕ ευθύνεται για την εκπληκτική άνοδο του ρυθμού μεγέθυνσης και παραγωγικότητας (τουλάχιστον για τις ΗΠΑ) δεν πρέπει να θεωρήσουμε ότι το φαινόμενο αυτό οφείλεται σε μία εξωγενή αύξηση της καινοτομίας και των παραγωγικών δυνατοτήτων του κλάδου ΤΠΕ. Ένα μεγάλο τμήμα αυτής της καινοτομίας οφείλεται στο οικονομικό περιβάλλον ισχυρού ανταγωνισμού υπό λιγότερο ρυθμιζόμενες και πιο ανοιχτές διεθνώς αγορές που δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρηματίες με καινοτόμες ιδέες να εισέλθουν και ανταμείβει τις αποτελεσματικές επιχειρήσεις. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον δημιουργείται η ζήτηση για καινοτομίες σε ΤΠΕ και συγχρόνως οδηγεί σε καινοτομίες στη χρήση αυτών των νέων τεχνολογιών. Άρα η σωστή πολιτική δεν πρέπει να αρκестεί στην κυοφορία κατάλληλων συνθηκών στον κλάδο των ΤΠΕ αλλά σε ολόκληρη την οικονομία μέσα στο πλαίσιο του ανταγωνισμού και της διόρθωσης οποιωνδήποτε αποτυχιών της αγοράς μπορεί να υπάρχουν. Η χρηματοδότηση της έρευνας μέσω αυξημένης χρηματοδότησης venture capital οδηγεί σε περισσότερες καινοτομίες.

Η διάχυση των ΤΠΕ στην οικονομία συνοδεύεται με την τάση αύξησης της απασχόλησης σε κλάδους υψηλής τεχνολογικής έντασης σε σύγκριση με πιο παραδοσιακούς κλάδους. Έτσι οι σύγχρονες οικονομίες μετασηματίζονται δυναμικά προς δομές βασισμένες περισσότερο σε νέες τεχνολογίες. Ένα άλλο πολύ σημαντικό φαινόμενο είναι ότι η επένδυση σε ΤΠΕ οδηγεί σε ζήτηση υψηλά εκπαιδευμένων εργατών με ιδιαίτερες δεξιότητες στην αφομοίωση και παραγωγή γνώσης. Οι εργασιακές θέσεις που χάνονται από τους φθίνοντες κλάδους της οικονομίας (όπως η γεωργία) αντικαθίστανται με άλλες υψηλότερης ειδίκευσης και δεξιότητας. Η καθαρή αύξηση της απασχόλησης είναι υψηλότερη σε χώρες που έχουν επενδύσει στη διάδοση των ΤΠΕ και στην ανάπτυξη ανθρωπίνου κεφαλαίου. Μία παράλληλη επίδραση είναι ότι οι σχετικοί μισθοί των υψηλά ειδικευμένων εργατών έχουν αυξηθεί.

Οι επιχειρήσεις που επένδυσαν αποτελεσματικά σε ΤΠΕ εισήγαγαν καινοτομίες στην διαδικασία παραγωγής. Η χρήση ΤΠΕ ευνοεί μία πιο ευλύγιστη και προσαρμοστική διαδικασία που δεν παράγει απλά και τυποποιημένα προϊόντα. Αντιθέτως καθιστά πολύ πιο εύκολη (και φθηνή) την παραγωγή προϊόντων κατά παραγγελία προσαρμοσμένων στις ανάγκες του πελάτη και τις προδιαγραφές που

καθορίζει. Με αυτόν τον τρόπο προσθέτουν αξία στην παραγωγή καθώς ο πελάτης θα πληρώσει επιπλέον για τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται. Άλλες καινοτομίες περιλαμβάνουν νέες διαδικασίες διεκπεραίωσης προμηθειών ηλεκτρονικά (supply chain management), ηλεκτρονικές συναλλαγές επιχείρησης προς επιχείρηση (Business to Business). Όλες αυτές οι συμπληρωματικές καινοτομίες προσθέτουν στην παραγωγικότητα και αξία της επιχείρησης περισσότερο από το κόστος της επένδυσης. Πάνω σ' αυτό υπάρχουν ενδείξεις ότι η επένδυση σε ΤΠΕ οδηγεί σε αυξημένη χρηματιστηριακά αξία μέσω της δημιουργίας αύλων παγίων.

Επενδύσεις σε ΤΠΕ κατά κατηγορία:

Πίνακας: Μερίδιο των Επενδύσεων ΤΠΕ στις συνολικές Επενδύσεις Τρέχουσες τιμές¹

		Australia	Canada	Finland	France	Germany	Italy	Japan	United Kingdom	United States
IT equipment	1980	2.2	3.9	2.0	2.5	4.6	4.1	3.3	2.9	5.1
	1990	5.5	4.5	3.6	3.5	5.5	4.2	3.8	6.0	7.0
	1995	8.4	5.7	4.0	3.9	4.6	3.5	4.6	8.6	8.7
	2000	7.2	7.9	2.9	4.4	6.1	4.2	5.2	8.4	8.3
Communications equipment	1980	4.0	3.0	3.2	2.9	3.9	4.0	3.4	1.6	7.1
	1990	3.8	3.8	3.9	3.2	4.8	5.7	4.0	2.0	7.5
	1995	4.7	4.0	9.3	3.5	4.2	6.7	5.3	3.6	7.3
	2000	5.6	4.2	15.3	3.9	4.3	7.2	6.9	3.6	8.0
Software	1980	1.1	2.2	2.6	1.3	3.6	1.7	0.4	0.3	3.0
	1990	4.6	4.9	5.2	2.6	3.7	3.8	3.1	2.1	8.0
	1995	6.4	7.1	9.2	3.5	4.5	4.3	4.0	3.5	10.1
	2000	9.7	9.4	9.8	6.1	5.7	4.9	3.8	3.0	13.6
ICT equipment and software	1980	7.3	9.1	7.8	6.8	12.2	9.7	7.0	4.8	15.2
	1990	13.9	13.2	12.7	9.4	13.9	13.7	10.8	10.1	22.5
	1995	19.5	16.8	22.5	10.8	13.3	14.4	13.8	15.6	26.1
	2000	22.5	21.4	28.0	14.4	16.2	16.3	16.0	15.0	29.9

1) Πηγή: Colecchia and Schreyer (2002). Τα στοιχεία για Φιλανδία, Ιταλία και Ιαπωνία είναι για το 1999.

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα υπάρχει μεγάλη διασπορά στο μερίδιο των επενδύσεων σε ΤΠΕ στις συνολικές επενδύσεις ανάμεσα σε χώρες του ΟΟΣΑ. Το μεγαλύτερο μερίδιο βλέπουμε στις ΗΠΑ με περίπου 30 % το 2000 ενώ πολύ κοντά είναι η Φιλανδία. Αντιθέτως Ευρωπαϊκές χώρες όπως η Γαλλία, Γερμανία και Μεγάλη Βρετανία κινούνται περίπου στο μισό αυτού του ποσοστού. Μελετώντας όμως τους ρυθμούς μεγέθυνσης αυτών των μεριδίων σε σύγκριση με το 1980 παρατηρούμε ότι αν και οι ΗΠΑ ξεκίνησαν πρώτες πολλές χώρες όπως η Αυστραλία και η Μεγάλη Βρετανία κάλυψαν μέρος της απόστασης που τους χώριζε από τις ΗΠΑ ενώ η Φιλανδία κατάφερε

ένα πραγματικό «θαύμα». Αντιθέτως χώρες όπως η Γερμανία χάσανε ακόμα περισσότερη απόσταση.

Παραγωγικότητα (εργασίας καθώς και συνολική):

Η εξέλιξη της παραγωγικότητας ήταν δραματικά διαφορετική ανάμεσα στις ΗΠΑ και τις υπόλοιπες χώρες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 90. Η Αμερικανική οικονομία πέτυχε σημαντική επιτάχυνση της παραγωγικότητάς της τη στιγμή που οι περισσότερες άλλες ανεπτυγμένες χώρες έδειχναν επιβράδυνση. Ο πίνακας δίνει στοιχεία για 4 Ευρωπαϊκές χώρες ως παράδειγμα.

Πίνακας: Ρυθμός μεγέθυνσης παραγωγικότητας
Ποσοστιαίες μονάδες¹

	περίοδος	Γαλλία	Γερμανία	Ιταλία	Ολλανδία	ΠΑ
Εργασίας	1991-1995	1.79	2.70	2.95	1.96	1.50
	1996-1999	1.37	1.53	0.86	0.53	2.60
Συνολική	1991-1995	0.87	1.83	1.98	1.20	0.92
	1996-1999	0.83	0.97	0.45	0.47	1.47

1) Πηγή: Oliner and Sichel, 2000 και Vjjselaar and Albers, 2002.

Ο ρόλος των επενδύσεων ΤΠΕ στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας:

Διάφορες μελέτες που δημοσιεύθηκαν τα τελευταία τρία χρόνια έχουν θεμελιώσει ότι η δραματική αύξηση του ρυθμού μεγέθυνσης της παραγωγικότητας στην Αμερικανική οικονομία οφείλεται κατά πολύ μεγάλο βαθμό στις επενδύσεις ΤΠΕ. Οι Jorgenson and Stiroh, (2000) έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στην παραγωγικότητα των κλάδων που παράγουν ΤΠΕ ενώ οι Oliner and Sichel (2000) έδωσαν έμφαση στην παραγωγικότητα των κλάδων που επενδύουν και χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ. Στις υπόλοιπες αναπτυγμένες οικονομίες ο ρόλος των επενδύσεων ΤΠΕ στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας φαίνεται περιορισμένος αλλά όχι ασήμαντος. Ως παράδειγμα αντιπαραθέτουμε την εμπειρία στις οικονομίες Αμερικής και ζώνης ευρώ.

Πίνακας: Συνεισφορά στη μεγέθυνση του προϊόντος

Ποσοστιαίες μονάδες¹

	Περίοδος	Συνεισφορά στη μεγέθυνση του προϊόντος				
		Πληροφορικός Ξεπλιτισμός	Λογισμικό	Επικοινωνιακός Εξοπλισμός	Συνολική Παραγωγικότητα	
Vijsselaar/Albers	ζώνη ευρώ	1991-1995	0.26	0.05	0.06	1.25
		1996-1999	0.49	0.18	0.07	0.40
Oliner/Sichel	ΗΠΑ	1991-1995	0.25	0.25	0.07	0.92
		1996-1999	0.63	0.32	0.15	1.47
Jorgenson/Stiroh	ΗΠΑ	1990-1995	0.19	0.15	0.06	0.73
		1995-1998	0.46	0.19	0.10	1.24

1) Πηγή: Oliner and Sichel, 2000, Jorgenson and Stiroh, (2000) και Vijsselaar and Albers, 2002.

Χαρακτηριστικά κλάδων που παράγουν ΤΠΕ και συνεισφορά τους στην αύξηση της παραγωγικότητας:

Πίνακας: Παραγωγή προϊόντων ΤΠΕ (μεταποίηση)

	Μικρόιο ονομαστικής προστιθέμενης αξίας 1991		Ρυθμός μεγέθυνσης προστιθέμενης αξίας 1991-1998		Μικρόιο απασχόλησης 1991		Ρυθμός μεγέθυνσης απασχόλησης 1991-1998		Ρυθμός μεγέθυνσης συνολικής παραγωγικότητας 1991-1998	
	1991	1998	1991-1998	1995-1998	1991	1998	1991-1998	1995-1998	1991-1998	1995-1998
ζώνη ευρώ	1.0%	0.8%	6.5%	12.3%	0.9%	0.6%	-5.2%	1.6%	12.5%	14.3%
ΠΑ	1.5%	1.8%	20.6%	25.6%	1.0%	0.8%	1.4%	3.5%	19.2%	21.3%

Πηγή: Vijsselaar and Albers, 2002.

Ο πίνακας αυτός δείχνει ότι οι κλάδοι αυτοί είχαν δυναμική συμμετοχή στις οικονομίες της ζώνης ευρώ και ΗΠΑ. Αυτό φαίνεται από το ρυθμό μεγέθυνσης τόσο της προστιθέμενης αξίας όσο και της συνολικής παραγωγικότητας. Μάλιστα οι ρυθμοί αυτοί αυξήθηκαν κατά το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 90. Πάντως το μέγεθος των κλάδων αυτών είναι μικρό σε σχέση με την υπόλοιπη οικονομία. Η σύγκριση ανάμεσα στις δύο οικονομίες δείχνει ορισμένα ενδιαφέροντα πράγματα. Πρώτον, σε σχέση με το ρυθμό μεγέθυνσης συνολικής παραγωγικότητας υπάρχει διαφορά αλλά δεν είναι τεράστια. Δεύτερον, ενώ οι Αμερικανικοί κλάδοι αυξάνουν την απασχόλησή τους οι Ευρωπαϊκοί την μειώνουν. Τρίτον, οι Αμερικανικοί κλάδοι έχουν περίπου διπλάσιο μερίδιο στη συνολική προστιθέμενη αξία σε σχέση με τους Ευρωπαϊκούς.

Δυστυχώς, στην Ελλάδα υπάρχει σημαντική έλλειψη των αναγκαίων στοιχείων για την παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιπτώσεων των ΤΠΕ. Σαν αποτέλεσμα δεν έχουν γίνει οι απαιτούμενες οικονομικές μελέτες πράγμα που δυσχεραίνει την άσκηση πολιτικής. Σαν χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρουμε ότι σε πρόσφατη συγκριτική μελέτη του ΟΟΣΑ με τίτλο "Μέτρηση του κλάδου ΤΠΕ" (OECD 2001) η Ελλάδα δεν συμπεριλήφθηκε σε 5 από τα 8 βασικά σημεία αξιολόγησης (benchmarking points) που επιλέγησαν.

(Colecchia, Alessandra and Paul Schreyer (2001), "ICT Investment and Economic Growth in the 1990s: Is the United States a Unique Case? A Comparative Study of Nine OECD Countries," OECD STI Working Papers 2001/7), (Gordon, Robert J. The Measurement of Durable Goods

Prices. Chicago: University of Chicago Press, 1990), (Cummins, Jason and Gianluca Violante, "Investment-Specific Technical Change in the United States (1947-2000): Measurement and Macroeconomic Consequences," Review of Economic Dynamics, v. 5(2), April 2002), (Jorgenson, Dale and Kevin Stiroh, (2000); "Raising the Speed Limit: U.S. Economic Growth in the Information Age"; Brookings Papers on Economic Activity), (Ιωαννίδης, Ευάγγελος (1999), «Τεχνολογία, Δεξιότητες και Απασχόληση στην Ελλάδα: Διάρθρωση και Τάσεις,» ΕΙΕ, Αθήνα), (OECD (2000), "OECD Information Technology Outlook 2000."), (OECD (2001a), Measuring ICT Capital, Paris).

3.5.1 Θετικές συνέπειες των NT

Συνέπειες της τεχνολογίας πληροφορικής-επικοινωνιών

Ενώ η τεχνολογία πληροφορικής-επικοινωνιών προσφέρει στις μικρές επιχειρήσεις πολλές ευκαιρίες, η άλλη πλευρά του νομίσματος είναι ότι οι επιχειρήσεις λόγω της τεχνολογίας αυτής έχουν αυξημένες απαιτήσεις για ευελιξία και ποιότητα υπηρεσιών από καλά πληροφορημένους και ενημερωμένους πελάτες.

Τα παγκόσμια δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών κάνουν όλες τις αγορές προσιτές και περιορίζουν τους φυσικούς προστατευτικούς φραγμούς του χρόνου και της απόστασης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει αργά ή γρήγορα να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες παγκοσμιοποίησης των αγορών.

Η τεχνολογία πληροφορικής -επικοινωνιών αποτελεί το μέσο των παγκόσμιων δικτύων, που κάνει δυνατή την επικοινωνία και το εμπόριο ανεξάρτητα από τη γεωγραφική απόσταση. Η καρδιά της τεχνολογίας είναι οι ψηφιακές επικοινωνίες μεγάλου εύρους, που πραγματοποιούνται με καλώδια οπτικών ινών και συστήματα ταχύτατης επεξεργασίας δεδομένων, ενώ οι ψηφιακές εκπομπές ραδιοκυμάτων και μικροκυμάτων αναμένεται να είναι το επόμενο μεγάλο βήμα της τεχνολογικής προόδου.

Η κατάλληλη πληροφόρηση στη διοίκηση θα δώσει το πλεονέκτημα για μια βελτιωμένη παραγωγή και καλύτερη διείσδυση των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι NT δεν αποτελούν τον αυτοσκοπό για τον οργανισμό αλλά απλώς το ανταγωνιστικό εργαλείο που θα υποστηρίξει τις προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων του.

Οι περισσότεροι οργανισμοί στηρίζονται σε μικρό ή μεγάλο βαθμό σε μια αυξημένη παραγωγικότητα, που θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγόμενης ποσότητας αλλά και τη διαφοροποίηση του από τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Η εξάπλωση των Η/Υ και οι εφαρμογές που γνωρίζουν οι ΝΤ αποτελούν πλέον το φυσικό τρόπο για την αύξηση της παραγωγής και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η τεχνολογία όχι μόνο αλλάζει τις διαδικασίες παραγωγής αλλά και το τελικό προϊόν. Η ποιοτική πληροφορία μας πληροφορεί τι συμβαίνει στην αγορά, στο γραφείο και στη γραμμή παραγωγής, συνδέοντας όλα αυτά μεταξύ τους. Επιπλέον, παραδοσιακές διαχωριστικές γραμμές, όπως του γραφείου και του εργοστασίου, καταρρίπτονται.

Ο σύγχρονος χώρος εργασίας γίνεται ένα περιβάλλον τεχνολογίας και πληροφορίας, όπου εργάζονται υψηλής εξειδίκευσης εργαζόμενοι. Ο έλεγχος πραγματοποιείται από ένα συνδυασμό ανθρώπινης και τεχνητής νοημοσύνης, σε άνετους κλιματιζόμενους και χωρίς ενοχλητικούς θορύβους χώρους. Όλες οι δραστηριότητες του οργανισμού απεικονίζονται σε μια Βάση Δεδομένων. Δεν υπάρχουν φραγές στην πληροφόρηση μεταξύ των τμημάτων, παρά δικαιώματα πρόσβασης ανάλογα με τις εργασιακές απαιτήσεις και τη διοικητική θέση του εργαζομένου.

Στη σημερινή κοινωνία καμιά επιχείρηση δε μπορεί να αγνοήσει την πληροφορική, γιατί αυτό θα σήμαινε ότι αγνοεί μια δύναμη με την οποία μπορεί να καλυτερεύσει τις υπηρεσίες της, να διευρύνει τις αγορές της, να αυξήσει τα κέρδη της ή αντίθετα να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωσή της. Οι επιχειρήσεις εκείνες που καταφέρνουν να συνδυάσουν αρμονικά την πληροφορική με τη συνολική επιχειρηματική τους στρατηγική, έχουν τις περισσότερες πιθανότητες επιβίωσης, ανάπτυξης και αύξησης της απασχόλησης (Τασιόπουλος Α.: *Πληροφοριακά Συστήματα*, εκδ. Αθ. Σταμούλης).

Τα πλεονεκτήματα των εταιριών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο - ως μέσο εκδήλωσης της ηλεκτρονικής τους επιχειρηματικότητας (e - επιχειρείν) εστιάζονται, εν συντομία, στα ακόλουθα:

- Μειωμένη τιμή πρώτων υλών : Η αγορά των ενδιάμεσων αγαθών / προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου μειώνει την τιμή τους, λόγω της συναλλαγής με πολλούς προμηθευτές. Το φαινόμενο αυτό εντείνει τον ανταγωνισμό και την αύξηση των προσφορών.
- Μειωμένη ποσότητα αποθεμάτων (reduce inventory): Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης και η ενσωμάτωση του Διαδικτύου στη διαδικασία παραγωγής και διανομής των αγαθών οδηγεί στην αποθήκευση της απολύτως αναγκαίας ποσότητας προϊόντων και κατ' επέκταση στη μείωση του κόστους.
- Συμπίεση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων. Οι εταιρίες, μέσω του Διαδικτύου μειώνουν το χρόνο διανομής των προϊόντων τους και τα διακινούν αποτελεσματικότερα.

- Μειωμένο κόστος συναλλαγών. Ιδιαίτερα οι χρηματοοικονομικές συναλλαγές στο Διαδίκτυο είναι φθηνότερες από τις αντίστοιχες παραδοσιακές συναλλαγές.
- Ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη της επιχείρησης και είσοδος σε νέες και διευρυμένες αγορές. Όλες οι χώρες του κόσμου και όλοι οι άνθρωποι απέχουν το ίδιο στο χώρο του Internet.

Στο σύγχρονο αυτό "ηλεκτρονικά επιχειρηματικό περιβάλλον" η λέξη κλειδί είναι η συνεργασία, ενώ ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων εξελίσσεται και κρίνεται στις βέλτιστες πρακτικές και συνέργιες των εφοδιαστικών τους αλυσίδων, οι οποίες πλέον έχουν μετεξελιχθεί σε εφοδιαστικές αλυσίδες ζήτησης (Demand Supply Chains), αφού οι διεργασίες τους είναι προσανατολισμένες στις απαιτήσεις των πελατών. Στόχος όλων είναι οι εφοδιαστικές αλυσίδες ζήτησης να αποβάλλουν όλες τις δραστηριότητες, οι οποίες δε δημιουργούν προστιθέμενη αξία, να γίνουν δηλαδή περισσότερο λεπτές (lean) και κατ' επέκταση περισσότερο ευέλικτες (agile), προκειμένου να περιοριστούν περαιτέρω τα κόστη και να ενισχυθεί η προσαρμοστικότητα και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (www.crm2day.gr/library/10019.php).

Η Κοινωνία της Πληροφορίας, βασιζόμενη στην ραγδαία εξέλιξη των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), κατευθύνει την παραδοσιακή οικονομία σε μία νέα αύλη οικονομία βασισμένη στη γνώση, δημιουργώντας, παράλληλα, νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη, ευημερία και ποιότητα ζωής. Με τη διάδοση της Κοινωνίας της Πληροφορίας συντελείται μία διαδικασία απο-υλοποίησης της οικονομικής δραστηριότητας. Ο οικονομικός πλούτος αρχίζει να στηρίζεται λιγότερο στην κατοχή υλικών στοιχείων (φυσικοί πόροι, γη, μηχανήματα) και περισσότερο σε μη υλικούς παράγοντες, όπως η πληροφορία, η γνώση, η έρευνα. Οι διαδικασίες της παραγωγής υλικών αγαθών τείνουν να υποχωρήσουν απέναντι στις διαδικασίες παραγωγής, επεξεργασίας και μετάδοσης της πληροφορίας και άρα στις νέες οικονομίες μετατίθεται προοδευτικά το κέντρο βάρους στην παραγωγή, επεξεργασία και μετάδοση της πληροφορίας.

Άλλες θετικές επιδράσεις των ΝΤ στις επιχειρήσεις είναι:

- Το αποτέλεσμα της εφαρμογής των αυτοματισμών είναι να εξοικονομείται πρώτη ύλη, ενέργεια και ανθρώπινο δυναμικό. Να βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων, η υγιεινή του χώρου και η ασφάλεια των εργαζομένων. Εξασφαλίζει τον έλεγχο της διαδικασίας παραγωγής και της ροής των υλικών και προϊόντων, ώστε να

αποφεύγονται λάθη και καθυστερήσεις. Συμβάλει στη βελτίωση του σχεδιασμού του προϊόντος, στην παραγωγική διαδικασία.

- Η χειρωνακτική εργασία χάνει την κυρίαρχη σημασία που είχε ως πηγή κοινωνικού πλούτου και κέρδους και αναβαθμίζεται η πνευματική εργασία, που περιέχει μεγάλο εύρος γνώσεων, δεξιοτήτων και πολυειδίκευσης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλ. η επένδυση στην ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων, και η γνώση ως στοιχείο της εργασίας, αποτελούν τον κινητήριο μοχλό του νέου μοντέλου ανάπτυξης. Αναβαθμίζεται ο ρόλος του εργαζόμενου που αποκτά την ικανότητα να χειρίζεται σωστά την πληροφόρηση, μέσα σε μία διαρκή μαθησιακή διαδικασία που συνεχώς ανανεώνεται. Η κινητικότητα και η προσαρμοστικότητα απέναντι στις αλλαγές και η δια βίου μάθηση καθίστανται βασικός παράγοντας επιτυχίας για το άτομο μέσα και έξω από την επιχείρηση.

- Εφαρμογές των νέων τεχνολογιών, όπως η τηλεργασία, επιτρέπουν τον εντοπισμό θέσεων εργασίας στο σύνολο της περιφέρειας μίας χώρας, καθώς και έξω από αυτήν, διευκολύνοντας μία "πλασματική" κινητικότητα, που εμποδίζει την ανεξέλεγκτη αστικοποίηση και την ερήμωση αγροτικών περιοχών, αλλά και την "διαρροή εγκεφάλων" που μαστίζει τις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές του πλανήτη, αλλά και τη Νότια Ευρώπη, σε μικρότερο, βέβαια, βαθμό.

- Βελτιώνονται ποιοτικά οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες, π.χ. στην ιατρική με την ανάπτυξη της τηλεδιαγνωστικής ή των εγχειρήσεων από απόσταση, στην εκπαίδευση, με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, στον πολιτισμό, με τα εικονικά μουσεία κλπ, διευκολύνοντας την πρόσβαση σε αυτές κατοίκων απομακρυσμένων ή παραμεθόριων περιοχών, ηλικιωμένων, ατόμων με κινητικά προβλήματα κλπ.

- Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου συμβάλλει στη διαφάνεια των τιμών και στον ανταγωνισμό, προωθεί νέες μορφές συναλλαγών (π.χ. ηλεκτρονική δημοπρασία) και εντέλει ενισχύει την κατανάλωση.

- Η αλλαγή του ρόλου της γνώσης συνοδεύεται και από μία εκλαϊκευση της πληροφόρησης. Μέχρι σήμερα, η πληροφόρηση ήταν περισσότερο συγκεντρωμένη σε κάποιες ελίτ και η διάχυσή της εναπόκειτο σε ομάδες πίεσης και στα ΜΜΕ. Στην κοινωνία της πληροφορίας, καθένας θα μπορεί, τουλάχιστον δυνητικά, να έχει πρόσβαση στη γνώση. Περνάμε από μία εποχή, όπου η πληροφόρηση ήταν ακριβή και αποσπασματική, σε μία εποχή όπου η πληροφόρηση θα είναι άφθονη, στιγμιαία, χαμηλού κόστους. Μία από τις βασικές επιδράσεις των νέων τεχνολογιών είναι η δραματική μείωση του κόστους και του χρόνου αποθήκευσης, επεξεργασίας και διαβίβασης των πληροφοριών. Επειδή, όμως, ο πολίτης θα κατακλύζεται στο μέλλον από άφθονες πληροφορίες γενικού και εξειδικευμένου περιεχομένου, οι οποίες θα είναι εύκολα και γρήγορα προσιτές μέσω του Διαδικτύου, καθίσταται πλέον αναγκαία η εκμάθηση

της δυνατότητας οργάνωσης και διαχείρισης της γνώσης, ώστε να καταστεί αυτή αληθινό εργαλείο που θα διευκολύνει την προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική πρόοδο (Δημήτρης Α.Κατσορίδας: *Νέες τεχνολογίες και απασχόληση*, εκδ.Ρωγμή, Αθήνα 1998), (Munelo Ozaki et al., "Technological change & Labour relations", International Labour Office, Geneva).

Μια έρευνα πάνω στον κλάδο των τροφίμων-ποτών που έγινε για το θέμα των επιπτώσεων των ΝΤ στις επιχειρήσεις επέφερε τα εξής συμπεράσματα:

- **Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας:** Η χρήση τεχνολογιών που βοηθούν σε εξοικονόμηση χρόνου και κόπου, τόσο στα διοικητικά όσο και στα τμήματα παραγωγής των επιχειρήσεων, οδήγησε σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τιμών, οδηγώντας κάποιες εταιρίες σε κλείσιμο. Με τη χρήση της πληροφορικής που συντέλεσε στην μείωση των δαπανών και την αυτοματοποίηση κάποιων διαδικασιών, αυξήθηκε ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών. Όμως, οι επιχειρήσεις που δεν μπόρεσαν να υιοθετήσουν την πληροφορική δεν κατάφεραν να «ρίξουν» τις τιμές τους.
- **Βελτίωση των πελατειακών σχέσεων:** Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες βελτίωσαν τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών (με χρήση συστημάτων CRM) με αποτέλεσμα τον ακόμα μεγαλύτερο ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Έτσι, δημιουργήθηκε πόλωση στον κλάδο, με την ενίσχυση των μεγαλύτερων εταιριών, καθώς αυτές έθεσαν υψηλότερα κριτήρια στην εξυπηρέτηση των πελατών, δημιουργώντας ένα χάσμα με τις επιχειρήσεις που δεν έκαναν χρήση τέτοιων πρακτικών.
- **Ενίσχυση κοινών πρωτοβουλιών:** Ταυτόχρονα, η πληροφορική συντέλεσε στην επίτευξη συνεργασίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις, μέσα από κοινές πρωτοβουλίες μέσω Διαδικτύου. Έτσι, δημιουργήθηκαν νέες ισχυρές και στρατηγικές συμμαχίες (συνεργατικά δίκτυα), ακόμα και συγχωνεύσεις και εξαγορές που οδήγησαν σε υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης μέσα στον κλάδο.
- **Γρήγορη απόκριση στις προκλήσεις του ανταγωνισμού:** Από την άλλη πλευρά, η χρήση των νέων τεχνολογιών βοήθησε τις μικρές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του ανταγωνισμού, καθώς επιτρέπει την γρήγορη ροή της πληροφορίας. Έτσι, μειώνεται σημαντικά ο χρόνος ενημέρωσης και αντίδρασης στις κινήσεις των ανταγωνιστών και παρέχονται δυνατότητες σχεδιασμού και διάθεσης παρόμοιων προϊόντων ("me too" products), με αποτέλεσμα να μειώνεται το χάσμα των εταιριών με τους ανταγωνιστές τους.

- **Νέα κανάλια διανομής:** Ταυτόχρονα, το η-επιχειρείν άνοιξε νέους δρόμους στη διανομή και την πώληση των προϊόντων και ενίσχυσε την ανάπτυξη εξειδικευμένων αγορών. Έτσι, κάποιες επιχειρήσεις διαφοροποιούνται σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, οι οποίοι συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τα παραδοσιακά κανάλια διανομής και πωλήσεων.
- **Ενίσχυση νέων επιχειρήσεων:** Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες διευκόλυναν την είσοδο νέων «παικτών» στον κλάδο που ειδικεύονται τόσο στο Διαδίκτυο ως κανάλι διανομής όσο και σε συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων (καφές, παραδοσιακά προϊόντα, ελαιόλαδο κ.λπ.)
- **Ενίσχυση της «απειλής» από υποκατάστατα προϊόντα:** Λόγω και της αυξημένης ζήτησης των πελατών για διαφοροποιημένα προϊόντα, η πληροφορική ενίσχυσε τη διάθεση υποκατάστατων προϊόντων που έχουν καλύτερες τιμές και κόστος παραγωγής σε σχέση με υπάρχοντα αγαθά. Έτσι παρέχονται μεγαλύτερες δυνατότητες (και περιθώρια) για καλύτερες συσκευασίες και βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.
- **Ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης των καταναλωτών:** Οι νέες τεχνολογίες οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, της διαχείρισης και ροής παραγγελιών (logistics) και της αντικατάστασης προϊόντων. Φυσικά και σε αυτή την περίπτωση υπερτερούν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έναντι των μικρομεσαίων και μικρότερων επιχειρήσεων. Η πώληση που παρατηρείται μείωσε τη δύναμη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων που υστερούν σε θέματα τεχνολογίας (www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html).

3.5.2 Αρνητικές επιπτώσεις

Κάτω από την επίδραση των Νέων Τεχνολογιών μεταμορφώνεται και η διάρθρωση του εργατικού δυναμικού. Καταργούνται ορισμένα από τα πατροπαράδοτα επαγγέλματα που σχετίζονται με τη χειρονακτική εργασία ή μειώνεται το ειδικό βάρος τους, ενώ ταυτόχρονα είτε δημιουργούνται νέα επαγγέλματα είτε αποκτούν νέο περιεχόμενο παλιά επαγγέλματα. Σήμερα υπάρχουν τόσα νέα επαγγέλματα που καλύπτουν τις μεταβολές στους τρόπους εργασίας και τις νέες δραστηριότητες που δημιούργησε και δημιουργεί η νέα τεχνολογία στην παραγωγή. Ενδεικτικά αναφέρονται ειδικότητες όπως: χειριστές των μικροϋπολογιστών, ηλεκτρονικοί πληροφορικών συστημάτων, μηχανικοί που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα μηχανικών, ηλεκτρονικών και υδραυλικών εφαρμογών και γενικά, ειδικοί όλο και νεότερων ηλεκτρονικών εφαρμογών.

Σε πανεπιστήμια και οργανισμούς όλου του κόσμου εφευρίσκονται συνεχώς νέες ειδικότητες. Αυτές οι μεταβολές είναι φυσικό να αγγίζουν και τον χώρο της εκπαίδευσης. Οι μέρες που μια εταιρεία προσλάμβανε κάποιον νέο είκοσι ετών, του μάθαινε την δουλειά και τον κρατούσε για τα επόμενα χρόνια, πέρασε! Έτσι λοιπόν, η φύση της εργασίας βρίσκεται μπροστά σε ριζικές μεταβολές. Στον βαθμό που οι απλές και οι επαναληπτικές κινήσεις εύκολα αυτοματοποιούνται, οι ανειδίκευτοι εργάτες βρίσκονται περισσότερο εκτεθειμένοι στο φάσμα της ανεργίας, η οποία αποκαλείται και *τεχνολογική ανεργία*.

Γενικότερα θα λέγαμε πως η αυτοματοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ειδικευμένης και την μείωση της ημιειδικευμένης και ανειδίκευτης εργασίας. Προχωρά παράλληλα με έναν μηχανισμό αυστηρής επιλογής – ενσωμάτωσης ή αποκλεισμού – της χειρονακτικής εργασίας, θίγει κυρίως τους εργαζόμενους με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης, τους νέους (κυρίως αυτούς με ανεπαρκή τεχνική εκπαίδευση) και τους χαμηλού επιπέδου τεχνίτες. Στην ελληνική βιομηχανία είναι αισθητή η επίδραση της αυτοματοποίησης της παραγωγής με την μείωση των τεχνιτών και την αύξηση του αριθμού των χειριστών μηχανημάτων. Η αναδιάρθρωση των ειδικοτήτων στην βιομηχανία, είναι ιδιαίτερα αισθητή.

Όσον αφορά την ηλικία, τα πράγματα είναι άσχημα για τους νέους, όσους δηλαδή βρίσκονται σε ηλικία εισόδου ή ένταξης στην παραγωγική διαδικασία. Οι νέοι, ενώ από την μία βρίσκονται σε μια αγορά εργασίας που ολοένα στενεύει από την κατάργηση θέσεων εργασίας, από την άλλη δεν έχουν επαγγελματική κατάρτιση που να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις των καινούριων σύνθετων εργασιών.

Επίσης οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, βρίσκονται περισσότερο εκτεθειμένοι στον κίνδυνο της απόλυσης, γιατί δεν έχουν τα χρονικά περιθώρια και την ικανότητα να επανεκπαιδευτούν. Συχνά οι απολυόμενοι εργαζόμενοι αυτής της ηλικίας, όταν βρίσκουν κάποια απασχόληση, δουλεύουν με χειρότερους όρους εργασίας και πληρωμής.

Από πλευράς φύλου, οι γυναίκες δείχνουν να κινδυνεύουν πιο πολύ από τους άνδρες, εξαιτίας της *τεχνολογικής ανεργίας*, στον βαθμό που η αυτοματοποίηση επεμβαίνει με γρήγορους ρυθμούς στον χώρο των υπηρεσιών (γραμματείς, δακτυλογράφοι κτλ.), ο οποίος αποτέλεσε στο παρελθόν δημιουργό πολλών θέσεων εργασίας για αυτές. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο προνομιακότερος τομέας εφαρμογής της νέας τεχνολογίας είναι ο εξοπλισμός γραφείου, όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι γυναίκες. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως οι γυναίκες είναι από τα πρώτα θύματα της ανεργίας.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες προκαλούν επίσης σοβαρές επιδράσεις στις συνθήκες εργασίας. Είναι ενδιαφέρον να λάβουμε σοβαρά υπόψη τις επιπτώσεις από την τεχνολογική αλλαγή πάνω στην

υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Στην αυτοματοποιημένη εργασία μεγαλώνει η νευρική ένταση, γιατί οι εργάτες πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επιφυλακή και να επεμβαίνουν ανά πάσα στιγμή. Η επιτάχυνση και η παρακολούθηση από τον εργάτη πολλών αυτοματοποιημένων διαδικασιών, η παρακολούθηση, επεξεργασία και ταξινόμηση πολλών πληροφοριών, απαιτούν αυξημένη πνευματική επαγρύπνηση.

Επίσης, υπάρχουν ορισμένες βαθμίδες αυτοματοποίησης που δεν εξαλείφουν εντελώς τη δύσκολη σωματική εργασία και την πνευματική εργασία ρουτίνας. Στις χαμηλότερες βαθμίδες αυτοματοποίησης μεγαλώνουν οι απαιτήσεις που αξιώνουμε από την όραση. Αυτό δημιουργεί τέτοια υπερένταση που μπορεί να προκαλέσει αύξηση του κινδύνου ατυχημάτων. Επιπλέον, ορισμένα στοιχεία των μηχανών αυξάνουν τον θόρυβο και την θερμοκρασία.

Μία επιπλέον επίπτωση στην υγεία, προέρχεται από τις οθόνες με πληκτρολόγια, ειδικά για τους χρήστες τέτοιων μηχανών. Η παρατεταμένη χρήση τους, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα, όπως π.χ. κόπωση ματιών, πονοκεφάλους, πόνους στην πλάτη και έκθεση σε ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία.

Τέλος μια ακόμα επίπτωση της αυτοματοποίησης και της εισαγωγής των Νέων Τεχνολογιών, είναι ότι δημιουργούν νέες μορφές αλλοτρίωσης και απομόνωσης, εφόσον αυξάνεται η μονοτονία στην εργασία, ο ρυθμός της εργασίας εξαρτάται όλο και περισσότερο από την μηχανή και λιγότερο από τους εργαζόμενους, οι εργάτες δεν αισθάνονται πια το προϊόν της δραστηριότητάς τους. Επιπλέον, οι Η/Υ χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο για τον έλεγχο των ανθρώπων στην εργασία, αλλά και στην ιδιωτική τους ζωή (*Δημήτρης Α.Κατσορίδας: Νέες τεχνολογίες και απασχόληση, εκδ.Ρωγμή, Αθήνα 1998*).

- Η πρόοδος της τεχνολογίας αυξάνει την πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι τεχνολογικές αλλαγές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και η εξέλιξη των τεχνολογιών ασύρματων τηλεπικοινωνιών, αναδιαρθρώνουν τις εργασιακές σχέσεις, συμβάλλοντας στη δημιουργία νέων περισσότερο ευέλικτων μορφών απασχόλησης, περιορίζοντας τη μισθωτή εργασία στο μεταποιητικό τομέα και ενισχύοντας την αυτοτελή δραστηριότητα στον τομέα των υπηρεσιών. Η έννοια της απασχόλησης καθίσταται πιο ρευστή και απαιτεί περισσότερες ικανότητες και μεγαλύτερη ευελιξία. Η δια βίου μάθηση και η κινητικότητα, γεωγραφική και επαγγελματική, το υψηλό επίπεδο ειδίκευσης και οι ουσιαστικές δεξιότητες σε ΤΠΕ αποτελούν πλέον τα ιδανικά προσόντα για την αγορά εργασίας. Για να μην αποκλειστούν από την παραγωγική διαδικασία, τόσο οι άνεργοι όσο και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να καλύψουν την έλλειψη δεξιοτήτων και να

αναπτύξουν οπωσδήποτε δεξιότητες πληροφορικής, ικανότητα χειρισμού ξένων γλωσσών, τεχνολογική αντίληψη, επιχειρηματικό πνεύμα και κοινωνικές δεξιότητες.

- Η συνεχής εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις παραγωγικές διαδικασίες δεν επιδρά μόνο ποιοτικά, αλλά και ποσοτικά στις θέσεις εργασίας. Αρκετές από αυτές απειλούνται μαζικά σε ολόκληρους τομείς της παραδοσιακής οικονομίας. Παραδοσιακές ειδικότητες και επαγγέλματα απαξιώνονται, οι γνώσεις ολοένα ξεπερνιούνται από τη δημιουργία νέων αναγκών, η σύνθεση και το περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων μεταβάλλονται. Είναι ορατός ο κίνδυνος της αποειδίκευσης ο οποίος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με πολιτικές επανακατάρτισης, δια βίου κατάρτισης κλπ

- Η εξάπλωση των νέων τεχνολογιών εγκυμονεί κινδύνους για την κοινωνική συνοχή κάθε κοινωνίας, ακόμα και των περισσότερο οικονομικά αναπτυγμένων. Η διάδοση των νέων ΤΠΕ δημιουργεί την ανάγκη διασφάλισης ίσων ευκαιριών σε όλους τους πολίτες όσον αφορά στην πρόσβαση στην πληροφόρηση και στην πρόσβαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση σε νέες τεχνολογίες. Υφίσταται καταρχήν ένας κίνδυνος δημιουργίας νέων διακρίσεων ανάμεσα σε όσους θα έχουν πρόσβαση και θα είναι χρήστες των νέων τεχνολογιών και αυτούς που δεν θα έχουν. Πρόκειται για το αποκαλούμενο ψηφιακό χάσμα μεταξύ κοινωνικών ομάδων και ατόμων, το οποίο αναλύεται σε επιμέρους χάσματα μεταξύ οικονομικά ενεργού και μη πληθυσμού, ηλικίας, εισοδήματος, αστικότητας, επιπέδου εκπαίδευσης και το οποίο πρέπει να αντιμετωπισθεί με κατάλληλα μέτρα και πολιτικές. Έχει διαπιστωθεί ότι διάφορες μορφές αποκλεισμού δημιουργούνται όταν το επίπεδο των απαιτούμενων προσόντων για τη διαχείριση των εργαλείων της γνώσης ανεβαίνει. Με αυτόν τον τρόπο αναδύονται καινούριες μορφές ψηφιακού και λειτουργικού αναλφαβητισμού, εντείνοντας τις διαφορές ανάμεσα σε αυτούς που έχουν πρόσβαση και μπορούν να χρησιμοποιήσουν και να διαχειριστούν την πληροφορία και αυτούς που δε μπορούν. Ήδη στις χώρες της Β. Ευρώπης ο αριθμός των χρηστών και των συνδέσεων στο Διαδίκτυο είναι πολύ μεγαλύτερος απ' ό,τι στο Νότο. Στην Ελλάδα, ειδικότερα, έρευνες απέδειξαν ότι οι κοινωνικές κατηγορίες που χρησιμοποιούν περισσότερο το Διαδίκτυο είναι οι νέες ηλικίες και οι άνδρες κάτοικοι των μεγάλων αστικών περιοχών με σημαντική διαφορά ως προς το εισόδημα και με ανώτερη/ανώτατη μόρφωση.

- Εξίσου σοβαρό αποδεικνύεται αυτή τη στιγμή το ψηφιακό γεωγραφικό χάσμα που είναι απόρροια του οικονομικού χάσματος μεταξύ διαφορετικών περιοχών του πλανήτη, μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών, μεταξύ του εξοπλισμένου βορρά και του λιγότερο εξοπλισμένου νότου της Μεσογείου. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών μπορεί να επιδεινώσει το χάσμα και να επιταχύνει τη

διεύρυνσή του. Οι νέες τεχνολογίες πρέπει να δράσουν θετικά, γεφυρώνοντας τις διαφορές και μειώνοντας τις αντιθέσεις μεταξύ πληθυσμών, εξυπηρετώντας μία ορθολογικότερη κατανομή των θέσεων απασχόλησης μεταξύ Βορρά και Νότου.

- Η Ε.Ε. επισημαίνει ότι οι χωρίς προηγούμενο τεχνολογικές ανακατατάξεις θα έχουν άμεσο αντίκτυπο στην αγορά εργασίας όσον αφορά στη ζήτηση ειδικευμένου προσωπικού στον τομέα των ΤΠΕ, και η αγορά εργασίας θα πρέπει να προσαρμοστεί ταχύτατα προκειμένου να αποφευχθεί η εις μακρόν έλλειψη ατόμων ειδικευμένων. Υπολογίζεται ότι οι μισές θέσεις που θα δημιουργηθούν εντός της επόμενης δεκαετίας θα δημιουργηθούν σε κλάδους είτε εντατικής παραγωγής είτε εντατικής χρήσης των ΤΠΕ, και γι' αυτό θα πρέπει αφενός να προετοιμάσουμε τους μελλοντικούς εργαζόμενους για το νέο περιβάλλον, αφετέρου να προβλέψουμε την προσαρμογή και την επανειδίκευση των τωρινών εργαζομένων. Ο αριθμός των εκπαιδευτικών με ειδίκευση στον εν λόγω τομέα δεν επαρκεί για να καλύψει το κενό αυτό. Θα πρέπει να υπάρξει μία επακριβής γενικού χαρακτήρα περιγραφή στον τομέα των ΤΠΕ. Η παρουσία των γυναικών στον τομέα θα πρέπει να ενισχυθεί.

- Αυτές οι προοπτικές δεν είναι εφικτές παρά μόνο εάν οι τεχνολογικές υποδομές επιτρέψουν όλο και εντονότερη χρήση των νέων μέσων. Η Ε.Ε. παρουσιάζει κενά στον εν λόγω τομέα και καθυστέρηση σε σχέση με τις ΗΠΑ. Το κόστος π.χ. των τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη ήταν για πολύ καιρό απαγορευτικό και μολονότι η απελευθέρωση στον εν λόγω τομέα ενέτεινε τον ανταγωνισμό, οι ευρωπαϊκές τιμές εξακολουθούν να είναι υπερβολικά υψηλές συγκριτικά με τις τιμές των ΗΠΑ.

- Τέλος, η ταχεία διάδοση των νέων τεχνολογιών σε όλες τις μορφές των υπηρεσιών, συμβαδίζει με την ταχεία ανάπτυξη της ηλεκτρονικής παρακολούθησης και του ηλεκτρονικού εγκλήματος, με ασύλληπτες συνέπειες για τους διεθνείς, κρατικούς και δημοσίους οργανισμούς, και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ καθίσταται όλο και συχνότερο φαινόμενο η παραβίαση προσωπικών δεδομένων μέσω Διαδικτύου. Για το λόγο αυτό καθίσταται αναγκαίο να τεθούν αποτελεσματικοί κανόνες λειτουργίας της χρήσης του κυβερνοχώρου, και να δημιουργηθούν διεθνείς εποπτικές-ελεγκτικές αρχές που θα παρακολουθούν την εφαρμογή τους, ενώ ιδιαίτερη μέριμνα πρέπει να δοθεί στην προστασία των ανηλίκων (Δημήτρης Α.Κατσορίδας: *Νέες τεχνολογίες και απασχόληση*, εκδ.Ρωγή, Αθήνα 1998), (Η Πληροφορική στην επιχείρηση, εκδ.Κλειδάριθμος).

Πιθανές συνέπειες σε μικρές επιχειρήσεις

Η τεχνολογία πληροφορικής-επικοινωνιών, σε συνδυασμό με τον πολιτικό φιλελευθερισμό και την πραγματοποίηση μεγάλων

οικονομικών επενδύσεων, έχει δημιουργήσει αυτό που ονομάζεται «λεωφόρος των πληροφοριών». Η τεχνολογία πληροφορικής-επικοινωνιών είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από τις αλλαγές που διαμορφώνουν τη μελλοντική φυσιογνωμία του εμπορίου. Η ταχύτητα της εξέλιξης της τεχνολογίας αυτής θα επηρεάσει τον ρυθμό εμφάνισης των «ιδεατών» επιχειρήσεων, και θα προκαλέσει μια αυξανόμενη πίεση για πολιτικό έλεγχο μέσα από τη νομοθεσία και την παροχή κρατικών αδειών.

Διαφορετικές χώρες κινούνται με διαφορετικές ταχύτητες προς την υλοποίηση της λεωφόρου των πληροφοριών. Η Σιγκαπούρη διαθέτει ήδη ένα δίκτυο οπτικών ινών που συνδέεται πρακτικά με κάθε σπίτι. Η Γερμανία έχει αναπτύξει ψηφιακά δίκτυα στις περισσότερες αστικές περιοχές. Στη Βρετανία η απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών έχει οδηγήσει στην εμφάνιση ιδιωτικών καλωδιακών δικτύων στις αστικές περιοχές, που θα αποτελέσουν την υποδομή για συνδέσεις μεγάλης ταχύτητας στο μέλλον, ενώ η πρόβλεψη για ασύρματες ψηφιακές τηλεπικοινωνίες αποτελεί ένα μείζον θέμα συζήτησης σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Η ραγδαία εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών και οι αλλαγές που επέφεραν οι νέες τεχνολογίες στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, καθιστούν αναγκαία την ενσωμάτωση νέων υποδομών και οργανωτικών μοντέλων από όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται σήμερα όλο και πιο επιβεβλημένη.

Πολλές φορές, επίσης, ο ανταγωνισμός επιβάλλει τη δυναμική ενσωμάτωση στο δυναμικό μιας επιχείρησης εξειδικευμένου προσωπικού στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου έργου. Η εφαρμογή μοντέλων για εξ' αποστάσεως κατάρτιση και εργασία είναι πλέον ένα γεγονός που μπορεί να δώσει λύση στα πιο πάνω προβλήματα και να επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση.

Στη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα, η σωστή διαχείριση των διαφαινόμενων αλλαγών και των νέων προκλήσεων που επιβάλλει ο ανταγωνισμός, η συνεχής εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων, είναι μια μεγάλη πρόκληση.

Λιγότερο από δέκα χρόνια πριν, η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν ήταν μια ενιαία αγορά όπως είναι σήμερα. Υπήρχαν ακόμη διάφοροι μηχανισμοί που προστάτευαν τις βιομηχανίες των κρατών-μελών τόσο από ανταγωνιστές προερχόμενους από κράτη-μέλη όσο και από ανταγωνιστές από άλλα κράτη. Από το 1992 και μετά όμως ο κόσμος βιώνει τη μετάβαση σε μια ενοποιημένη αγορά - βάσει και των αποφάσεων του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου.

Στη σημερινή πραγματικότητα, δεν υπάρχει μόνο μια ενιαία ευρωπαϊκή αγορά χωρίς σύνορα αλλά και μια παγκόσμια αγορά η οποία δεν έχει φραγμούς και περιορισμούς παρά μόνο σε εξαιρετικές και

ιδιάζουσες περιπτώσεις. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην ένταση του ανταγωνισμού και στην αύξηση των πιέσεων της αγοράς. Οι εταιρίες δεν μπορούν πια να βασίζονται μόνο στη τοπική αγορά αφού ο διεθνής ανταγωνισμός επιβάλλει την επέκτασή τους και σε άλλες αγορές ανά την υφήλιο.

Όλες αυτές οι αλλαγές πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις οι οποίες καλούνται να δημιουργήσουν νέες οργανωτικές δομές και πιο ευμετάβλητες συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι πλέον επιβάλλεται να έχουν πολλαπλές δεξιότητες και να είναι ικανοί να εκμεταλλευτούν τις αυξημένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες.

Το γεγονός αυτό, βέβαια, έχει ως συνέπεια την ανάγκη δημιουργίας υποδομών τόσο για τη συνεχόμενη εκπαίδευση του προσωπικού μέσα από τη εσωτερική δομή μιας επιχείρησης, όσο και για την εξ αποστάσεως εκμετάλλευση των δυνατοτήτων ιδιαίτερα εξειδικευμένων ατόμων. Βελτιστοποίηση της εταιρικής λειτουργίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας Αυξήστε την εταιρική ισχύ. Χτίστε αποτελεσματικότερες λειτουργικές δομές.

Συχνά οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, αναθέτουν στα στελέχη τους αρμοδιότητες που σχετίζονται με κάποιες εξειδικευμένες -λίγο ή πολύ- δραστηριότητες. Με την εξάπλωση και τη μείωση που παρατηρείται στο κόστος των νέων τεχνολογιών, η χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης των τμημάτων μίας εταιρίας είναι πλέον εφικτή για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις. Μια μικρή ελληνική επιχείρηση, ακόμα κι αν δεν έχει οργανώσει ενδοεταιρικά ανάλογα τμήματα, είναι βέβαιο ότι χρησιμοποιεί υπαλλήλους οι οποίοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένες -ο καθένας- ενέργειες, που συνήθως αναλαμβάνουν ολόκληρα τμήματα σε μία αντίστοιχη μεγάλη εταιρία. Στην ελληνική αγορά παρέχονται λύσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν από τις σύγχρονες ΜΜΕ σε όλους τους τομείς δραστηριότητας.

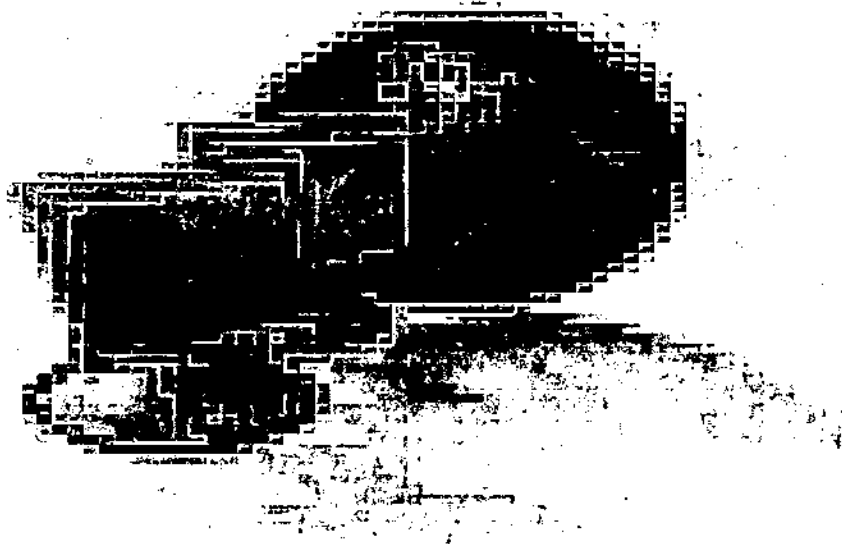
Κάποια συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που μπορεί μια επιχείρηση να έχει λόγο NT είναι:

- I. αυξημένη ακρίβεια αναζήτησης μέσω της άρσης προβλημάτων όπως διαφορούμενες έννοιες, ανεπαρκής πληροφορία από τον χρήστη κ.λπ.,
- II. δυνατότητα σύνδεσης σχετικών πληροφοριών
- III. μείωση του θορύβου της πληροφορίας,
- IV. διευκόλυνση διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων ή/και λήψης αποφάσεων
- V. συμμετοχή και επαναχρησιμοποίηση γνώσης,

- VI. αυτοματοποίηση,
- VII. προσαρμοζόμενες υπηρεσίες,
- VIII. ανάπτυξη αποδοτικότερων εργαλείων εξαγωγής/ διαχείρισης γνώσης
- IX. εκμετάλλευση πολυμεσικών δεδομένων

Ανοικτά προβλήματα:

- I. δυσκολία στην παραγωγή μετα-δεδομένων και οντολογιών από τους χρήστες,
- II. ο ανακριβής ορισμός των οντολογιών οδηγεί σε προβλήματα ολοκλήρωσης,
- III. η μη ανοικτός και ευέλικτος ορισμός των οντολογιών οδηγεί σε προβλήματα ευχρηστίας,
- IV. η μη σωστή κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου και η λανθασμένη ολοκλήρωση των υπηρεσιών που βασίζονται σε οντολογίες οδηγούν σε αδυναμία εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων τους,
- V. ανομοιογένεια των υπαρχόντων σημασιολογικών μοντέλων (ontology interoperability),
- VI. είναι μη εφικτή (προς το παρόν) η εφαρμογή ενός συνολικού οντολογικού μοντέλου για όλες τις εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου (δηλαδή e-Business, e-Commerce, e-CRM κτλ),
- VII. το κόστολόγιο του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού και της συντήρησης αυτού, είναι πολύ μεγάλο με αποτέλεσμα: οι μικρές επιχειρήσεις να μην μπορούν να αντεπεξέλθουν, οι μεσαίες μερικώς και οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι οι μοναδικές που μπορούν να αντεπεξέλθουν και αυτές δεν το κάνουν 100%.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Οι ραγδαίες εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες και ειδικότερα στις τεχνολογίες της πληροφορικής δημιουργούν νέα δεδομένα στην παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αλλά και νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη και την απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού. Στην σύγχρονη εποχή της κυριαρχίας της Κοινωνίας της Πληροφορίας, οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν τη μορφή της αγοράς εργασίας, δημιουργούν νέες δεξιότητες, την ανάγκη συνεχούς μάθησης, και επιβάλλουν την μεταβολή του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς και την προσαρμογή των εργασιακών σχέσεων.

Το πεδίο της τεχνολογίας που μια οργάνωση μπορεί να υιοθετήσει ή να υιοθετήσει είναι απέραντο, κυμαινόμενο από κάτι που φαίνεται απλό, όπως η αγορά ενός προσωπικού υπολογιστή με έναν επεξεργαστή λέξεων, στην επένδυση στα πιο πρόσφατα μηχανήματα με τη βοήθεια υπολογιστή κατασκευής κατάστασης προόδου. Ανεξάρτητα από την πολυπλοκότητα του συστήματος ή το μέγεθος της οργάνωσης, ένα πράγμα είναι σίγουρο - η ενσωμάτωση τέτοιων συστημάτων τεχνολογίας ή πληροφοριών θα συνοδεύσει την αλλαγή.

Η εφαρμογή των τεχνολογικών συστημάτων μπορεί είτε να ενεργήσει ως καταλύτης για την αλλαγή είτε να είναι τα μέσα μια επιθυμητή αλλαγή. Ανεξάρτητα από το κίνητρο, ένα κατάλληλα ενσωματωμένο σύστημα ιδανικά θα λάβει υπόψη τον αντίκτυπο στην οργάνωση προτού να ληφθεί χώρα.

Η συμβολή της τεχνολογίας πληροφοριών και του αντίκτυπού της στην οργάνωση υπογραμμίζεται από τον Nadler, το οποίο δηλώνει «ίσως η μεγαλύτερη ενιαία επιρροή στην οργανωτικά αρχιτεκτονική και το σχέδιο είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας πληροφοριών. » (*Gerstein, Marc S., David A. Nadler, and Robert B. Shaw, Organizational Architecture, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992*).

Η τεχνολογία έχει βεβαίως τη θέση της μεταξύ των βασικών στοιχείων που διαμορφώνουν μια οργάνωση. Η αλληλοσυνδετικότητα των στοιχείων : στρατηγική, άνθρωποι και επιχειρησιακές διαδικασίες, πρέπει να είναι προφανής, γιατί κάποιο δεν μπορεί να αλλάξουν υπό μια μετασχηματιστική έννοια χωρίς τουλάχιστον εκτίμηση των άλλων. Ενώ η επίσημες δομή ή οι ρυθμίσεις μέσα σε μια οργάνωση θα επηρεαστεί πιθανώς από την άφιξη της νέας τεχνολογίας, αυτό δεν είναι απαραίτητο να συμβεί σε όλες τις καταστάσεις. Ένας μετασχηματισμός μπορεί επίσης

να εμφανιστεί μέσω της επιχείρησης που αλλάζει τον τρόπο που λειτουργεί. Πιο συγκεκριμένα, η τεχνολογία πληροφοριών μπορεί να συνδεθεί με τις αλλαγές στους παράγοντες όπως το σχέδιο εργασίας, το φυσική σχεδιάγραμμα ή η θέση, οι εποπτική σχέσεις και η αυτονομία, η συνεργασία μέσα και η εξωτερική όψη η οργάνωση, και σχηματισμός των ομάδων εργασίας.

Μια φουτουριστική ιδέα είναι η έννοια του εικονικού εργασιακού χώρου. Αυτή η έννοια είναι βασισμένη στην ιδέα των υπαλλήλων που είναι σε θέση να απασχοληθεί ανεξάρτητα ως συνέπεια να έχει πρόσβαση στις πληροφορίες. Ένα άρθρο προτείνει «ο εικονικός εργασιακός χώρος παρέχει την πρόσβαση στις πληροφορίες πρέπει να κάνετε την εργασία σας οποτεδήποτε, οπουδήποτε. Οι υπάλληλοι δεν είναι απαραίτητο να δεθούν στα γραφεία τους για να κάνουν τις εργασίες τους.» (*Jenner, Lisa, "Are You Ready For The Virtual Workplace?" HR Focus, Vol 71, July, 1994*).

Φαίνεται να είναι ένα κοινό θέμα ότι τα συστήματα πληροφοριών θα αλλάξουν τις παραδοσιακότερες εποπτικές σχέσεις. Τα δίκτυα υπολογιστών επιτρέπουν στους ανθρώπους για να μεταβιβάσουν γρήγορα, να μοιραστούν τις ιδέες, και τις πληροφορίες μεταφοράς αδιαφορώντας για τις φυσικές θέσεις, ή σε μια λογική έκταση, ακόμη και αδιαφορώντας για τη χρονική διάσταση. Επομένως, ένας επόπτης θα είναι σε θέση να ελέγξει τις δραστηριότητες ενός μεγαλύτερου αριθμού υφισταμένων χωρίς απαίτηση τους για να αναφερθεί άμεσα.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι πάλι η αλληλεξάρτηση των ανθρώπων και της τεχνολογίας εμφανίζεται υπό μορφή ενδυνάμωσης. Προφανώς, τέτοιες σχέσεις δεν θα ήταν δυνατές κάτω από τους παραδοσιακούς περιορισμούς εργασίας, αλλά μέσω της ενδυνάμωσης των υπαλλήλων, ένα τέτοιο στάδιο μπορεί να είναι έθεσε κατάλληλα. Αυτό υπονοεί ότι οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται κατάλληλα στην τεχνολογία και ότι καταλαβαίνουν την κατεύθυνση που λαμβάνεται από την οργάνωση και το ρόλο τους σε το.

Η χρήση των συστημάτων πληροφοριών μπορεί επίσης να προσκρούσει στη σχέση μιας εταιρίας με τους προμηθευτές ή τους πελάτες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που μπορεί να είχαν εξετάσει μια κάθετη στρατηγική ολοκλήρωσης, αλλά τώρα συνειδητοποιούν ότι η «κάθετη ολοκλήρωση γίνεται λιγότερο απαραίτητη όταν χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις τα συστήματα πληροφοριών με τη φαντασία.» (*Gerstein, Marc S., David A. Nadler, and Robert B. Shaw, Organizational Architecture, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992*).

Οι στόχοι που οι υπάλληλοι εκτελούν μέσα σε μια οργάνωση δραστικά επηρεάζονται από την αυξανόμενη μηχανοποίηση και την εφαρμογή της τεχνολογίας ως μέρος της διαδικασίας παραγωγής. Τώρα οι προσδοκίες ενός μέσου υπαλλήλου σε ένα τέτοιο περιβάλλον πρέπει

να αλλάξουν, επειδή δεν εκτελούν πλέον τους επαναλαμβανόμενους στόχους, αλλά μάλλον πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να αντιδράσουν στις καταστάσεις προβλήματος.

Ένα βασικό πλεονέκτημα των συστημάτων πληροφοριών είναι να είσαι σε θέση να απλοποιήσει τις οργανωτικές δομές. Αν και εξυπνέτησαν έναν σκοπό συγχρόνως, τα οφέλη του βελτιωμένου συντονισμού και της αυξανόμενης επίβλεψης που συζητούνται νωρίτερα αντικαθιστούν την ανάγκη για τις ψηλές, ιεραρχικές οργανώσεις. Στην πραγματικότητα οι εταιρίες με τα καλά ανεπτυγμένα συστήματα διοικητικών πληροφοριών παραχωρούν σε μια κίνηση προς τις επίπεδες δομές.

Ενώ η εφαρμογή των συστημάτων πληροφοριών και η τεχνολογία μπορούν γενικά να είναι ένα όφελος σε μια οργάνωση και να είναι μέρος ενός μετασχηματισμού που οδηγεί στη ριζική βελτίωση, είναι επίσης ουσιαστικό να εξεταστούν τουλάχιστον τα μειονεκτήματα που συνδέονται με αυτήν την πρόοδο. Με αυτόν τον τρόπο, η οργάνωση μπορεί να αποφύγει μερικές από τις σχετικές παγίδες.

Οι άνθρωποι και οι οργανώσεις, πολλές φορές, τείνουν να απορρίψουν τη νέα τεχνολογία επειδή είναι απρόθυμοι να αλλάξουν. Για αυτόν τον λόγο είναι σημαντικό η αλλαγή να έρχεται περίπου ως τμήμα της συνοδείας της αλλαγής στις οργανωτικές πρακτικές και του πολιτισμού. Είναι επίσης ουσιαστικό να ενσωματωθεί η οργανωτική εκμάθηση μέσα στην αποδοχή της τεχνολογίας πληροφοριών.

Εάν δεν αντιμετωπίζεται ως τμήμα ενός γενικού μετασχηματισμού, η προσθήκη των τεχνολογικών βελτιώσεων διαδικασίας ή των συστημάτων πληροφοριών που στην επιφάνεια παίρνουν μαζί την ανθρώπινη ευθύνη είναι πιθανό να οδηγήσει στη δυσαρέσκεια εργασίας. Υπό μια έννοια τέτοιες πρόοδοι αφαιρούν το τελευταίο κομμάτι της ικανότητας που οι υπάλληλοι βάζουν στην εργασία τους.

Στην παροχή όλων εκείνων των βασικών γνώσεων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων χρήσης των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ), τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο που θα οδηγήσουν στην αναβάθμιση των προσόντων των καταρτιζόμενων, καθιστώντας τους απασχολήσιμους.

Την πιστοποίηση τους μέσω του Cambridge προκειμένου να αξιολογηθεί η ικανότητα ενός υποψηφίου να χρησιμοποιεί τον Η/Υ και να εκτελεί επαγγελματικές εργασίες χωρίς άμεση επίβλεψη ποικίλες και όχι συνήθεις εργασίες όταν χρησιμοποιεί εφαρμογές ΤΠΕ.

Την ευαισθητοποίηση και τη συνείδηση από πλευράς των καταρτιζόμενων σχετικά με τον αντίκτυπο και τις πολλαπλές εφαρμογές της Κοινωνίας των Πληροφοριών. Βασική επιδίωξη είναι οι καταρτιζόμενοι να λειτουργήσουν και ως εν δυνάμει φορείς μεταφοράς νέων ιδεών και τεχνογνωσίας προς τις επιχειρήσεις, δίνοντας το έναυσμα

στους υπεύθυνους, εξοικειώνοντας περαιτέρω τις επιχειρήσεις στην χρήση των υπηρεσιών και των εφαρμογών της Κοινωνίας των Πληροφοριών.

Να λειτουργήσουν οι καταρτιζόμενοι και ως διάυλοι πληροφόρησης προς τους εργαζόμενους στις μικρό – μεσαίες επιχειρήσεις και άλλους συνεργαζόμενους για την πρακτική άσκηση φορείς, στην αναγκαιότητα της προσαρμογής τους στις αλλαγές αυτές σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα εργάζονται και θα παράγουν.

Στη διερεύνηση των δεξιοτήτων, ικανοτήτων, κλίσεων και ενδιαφερόντων των χρηστών.

Στην εκμάθηση τρόπων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και παρακολούθησης των ραγδαία εξελισσόμενων ΤΠΕ μέσω συστημάτων αυτοεκπαίδευσης και εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης.

Στην εκμάθηση τεχνικών αναζήτησης εργασίας και εισαγωγή στο απαιτούμενο εργασιακό ήθος.

Στην εκμάθηση σύνταξης βιογραφικού σημειώματος, προετοιμασίας συνέντευξης επιλογής με τον υποψήφιο εργοδότη, προσομοίωσης σε εργασιακό περιβάλλον κλπ.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό και από πολλές πλευρές το πλαίσιο και τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων. Κύριοι τομείς των εργασιακών σχέσεων που επηρεάζονται είναι:

- Το επίπεδο των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Το οποίο ήταν επικεντρωμένο σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο απασχόλησης και που διευκόλυνε τους εργαζόμενους για την αποτελεσματική λειτουργία τους, αντικαταστάθηκε από την ικανότητα προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας, οι οποίες κάτω από την επίδραση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων κυριαρχούν σε όλους τους τομείς της επιχειρησιακής δράσης. Στο πλαίσιο των εξελίξεων αυτών ως βασικό προσόν αναδεικνύεται η γνώση, η οποία έχει εξελιχθεί σε βασικό παραγωγικό συντελεστή.
- Οι όροι απασχόλησης. Οι νέες συνθήκες εργασίας έχουν μεταβάλει τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων ριζικά, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από τη συχνή εναλλαγή του αντικειμένου και την ευελιξία της απασχόλησης ή οποία συνοδεύεται από την αστάθεια της σταδιοδρομίας και από την αβεβαιότητα ως προς τη συνέχιση της εργασίας.
- Το επίπεδο των αμοιβών. Με την ανάπτυξη των ΝΤ στις επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εξειδικευμένες και με διαφορετικές αμοιβές. Ενώ για τις παλιές θέσεις άλλαξαν οι βάσεις μισθών προς το χειρότερο.

- Οι συνθήκες και το πλαίσιο εργασίας. Περιορισμός του μεγέθους των επιχειρήσεων με δυνατότητες απασχόλησης ολιγάριθμου ανθρώπινου δυναμικού. Αντικατάσταση των παραδοσιακών δομών ιεραρχικής οργάνωσης. Η αντικατάσταση της κάθετης μορφής καταμερισμού των έργων από την οριζόντια μορφή οργάνωσης. Μετατόπιση του κέντρου βάρους της επιχειρηματικής δράσεως. Αναπροσδιορισμός του αντικειμένου εργασίας μέσα από την ανάγκη συνεχούς ανανέωσης των γνώσεων.
- Αλλαγή στις σχέσεις των εργαζομένων. Η χρήση των ΝΤ εξαλείφει σημαντικά την προσωπική επαφή των εργαζομένων, αφού μπορούν να συνεννοηθούν με e-mail. Σε πολλές εταιρίες συναντάμε εργαζομένους που δε γνωρίζονται μεταξύ τους παρόλο που συνεργάζονται στην επιχείρηση.
- Αλλαγή στις σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές. Ισχύει το ίδιο με το προηγούμενο (*Munelo Ozaki et al., "Technological change & Labour relations", International Labour Office, Geneva*), (Π. Φαναριώτη: *Εργασιακές Σχέσεις*, εκδ.Β, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2004).

Οι τεράστιες μετατοπίσεις στον εταιρικό πολιτισμό έχουν πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια των προηγούμενων 30 ετών. Οι στρατοκρατικές και ιεραρχικές μορφές των προηγούμενων ετών έχουν γίνει ξεπερασμένες στα παρόντα επιχειρησιακά πρότυπα. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρησιακών συνεργατών και των υπαλλήλων τους είναι κεντρική στην ενθάρρυνση της αύξησης, και την εξασφάλιση των κερδών. Πρέπει να υπάρξει μια προθυμία να αλλάξει, να μοιραστούν οι πληροφορίες ελεύθερα και να γίνει κατανοητός ότι η σταθερότητα είναι καταστρεπτική στον προσωπικό εμπλουτισμό και την οργανωτική ανταγωνιστικότητα.

Ο νέος πολιτισμός αυξάνεται εξωτερικά από την επέκταση των επιχειρήσεων. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ευκολότερο να καταλάβει στις αρχάριες επιχειρήσεις με λίγους υπαλλήλους. Η αρχική εισβολή τους στην επιχείρηση θα αναπτυχθεί σε έναν πολιτισμό που θα οδηγήσει τελικά την επιχείρηση στην επιτυχία ή την αποτυχία αποκλείοντας τις εξωτερικές επιρροές. Εάν υποθέσουμε ότι η επιχειρησιακή επιχείρηση είναι επιτυχής και αρχίζει να επεκτείνεται, ο «οπτικός» πολιτισμός είναι το στοιχείο που θα προσελκύσει ή θα αποτρέψει τους υποψηφίους για την απασχόληση. Μόλις καθιερωθεί η εταιρία, γίνεται έτη αργότερα αφότου έχει υπάρξει ικανοποιητικός κύκλος εργασιών, η εταιρία θα δοκιμάσει τις διαφορές στη διαχείριση και τα πολιτιστικά σχετικά ζητήματα.

Οι μεγαλύτερες, ιδρυμένες επιχειρήσεις, ειδικά πολυεθνικές έχουν έναν μακριά δύσκολο στόχο, δεδομένου ότι ανταποκρίνονται συνήθως

στην αλλαγή, και η ορμή τους πρέπει να είναι μεγαλύτερη να φέρει αυτό σε όλη την οργάνωση. Σε αυτήν την περίπτωση, οι υπο- πολιτισμοί μπορούν να υπάρξουν που κάνουν το στόχο και στην αλλαγή σχεδόν αδύνατη σε ένα σύντομο χρονικό πλαίσιο. Ένας ισχυρός πολιτισμός καθιστά μια επιχείρηση επιτυχή, και είναι οι υπο- πολιτισμοί ένα εμπόδιο στην καινοτομία και την αλλαγή. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει έναν ισχυρό πολιτισμό, αλλά μπορεί να μην είναι επιτυχής. Από την ίδια άποψη, μια επιχείρηση που εμφανίζεται να έχει ένα αόριστα καθορισμένο περιβάλλον, και φαινομενικά το αριθ. ο πολιτισμός μπορεί να είναι ανοικτά επιτυχής. Και στις δύο περιπτώσεις, ο εταιρικός πολιτισμός είναι τι αναπτύσσεται μέσα σε μια οργάνωση κατά τη διάρκεια της επιχείρησης, την επέκτασή του και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των υπαλλήλων.

Οι υπάρχουσες οργανώσεις πρέπει να κάνουν τις αναθεωρήσεις που προσαρμόζονται στη νέα αγορά, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του. Το επιτυχές επιχειρησιακό πρότυπο του περασμένου χρόνου μπορεί να μην είναι κατάλληλο για το νέο τοπίο φέτος. Μια αλλαγή στο τοπίο απαιτεί έναν νέο τρόπο της σκέψης, ως εκ τούτου η μαθαίνοντας οργάνωση.

Η χρήση των τεχνολογικών εργαλείων έχει αλλάξει από πολλές απόψεις την άποψη ανθρώπων τρόπων και πλησιάζει τις εργασίες τους. Οι πολιτισμοί «χαμηλής τεχνολογίας» ήταν παρόμοιοι σε ολόκληρη τη βιομηχανία, ανεξάρτητα από την επιχείρησή. Σήμερα, τα lap-top πλήρη με τους υπολογισμούς με λογιστικό φύλλο (spreadsheet) και η ασύρματη ικανότητα στην έδρα, μεταβιβάζουν ένα διαφορετικό μήνυμα στους ενδεχόμενους πελάτες. Όχι μόνο μπορεί περισσότερος χρόνος να ξοδευτεί συζητώντας τις οικονομικές επενδύσεις και την ολόκληρη διαχείριση χαρτοφυλακίων, αλλά οι άμεσες και τρέχουσες πληροφορίες είναι σε ανοικτή γραμμή διαθέσιμοι.

Οι χαμηλοί πολιτισμοί μανδρών και εγγράφου τεχνολογίας έχουν μετασηματιστεί σε έναν ψηφιακό πολιτισμό. Επιπλέον, δεδομένου ότι λίγος χρόνος απαιτείται για το κριτσάνισμα αριθμού και την τιμολόγηση προϊόντων, μια διαδικασία εκμάθησης εμφανίζεται, και ο υπάλληλος επανενεργοποιείται. Οι νέες προκλήσεις αντιμετωπίζονται, και η παραγωγικότητα αυξάνεται. Τα θέματα ποιου τύπου πολιτισμού είναι ο σωστός, και τι απαιτείται για να ενισχύσει την ανταγωνιστική δυνατότητα μιας οργάνωσης δεν έχουν μια εξαιρετικά σωστή απάντηση. Αυτό που είναι πραγματικό εντούτοις, είναι ότι η τεχνολογία πληροφοριών με τα προγράμματά της και οι λύσεις διαδραματίζουν έναν κεντρικό ρόλο στον καθορισμό και τη διάδοση ενός πολιτισμού.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, υπάρχει μια πολιτιστική μετατόπιση όταν αρχίζει να αγκαλιάζει μια κυρίως χαμηλή επιχείρηση τεχνολογίας τη νέα τεχνολογία. Από περισσότερη σημασία, είναι ότι το κύκλος ζωών για το αγκάλιασμα αυτών των αλλαγών είναι πολύ πιο

σύντομο, δεδομένου ότι έχει υπάρξει ένας πολλαπλασιασμός των καινοτομιών στην ΤΠ. Αυτοί οι παράγοντες χρησιμεύουν να σταθεροποιήσουν τον πρόσφατα αναδυόμενο πολιτισμό.

Ένα άλλο φαινόμενο που εμφανίζεται στην επιχείρηση, είναι το πέρασμα των ανώτερων υπαλλήλων ΤΠ σε και από τις επιχειρησιακές θέσεις. Γιατί είναι αυτό πιθανό και ποιο όφελος μπορεί να αποκομιστεί από αυτό; Η αναγνώριση των νέων επιχειρησιακών οδηγών και οι ηγέτες που είναι ικανοί για να αυξηθούν τα νέα οργανωτικά πλαίσια από αυτές τις επιρροές, και εσωτερικές όπως οι τεχνολογικές καινοτομίες, και εξωτερικές, όπως η αγορά και οι οικονομικοί όροι είναι οι καταλύτες.

Οι ανώτεροι υπάλληλοι διευθυντές ΤΠ δοκιμάζουν και μαθαίνουν μέσα στον εργασιακό χώρο. Από πρώτο χέρι, έχουν να καταλάβουν, και να εφαρμόσουν την τεχνολογία. Μετά από αυτό, παίρνουν να βεβαιώσουν, και να οδηγήσουν μερικές φορές την πολιτιστική μετατόπιση που προέρχεται από την ενσωμάτωση της τεχνολογίας. Οι εταιρίες που αναγνωρίζουν την ανάγκη να αλλάξουν τον πολιτισμό τους προκειμένου να αποκριθούν στους πελάτες τους στο νέο ανταγωνιστικό χώρο, θα κοιτάζουν σε αυτούς τους διευθυντές ΤΠ ως «πολιτιστικοί διευθυντές τους». Δεδομένου ότι περισσότερη τεχνολογία εισχωρεί στον εργασιακό χώρο, οι πολιτιστικές διαφορές σχετικά με την καινοτομία θα στενέψουν, αλλά άλλη πολιτιστική απόκλιση θα παραμείνει. Επίσης, ο εργασιακός χώρος θα γίνει πολυδιάστατος.

Το Διαδίκτυο έχει προκύψει ως ισχυρός καθοριστικός παράγοντας του πολιτισμού. Μετασχηματίζει τον εργασιακό χώρο και διαμορφώνει τον τρόπο που οι άνθρωποι βλέπουν τις εργασίες και τις ζωές τους. Το Διαδίκτυο παρέχει μόνο ένα πρόσθετο όχημα για τις ευκαιρίες πωλήσεων, και ο εταιρικός πολιτισμός δεν επηρεάζεται αρνητικά. Για τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις, η ολόκληρη επιχείρηση μπορεί να πρέπει να αλλάξει τον τρόπο που λειτουργεί. Οι πιθανοί πελάτες μπορούν να πάνε σε απευθείας σύνδεση για να δουν τα εμπορεύματα, να συλλέξουν τη συγκριτική τιμολόγηση και να ψάξουν τις ευνοϊκές ημερομηνίες παράδοσης. Μερικά από τον έναν στις σχέσεις ένα που ήταν επικρατούσες για τον προηγούμενο αριθμό ετών μπορούν να εξαφανιστούν, λόγω του πολλαπλασιασμού των επιλογών που διατίθενται μέσω του Διαδικτύου.

Η ηθική εργασίας υπαλλήλων θα αλλάξει επίσης. Στο παρελθόν, οι υπάλληλοι ήταν σε θέση να φύγουν SPM, και να ξεχνούν για την εργασία. Ενώ τώρα θα είναι αναγκασμένος να ελέγξει το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και στο σπίτι του. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το ανταγωνιστικό τοπίο έχει αλλάξει ήδη λόγω πολλών παραγόντων.

Απαραίτητα στοιχεία:

Υπάρχουν μερικά απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται για να ενθαρρύνουν μια ισχυρή κουλτούρα και να βελτιώσει την οργάνωση:

Τα χρήματα το καθιστούν αμοιβαίο - τα χρήματα είναι ισχυρό υποκίνημα, και ασκούν σοβαρή επίδραση στην αγορά εργασίας καθώς επίσης και τις νέες επιχειρήσεις που δημιουργούνται, και τις επόμενες ευκαιρίες τους. Η δίκαιη αποζημίωση είναι κρίσιμη στη διατήρηση των ταλαντούχων ανθρώπων με μια καλή ηθική εργασίας.

Η αποστολή κάνει την διαφορά -οι ταλαντούχοι άνθρωποι να θελήσουν να είναι μέρος κάτι που μπορούν να πιστέψουν παθιασμένα. Μερικές φορές μια ισχυρή αποστολή θα οδηγήσει το εργατικό δυναμικό στην τελειότητα, και έχει επιπτώσεις άμεσα στα εταιρικά κέρδη.

Η εκμάθηση σας κάνει να αυξηθείτε - δημιουργία ενός πολιτισμού που εκτιμάει την εκμάθηση. Στο βασισμένο στη γνώση περιβάλλον που δημιουργείτε, η συνεχής εκμάθηση είναι ουσιαστική στη διατήρηση ενός επιχειρησιακού μολύβδου, εκτός από την υποκίνηση του υπαλλήλου, και την επίκληση της δημιουργικής έντασης. Αυτοί είναι κρίσιμοι για την καινοτόμο διαδικασία.

Η διασκέδαση το καθιστά φρέσκο -η εργασία πρέπει να είναι διασκέδαση για την ικανότητα υποστήριξης σε υψηλής ενέργειας επίπεδα. Όταν η εργασία είναι συναρπαστική, υποκινώντας, και ευχάριστη, οι άνθρωποι είναι πιο σκεπτικοί, και καινοτόμοι.

Η υπερηφάνεια το κάνει πρόσθετο - οι καλύτεροι και ισχυρότεροι πολιτισμοί δημιουργούνται όταν υπάρχει ευπροσδιόριστη ολοκλήρωση, και μια αίσθηση της υπερηφάνειας μέσα στην οργάνωση. Η δημιουργική ενέργεια, οι ταλαντούχοι άνθρωποι, και η φρέσκια σκέψη διακρίνουν το καλύτερο από άλλους.

Η ισορροπία το καθιστά βιώσιμο - τα προγράμματα με σκοπό να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στις ζωές, την ημερήσια φροντίδα, το χρόνο μακριά για την εκπαίδευση, το ελαστικό ωράριό τους, και ακόμη και την τηλεργασία είναι όλα τα στοιχεία της ισορροπίας που ενθαρρύνουν τις καλές σχέσεις μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη (*Πολιτισμός και το efect του στην καινοτομία στην οργάνωση by Frank Forte*).

Όταν η «συνύπαρξη» μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και νέων τεχνολογιών έχει ισχυρές δομές και σωστά θεμέλια, είναι επιτυχής με αποτέλεσμα οι εργασιακές σχέσεις μέσα στην οργάνωση, μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ αυτών και της διεύθυνσης ή της διοίκησης είναι οι πρόπον, αυτές που θα επιφέρουν αποτελεσματικότητα στην οργάνωση. Φυσικά θα επηρεάσουν και θα αλλάξουν κάπως τον τρόπο εργασίας τους, αλλά με τη σωστή εκπαίδευση, ενημέρωση και υποκίνηση θα καταλάβουν ότι είναι αναπόφευκτο, εφικτό και αναγκαίο για τη δημιουργία ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Όταν τα θεμέλια και οι δομές που δημιουργούνται για αυτήν τη συνύπαρξη είναι λανθασμένα τότε θα υπάρξουν αρνητικές συνέπειες μεταξύ NT και εργαζομένων. Δηλαδή:

Δημιουργία αντιδράσεων για την εξασφάλιση της απασχόλησης, τη χρηματική αποζημίωση για τις επιβαρύνσεις και τις κοπώσεις, καθώς και τη συμμετοχή στις τεχνολογικές αποφάσεις. Με τη συμβατική τεχνολογία η δυνατότητα διαπραγμάτευσης βασιζόταν στο βαθμό εξάρτησης της επιχείρησης από τις προσωπικές γνώσεις και τις επαγγελματικές εμπειρίες των εργαζομένων, οι οποίες ήταν απαραίτητες για την εργασία. Τα τεχνολογικά συστήματα αναλαμβάνουν μεγάλο μέρος των ευθυνών που παλιότερα βάρυναν τους εργαζομένους, αποδεσμεύοντας την επιχείρηση από την ανάγκη «αφοσιωμένων» υπαλλήλων.

Στη νέα οργάνωση της εργασίας, η επιχείρηση χρειάζεται την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη μόνο των λίγων υπερεξειδικευμένων υπαλλήλων της, των επιστημόνων της πληροφορικής. Η αφοσίωση που απαιτείται είναι τόσο μεγαλύτερη όσο περισσότερος εξειδικευμένος είναι ο χρησιμοποιούμενος τεχνολογικός εξοπλισμός. Παράλληλα, όμως, διαφοροποιείται και η εξάρτηση του εργαζομένου από την επιχείρηση, εφ'όσον η υπερεξειδίκευση του στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία του περιορίζει τις ευκαιρίες απασχόλησης σε άλλη επιχείρηση.

Αναπτύσσεται μια σειρά επαφών που στοχεύουν στην αποκατάσταση της λειτουργίας του συστήματος και στον καθησυχασμό των ανήσυχων πελατών. Η έκτακτη αυτή επικοινωνία αφορά περισσότερο λήψη εντολών από τους αρμόδιους υπαλλήλους, παρά ουσιαστική συνεργασία ανάμεσα σε συνάδελφους, άνδρες και γυναίκες, γύρω από το αντικείμενο της δουλειάς. Ακόμη, αυξάνετε το άγχος των εργαζομένων και την πίεση για εντατικότερο ρυθμό εργασίας και μειώνει την ανθρώπινη επαφή-την κοινωνικότητα των εργαζομένων με τους πελάτες (Μαρία Στρατηγάκη: *Φύλο, Εργασία, Τεχνολογία*, εκδ. ο Πολίτης, Αθήνα 1996).

Αυτοί και άλλοι πολλοί λόγοι μπορεί να είναι αφορμές ή αιτίες αποτυχίας της συνεργασίας μεταξύ NT και εργαζομένων, συνεπώς

αλλαγής των εργασιακών σχέσεων, οι οποίοι διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, είτε λόγο της φύσης της, είτε λόγο την του προϊόντος της ή για διάφορους άλλους λόγους. Ακόμη μπορεί να διαφέρει λόγο του μεγέθους της επιχείρησης και των αριθμό εργαζομένων.

Σε μια μεγάλη επιχείρηση 200 ατόμων, η ανάπτυξη NT είναι αναπόφευκτη. Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και αυτών με τους ανωτέρους τους υφίστανται σε μικρό βαθμό, ούτως ή άλλως, λόγο τον μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Καταλαβαίνουμε ότι είναι δύσκολο σε τόσα άτομα να υπάρχουν στενές σχέσεις, παρά μόνο οι τυπικές εργασιακές σχέσεις που δημιουργούνται για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Η ανάπτυξη των NT θα δημιουργηθεί ευκολότερα και αποτελεσματικότερα λόγο της οργανωμένης δομής της εταιρίας και της μη ύπαρξης «κλίκων» και της απρόσωπης συνεργασίας που υπήρχε μέχρι τώρα. Οποιοσδήποτε αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων για τις NT, θα επιληφθούν από τη διοίκηση με την πρέπον αντιμετώπιση, εκπαίδευση-σεμινάρια-ειδίκευση, ή με απολύσεις.

Σε μια μεσαία επιχείρηση 40 ατόμων, οι εργασιακές σχέσεις που επικρατούν πριν την ανάπτυξη των NT, μπορεί να είναι περισσότερο στενές, δηλαδή οι εργαζόμενοι να έχουν προσωπική επαφή και συνεχή συνεργασία μεταξύ τους ή με τη διοίκηση, αλλά η οργάνωση της εταιρίας μπορεί να μη βρίσκεται σε θέση να δημιουργήσει τη σωστή βάση για την συνύπαρξη των εργαζομένων και των NT. Με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προβλήματα σαν αυτά που προαναφέραμε. Παρόλο αυτά, όμως, λόγο της ύπαρξης συνεργασίας και επαφής η αλλαγή στην ενδοεπιχειρησιακή κουλτούρα μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σε μια μικρή επιχείρηση 5 ατόμων, καταλαβαίνουμε ότι η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί και οι εργασιακές σχέσεις, είναι όπως θα λέγαμε λαϊκά: « μετρημένα κουκιά». Η προσωπική επαφή και συνεργασία βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα και η ανάπτυξη NT θα αλλάξει εντελώς τον τρόπο εργασίας τους. Εάν θα είναι προς το καλύτερο ή όχι αυτό εξαρτάται από τη διοίκηση και το εργατικό δυναμικό.

Ίσως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις να μπορούν κάπως να αντέξουν τα αποτυχημένα πειράματα διαφόρων οργανωτικών προσπαθειών. Η μικρή όμως εταιρία δε μπορεί, κατά κανόνα, να αντέξει μια λανθασμένη, ανώφελη και παρακωλυτική, πολλές φορές εισαγωγή NT. Μια λανθασμένη εισαγωγή NT μπορεί να επιφέρει ακόμα και την καταστροφή σε μια μικρή εταιρία και να βάλει σε κίνδυνο την ίδια της την ύπαρξη.

Αντίθετα, μια καλά σχεδιασμένη εισαγωγή NT στην μικρή εταιρία μπορεί να ισχυροποιήσει τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό. Όλα τα πλεονεκτήματα που επιφέρουν οι NT, όμως, μπορεί να χαθούν εάν επιβληθούν με τη βία στους υπαλλήλους, και αυτό ισχύει για όλες τις

επιχειρήσεις, μικρές, μεγάλες. Τότε θα γίνει ακριβώς το αντίθετο από αυτό που προσπαθεί να καταφέρει η διοίκηση, επειδή οι υπάλληλοι θα περάσουν δικαιολογημένα στην άμυνα. Θα έχουν απροθυμία, αποστροφή, αργή ταχύτητα εκμάθησης, ατελείωτες συζητήσεις για τα μειονεκτήματα των ΝΤ, ασθένειες, σαμποτάζ και γενικά το κλίμα στην επιχείρηση θα χειροτερεύσει. Τα αποτελέσματα θα είναι ξεκάθαρα: οι επιχειρησιακές δραστηριότητες θα καθυστερούν, οι επιδόσεις θα πέφτουν, τα λάθη θα γίνονται συχνότερα.

Για την αποφυγή όλων των παραπάνω οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέξουν μερικούς κανόνες κατά την εισαγωγή των ΝΤ:

Κανόνας 1: Όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να ενημερώνονται έγκαιρα και με σαφήνεια.

Κανόνας 2: Δε μειώνονται οι θέσεις εργασίας.

Κανόνας 3: Οι υπάλληλοι πρέπει να συνεργάζονται στενά.

Κανόνας 4: Οι ΝΤ πρέπει να προσαρμόζονται στους υπαλλήλους και όχι το αντίστροφο.

Κανόνας 5: Για την ανάπτυξη των αναγκαίων προγραμμάτων, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ειδικές γνώσεις των υπαλλήλων.

Κανόνας 6: Καμιά εγκατάσταση ΝΤ δεν πρέπει να γίνεται χωρίς την ενημέρωση των υπαλλήλων (*Η Πληροφορική στην επιχείρηση, εκδ. Κλειδάριθμος*).

Εφαρμογή ΝΤ σε επιχειρήσεις

Σε αυτό το σημείο θα είναι επεξηγηματικό για να δώσει μερικά παραδείγματα για το πώς η τεχνολογία πληροφοριών έχει εφαρμοστεί σε μερικές επιχειρήσεις και βιομηχανίες.

*Το αεροδιαστημικό τμήμα της Γερμανίας υποβλήθηκε σε μια αναδόμηση που περιγράφηκε από τον Phil Magrogan, ένας αρχιτέκτονας συστημάτων για τη Γερμανία, στο ρητό «έχουμε ξεσηκώσει εντελώς την εταιρική δομή μας, τις διοικητικές στρατηγικές μας, και τον τρόπο που χρησιμοποιούμε την τεχνολογία.» (*Vitiello, Jill, "Aerospace Plans For Turbulent Times" Computerworld, Vol 26, March 16, 1992*).

Η αλλαγή τεχνολογίας ήρθε υπό μορφή νέων τερματικών σταθμών Micosystem SPARC ήλιων που ήταν δικτυωμένοι μαζί και εξοπλισμένοι με το λογισμικό με την βοήθεια υπολογιστή σχεδιασμού/ με τη βοήθεια υπολογιστή κατασκευής. Με αυτό το νέο σύστημα, οι μηχανικοί μπορούν να ακολουθήσουν τα προγράμματα, τις πληροφορίες και τα στοιχεία μεριδίου, και ακόμη και τις εικόνες άποψης ταυτόχρονα. Αυτή η πρόοδος ήρθε εις βάρος 50% του προσωπικού εφαρμοσμένης μηχανικής, αλλά με αποταμίευση \$12 εκατομμυρίων. (Το σύστημα κόστισε \$3 εκατομμύρια

για να υποβάλει τη θέση, αλλά χρηματοδοτήθηκε από την αποταμίευση από τους προηγούμενους μισθούς.)

Κάτω από τη νέα δομή, διάφορα στρώματα της υποβολής εκθέσεων των σχέσεων αποβλήθηκαν. Το τελικό προϊόν άφησε μόνο πέντε επίπεδα μεταξύ του Προέδρου και των μηχανικών. Επιπλέον, οι ομάδες χρησιμοποιούνται εκτενώς. Όταν ένα πρόβλημα προκύπτει, μια ομάδα των τεχνικών επαγγελματιών θα διαμορφωθεί για να το λύσει, και κατόπιν να απολύσει. Σε αυτό το παράδειγμα, η αναδιάρθρωση των συστημάτων πληροφοριών έγινε ως τμήμα ενός γενικού σχεδίου και οδήγησε στις ριζικά διαφορετικές διαδικασίες και σχέσεις

*Οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις πετρελαίου αντιμετωπίζουν τους εξαιρετικά σκληρούς χρόνους, λαμβάνοντας υπόψη την κυριαρχία της βιομηχανίας σε όλο τον κόσμο από τις κρατικές επιχειρήσεις και τις μεγάλες εταιρίες όπως η Exxon. Το 1990, υπήρξαν λιγότερο από 15 ανεξάρτητες επιχειρήσεις πετρελαίου, όπου όλες αγωνίζονταν για να επιζήσουν

Με την ενίσχυση συμβούλων προσδιορίστηκαν τα κρίσιμα ζητήματα στα οποία πρέπει να εστιάσουν. Αυτές οι περιοχές βελτιώνουν τις εσωτερικές επικοινωνίες, ενσωματώνουν τα συστήματα πληροφοριών, απλοποιούν τις διαδικασίες, ανταμείβουν τους συνεισφέροντες, και βελτιώνουν την οργανωτική δομή. Αν και τα συστήματα πληροφοριών παρατίθενται συγκεκριμένα ως ένα, καταλαβαίνουν ότι αυτή η πτυχή συνδέεται επίσης αχώριστα από άλλα. Μεγαλύτερη σημασία είχε το γεγονός ότι η παραδοσιακή οργανωτική δομή της κατοχής ενός τμήματος εξερεύνησης και του τμήματος παραγωγής, κάθε ένα με την ιεραρχία τους αντικαταστάθηκε εντελώς από τις διαγώνιες-λειτουργικές ομάδες. Η εφαρμογή αυτών των ομάδων βοηθήθηκε από τα νέα συστήματα πληροφοριών και τους πόρους υπολογισμού που επέτρεψαν την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων και επέτρεψαν σε όλους τους ανεξάρτητους για να μοιραστούν μια κοινή βάση δεδομένων (*Greene, John F., and Garfield D. Rees, "Work Teams Help Independents Make Best Use Of Technology" The Oil And Gas Journal, Vol 90, Oct 19, 1992*).

* Η ΕΚΟ ΑΒΕΕ, όπου εγκαταστάθηκε αμέσως πλήρες σύστημα μηχανογράφησης, ως θυγατρική της ΕΧΧΟΝ. Με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας αλλά και αύξηση της ποσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η εταιρία ακολουθεί με την πάροδο των ετών τις οποιεσδήποτε εξελίξεις και προσαρμόζεται δυναμικά στις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και του αυτοματισμού γραφείου.

Σήμερα η εκτέλεση των περισσότερων εργασιών και λειτουργιών της εταιρίας γίνεται μηχανογραφικά. Το μηχανογραφικό σύστημα χρησιμοποιείται ακόμη και σε περιπτώσεις όπως αυτή του ελέγχου από

την διεύθυνση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για παράδειγμα ο Τμηματάρχης του Τμήματος Συστημάτων Δικτύου της Δ/σης Μηχανογράφησης για να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα του τμήματος του, συντονίζει το έργο των υφισταμένων του συντάσσοντας “μηχανογραφικούς πίνακες παρακολούθησης όλων των έργων που έχει αναλάβει το τμήμα και ελέγχει την έκβαση τους με βάση τα προγράμματα που έχει συντάξει”.

Η χρήση ειδικών μηχανογραφικών προγραμμάτων είναι εμφανής σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της εταιρίας. Στη Δ/ση προσωπικού οι περισσότερες εργασίες γίνονται μέσα από συστήματα Δικτυοκεντρικής πληροφορικής. Ειδικότερα όπως προκύπτει από τα περιεχόμενα της εργασίας η έκδοση των καταστάσεων και η παρακολούθηση των οργανογραμμάτων της εταιρίας, της μισθοδοσίας, των ασφαλιστικών παροχών, των υπερωριών, καθώς και η αξιολόγηση (περιγραφή των θέσεων εργασίας, αξιολογήσεις απόδοσης κ.λ.π) γίνεται και η εξέλιξη του προσωπικού γίνεται με τη χρήση Η/Υ και ειδικών μηχανογραφικών προγραμμάτων, οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται μια έγκαιρη και έγκυρη ροή πληροφοριών προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι αξιολογήσεις της αποδοτικότητας των πελατών αλλά και η επεξεργασία των στοιχείων που αφορούν τον όγκο των πωλήσεων, τις πιστώσεις αλλά και τον εξοπλισμό των πρατηρίων γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και ειδικών μηχανογραφικών προγραμμάτων. Όλες σχεδόν οι εργασίες (η εισαγωγή στοιχείων, ο έλεγχος των τιμών και πλήθος άλλων εργασιών) γίνονται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, τίποτα δεν γίνεται με το χέρι.

Η συνεχής επέκταση των συστημάτων μικροϋπολογιστών και η εκτέλεση των περισσότερων εργασιών και λειτουργιών της εταιρίας μηχανογραφικά εξακολουθεί να αποτελεί σήμερα κεντρικό στόχο της εταιρίας. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, η Δ/ση Μηχανογράφησης προσπαθεί να ικανοποιήσει κατά τον άριστο δυνατό τρόπο όλα τα αιτήματα των τμημάτων, που προτάσσονται προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι διαπιστούμενες από αυτά δυσλειτουργίες και ελλείψεις, ή ακόμη και η απουσία υποστήριξης μέσω της Δικτυοκεντρικής Πληροφορικής κάποιων τομέων δραστηριοτήτων. Με γνώμονα την εξασφάλιση έγκαιρης ηλεκτρονικής πληροφόρησης η εταιρία φροντίζει επιπλέον για την ομαλή λειτουργία και συνεχή βελτίωση όλων των προγραμμάτων, καθώς και για την επαρκή τεχνική υποστήριξη όλων των χρηστών Η/Υ.

Οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας ως προς μέγεθος της απασχόλησης, τις ειδικότητες και το περιεχόμενο της εργασίας.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις διευθυντικών στελεχών, “στην πορεία της εταιρείας με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών έμμεσα υπήρξε μείωση του αριθμού των θέσεων της εργασίας, με την έννοια ότι “μπορεί

να διπλασιάστηκε ο όγκος των προσφερομένων υπηρεσιών αλλά δεν υπήρξε αντίστοιχη αύξηση των εργαζομένων. Η μείωση αυτή της απαιτούμενης εργασίας υπήρξε ανώδυνη, καθώς δεν έπληξε κανένα μέσο στην εταιρεία και κατά αυτό τον τρόπο δεν έγινε αισθητή”.

Σύμφωνα πάντα με τις ίδιες πηγές “με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής δεν προσλήφθηκαν κάποιες νέες ειδικότητες, απλώς υπήρξε επανεκπαίδευση του προσωπικού, με εξαίρεση βέβαια αποτελεί το τμήμα μηχανογράφησης, στο οποίο υπήρξε μια ενδυνάμωση του προσωπικού, καθώς η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών δημιούργησε αυξημένες ανάγκες σε ειδικότητες όπως αυτές του αναλυτή προγραμματιστή, του αναλυτή συστημάτων κ.α.

Εκείνο που προκάλεσε ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων είναι μια σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, γεγονός που εξηγεί όπως μας αναφέρουν χαρακτηριστικά “πως ενώ διπλασιάστηκαν σχεδόν οι παρεχόμενες υπηρεσίες, ο αριθμός των εργαζομένων δεν αυξήθηκε κατά την ίδια αναλογία”. Ακόμη οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών επέφερε κάποιες αλλαγές στον τρόπο εργασίας, καθώς όλοι οι υπάλληλοι σήμερα χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ειδικά μηχανογραφικά προγράμματα. Όπως μάλιστα χαρακτηριστικά μας δήλωσαν “παντού όλοι σχεδόν σήμερα έχουν ένα κομπιούτερ και εξ' ου και τα σεμινάρια απευθύνονται για χρήση κομπιούτερ. Σημειωτέον δε ότι τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα δεν απευθύνονται μόνο σε αυτούς που χρειάζεται να ξέρουν PC αλλά σε όλο το προσωπικό για να μπορεί να αντικαταστήσει αν χρειαστεί ο ένας τον άλλον”.

Συνεπώς, η ευρεία χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπολογιστών σε όλο το φάσμα των εργασιών της διεύθυνσης ιδιαίτερα όσον αφορά τις υπηρεσίες γραφείου έχει επιτρέψει από τη μια μεριά τη μείωση του χρόνου εκτέλεσης ορισμένων εργασιών και από την άλλη φαίνεται να οδηγεί προοδευτικά στην “απαξίωση” ορισμένων εργασιών (γραμματειακή υποστήριξη, δακτυλογράφηση κ.α), έργα τα οποία μπορούν πλέον να εκτελούν άλλες ειδικότητες. Την γραμματειακή υποστήριξη για παράδειγμα του τμήματος Εκπαίδευσης στη Δ/ση Προσωπικού αλλά και χρέη γραμματέα στο συμβούλιο των συντονιστών εκπαίδευσης εκτελεί εργαζόμενος που έχει την ειδικότητα του υπαλλήλου γραφείου, ενώ δεν λείπουν και οι περιπτώσεις που τη διεκπεραίωση ανάλογων εργασιών την αναλαμβάνουν σε άλλα τμήματα ακόμη και διευθυντικά στελέχη (προϊστάμενοι, τμηματάρχες κ.α).

Εργασιακές σχέσεις

Η πολιτική διαχείρισης του προσωπικού που υιοθετεί η Εταιρία προωθεί περισσότερο δεσμούς συνεργασίας με τους εργαζόμενους παρά ανοικτού πειθαναγκασμού και καταστολής. Οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν με συνέπεια τις οδηγίες των διευθυντικών στελεχών και αποδέχονται τις

ενδεχόμενες αλλαγές στις μεθόδους εργασίας που έχουν ως στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας τους, καθώς επίσης και τις εναλλαγές καθηκόντων/ θέσεων εργασίας με αντάλλαγμα, όπως φαίνεται από το εσωτερικό κανονισμό και τα περιεχόμενα της εργασίας, και τη συμμετοχή τους στα “κέρδη” της παραγωγικότητας (σχετικά ικανοποιητικές αποδοχές, πλήρη ασφαλιστική κάλυψη, πριμ απόδοσης/ παραγωγικότητας) και της εξασφάλισης μιας σταθερής απασχόλησης).

Στην πλειοψηφία των εργαζομένων στην ΕΚΟ (εξαιρουμένων των διευθυντικών στελεχών, των οποίων οι αποδοχές προσδιορίζονται με βάση το μισθολογικό σύστημα MERIT) εκτός από το βασικό μισθό καταβάλλονται μια σειρά επιδομάτων και άλλων οικονομικών ενισχύσεων. Πέραν τούτων, σύμφωνα με την πολιτική προσλήψεων που ακολουθείται δίνονται επίσης ευρύτατες δυνατότητες σε όλο το προσωπικό εξέλιξης του μέσα στην επιχείρηση, καθώς “βασική επιδίωξη της εταιρίας είναι η πλήρωση των κενών θέσεων να γίνεται με προαγωγή μέσα από την εταιρία όσο και όπου αυτό είναι δυνατό”, οι δε “προσλήψεις στόχο έχουν συνήθως την κάλυψη θέσεων εργασίας που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας της ιεραρχίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στελέχωσης ανώτερων οργανικών θέσεων μέσα από τον οργανισμό”.

Οργάνωση της εργασίας

Όπως προκύπτει από τις περιγραφές των καθηκόντων/ έργων των εργαζομένων στην Διεύθυνση Προσωπικού (του 1995) αλλά και σε άλλες διευθύνσεις ο καταμερισμός και η οργάνωση της εργασίας εδράζεται πάνω σε μια “παραδοσιακή” μορφή ιεραρχικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, που θα μπορούσε να απεικονιστεί με το σχήμα μιας πυραμίδας. Ο Δ/ντής Προσωπικού έχει το γενικό συντονισμό και έλεγχο της εκτέλεσης όλων των εργασιών που άπτονται του αντικειμένου της Δ/σης του (τήρηση των πολιτικών διαχείρισης του προσωπικού ως προς τις αποδοχές, την ασφαλιστική κάλυψη, τις πρόσθετες παροχές, τις προσλήψεις, την εξέλιξη και εκπαίδευση επιμόρφωση προσωπικού), ωστόσο την ευθύνη για την υλοποίηση κάθε ενός από αυτούς τους τομείς δραστηριοτήτων αναλαμβάνουν οι τμηματάρχες και προϊστάμενοι, οι οποίοι με τη σειρά τους καταμερίζουν τις εργασίες και αναθέτουν την εκτέλεση των εργασιών αυτών στους υφισταμένους τους.

Η αλυσίδα αυτή συνεχίζεται και στο κατώτερο προσωπικό, καθώς μέσα από τους κόλπους αυτού δεν απουσιάζουν οι διαβαθμίσεις και ιεραρχίες: διάφοροι υπεύθυνοι και συντονιστές αναδύονται για να αναλάβουν την πραγματοποίηση συγκεκριμένων έργων και καθηκόντων, κάτω από τους οποίους τις περισσότερες φορές υπάρχει περιορισμένος αν όχι ελάχιστος αριθμός υφισταμένων.

Ως εκ τούτου, η διαδικασία εργασίας οργανώνεται στη βάση αυστηρά ιεραρχημένων σχέσεων, όπου η ελευθερία κινήσεων και

πρωτοβουλιών των εργαζομένων φαίνεται να περιορίζεται, καθώς τις περισσότερες φορές υπάρχουν σαφείς οδηγίες και αυστηρός έλεγχος για τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών. Οι ομάδες εργασίας και μια οριζόντιας μορφής διάρθρωση των εργαζομένων φαίνονται να απουσιάζουν, αντίθετα ο ρόλος των ανώτερων και μεσαίων διευθυντικών στελεχών εμφανίζεται ιδιαίτερα ενισχυμένος ως προς τον προσδιορισμό και τον έλεγχο του χρόνου υλοποίησης των έργων αλλά και των μεθόδων εργασίας που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι τους.

Σύμφωνα με τα περιεχόμενα της εργασίας διαφόρων ειδικοτήτων γίνεται σαφές ότι ο καταμερισμός των έργων μέσα στην επιχείρηση γίνεται στη βάση αυστηρά καθορισμένων ιεραρχικών σχέσεων: τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη συντονίζουν και ελέγχουν την εκτέλεση όλων των επιμέρους εργασιών, τις οποίες διεκπεραιώνουν οι χαμηλότερες βαθμίδες στην ιεραρχία εργαζομένων κάτω από τον έλεγχο των μεσαίων διοικητικών στελεχών.

Πέραν τούτων όμως και η διαδικασία της εργασίας τις περισσότερες φορές είναι αυστηρά προσδιορισμένη είτε από τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την διεκπεραίωση τους (χρήση ειδικών μηχανογραφικών προγραμμάτων κ.λ.π), είτε από τις οδηγίες των διευθυντικών στελεχών.

Προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης του προσωπικού

Στην ΕΚΟ-Εμπορίας συντελούνται δύο κατηγορίες προγραμμάτων κατάρτισης- εκπαίδευσης, γενικού και εξειδικευμένου χαρακτήρα. Τα γενικά προγράμματα αφορούν :

α) σεμινάρια διοικητικής κατάρτισης

β) σεμινάρια

γ) μαθήματα αγγλικών

δ) εξειδικευμένα προγράμματα κατάρτισης (www.inegsee.gr/pdxb).

Από αυτήν την συζήτηση και τα παραδείγματα που δίνονται, είναι προφανές ότι η τεχνολογία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο των οργανωτικών μετασχηματισμών. Ενώ αντιμετωπίζεται γενικά ως προοδευτικό και μέσο για να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η γενική απόδοση μιας επιχείρησης, αυτό μπορεί μόνο να συμβεί εάν γίνεται ως τμήμα μιας μεγαλύτερης προσπάθειας αλλαγής, ανεξάρτητα από εάν η αλλαγή οδηγεί την τεχνολογία, ή η τεχνολογία οδηγεί την αλλαγή. Οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να υποβληθούν επιτυχώς σε τέτοιες αλλαγές θα προετοιμαστούν καλύτερα για το μέλλον, δεδομένου ότι δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η έμφαση στην αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και τα προηγμένα αυτοματοποιημένα συστήματα θα συνεχιστεί.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ Ν.Τ. ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΝ.Κ. ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η προβληματική γύρω από την επίδραση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των τεχνολογιών πληροφόρησης στις μορφές και το περιεχόμενο της εργασίας στις οικονομικά προηγμένες κοινωνίες, αποτελεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες προνομιακό πεδίο ενασχόλησης για διάφορους επιστημονικούς κλάδους. Οι κοινωνικοί επιστήμονες και οι φορείς διαμόρφωσης των πολιτικών οικονομικής μεγέθυνσης και απασχόλησης, επικεντρώνονται ιδιαίτερα στις επιπτώσεις των τεχνολογιών πληροφόρησης στη βελτίωση της παραγωγικότητας, την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών αλλά και στην ποσότητα και την ποιότητα της αναγκαίας εργασίας.

Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις όπου οι νέες τεχνολογίες αντιμετωπίζονται ως απειλή για το μέλλον της εργασίας καθώς η διαδικασία υποκατάστασης της “ζωντανής εργασίας”(άνθρωπος) από τη νεκρή εργασία (κεφάλαιο) θεωρείται ότι επιταχύνεται με ανυπολόγιστους ως σήμερα ρυθμούς. Σ' αυτή τη λογική η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών αντιμετωπίζεται ως η γενεσιουργός αιτία της ανεργίας και του περιορισμού των ευκαιριών απασχόλησης για μεγάλα τμήματα του εργασιμου πληθυσμού.

Τρεις διαστάσεις προβάλλονται σ' αυτή την κατεύθυνση: α. Οι νέες τεχνολογίες οδηγούν σε τεράστια άνοδο την παραγωγικότητα της εργασίας και ως εκ τούτου περιορίζουν την αναγκαία ποσότητα εργασίας για την διατήρηση και αύξηση της παραγωγής. β. Οι νέες τεχνολογίες υποκαθιστούν μεγάλο μέρος των παραγωγικών εργασιών και ειδικότερα των εργασιών ρουτίνας (π.χ. αρχειοθέτηση, επεξεργασία δεδομένων) οι οποίες ήταν εντάσεως εργασίας και εκτελούνται από εργαζόμενους χαμηλών δεξιοτήτων και κατά συνέπεια υποκαθιστούν τη ζωντανή εργασία και γ. οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν την εκμηδένιση των αποστάσεων και την ανάθεση μέρους των εργασιών σε μονάδες παραγωγής οι οποίες βρίσκονται σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου και συνεπώς εντείνουν τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα των εθνικών οικονομιών.

Σε άλλες πάλι περιπτώσεις, οι νέες τεχνολογίες θεωρούνται το βασικό εργαλείο για την επίλυση των προβλημάτων οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες κοινωνίες. Αυτή η αντίληψη στοιχειοθετείται στη ραγδαία αύξηση της

απασχόλησης στους τομείς των τεχνολογιών πληροφόρησης κατά τα τελευταία χρόνια καθώς και τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα που αυτές επιφέρουν στα επίπεδα απασχόλησης των υπόλοιπων κλάδων της οικονομίας.

Σύμφωνα με τις εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι οικονομίες των προηγμένων χωρών, γνωρίζουν ουσιαστικές τεχνολογικές μεταβολές οι οποίες επιδρούν πολύπλευρα στη συγκρότησή τους και στην καθημερινή ζωή των πολιτών. Από τις σημαντικότερες ίσως επιδράσεις των νέων τεχνολογιών είναι αυτές της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και της οργάνωσης της εργασίας. Ως παράδειγμα αυτών των διεργασιών, προβάλλεται η ανάπτυξη της τηλεργασίας στην οποία υπολογίζεται ότι σήμερα απασχολούνται περίπου εννέα εκατομμύρια εργαζόμενοι στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Μεταξύ των προαναφερόμενων ακραίων απόψεων, τα τελευταία δύο-τρία χρόνια αναδειχονται περισσότερο σκεπτικιστικές προσεγγίσεις, οι οποίες αναφέρονται στις επιπτώσεις των τεχνολογιών πληροφόρησης στις μορφές και το περιεχόμενο της εργασίας, εντάσσοντάς τις στις ευρύτερες αναπτυξιακές επιλογές και μ' αυτό τον τρόπο τις συσχετίζουν με τις πολιτικές οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης. Οι τελευταίες, διαμορφώνουν το πλαίσιο, εντός του οποίου, οι τεχνολογίες πληροφόρησης οδηγούν προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση το χαρακτήρα και το περιεχόμενο της απασχόλησης (www.inegsee.gr/pdxb).

Δεν είναι υπερβολή να πούμε ότι η τεχνολογία είναι πλέον αναγκαία για την ανάπτυξη και την ευημερία κάθε επιχείρησης. Δεν αρκεί όμως από μόνη της. Χρειάζεται ξεκάθαρη στρατηγική για το ποιες τεχνολογίες θα επιλεγούν και πως θα αξιοποιηθούν με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας και κατ' επέκταση της ανταγωνιστικότητάς της. Επιλογές υπάρχουν πολλές, ανεξαρτήτως επιχειρηματικής δραστηριότητας και μεγέθους της επιχείρησης. Από τις κλασικές λύσεις πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (χρήση Η/Υ, Database Marketing, ανάπτυξη web site κ.α) έως και πιο εξειδικευμένες λύσεις, όπως τα ERP και CRM, το Data Warehousing, τα συστήματα Billing και Help Desk, τα συστήματα διαχείρισης πελατών και διοίκησης κ.λπ.

Όλες αυτές οι τεχνολογίες βοηθούν σημαντικά την επιχείρηση να παράγει και να διαθέτει ανταγωνιστικά προϊόντα, να γνωρίζει και να τμηματοποιεί την αγορά και τους πελάτες της, να αντιλαμβάνεται τις νέες τάσεις, να αυξάνει την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της εργασίας του προσωπικού της και να περιορίζει τα κόστη λειτουργίας και παραγωγής της. Η χρήση της τεχνολογίας ανοίγει νέους δρόμους σε μια επιχείρηση, προετοιμάζοντας την να αντιμετωπίσει όχι μόνο τον εθνικό ανταγωνισμό αλλά και τον διεθνή. Χαρακτηριστικά, η ανταγωνίστρια επιχείρηση (του εσωτερικού ή του εξωτερικού), που προσφέρει

αντίστοιχα προϊόντα καλύτερης ίσως ποιότητας και με καλύτερες τιμές, δεν είναι πλέον δεκάδες ή εκατοντάδες χιλιόμετρα μακριά, αλλά με το Internet μόνο ένα κλικ παραδίπλα.

Όλοι προσπαθούν να κερδίσουν τον ίδιο πελάτη. Αυτός που θα καταφέρει μακροπρόθεσμα να κατανοεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη με τον καλύτερο τρόπο και θα του προσφέρει μεγαλύτερη αξία, αυτός που θα τον βοηθήσει να αξιοποιήσει πιο αποτελεσματικά τις υφιστάμενες υποδομές του πριν του προωθήσει νέα προϊόντα, αυτός είναι που θα τον κερδίσει και θα τον διατηρήσει στο πελατολόγιό του, εξασφαλίζοντας έτσι την επιχειρηματική βιωσιμότητά του. Αυτή η συνετή στάση είναι ιδιαίτερα απαραίτητη όταν η χρήση της τεχνολογίας είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Δυστυχώς, οι έρευνες δείχνουν ότι τα επίπεδα εισαγωγής υποδομών για νέες τεχνολογίες από τις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως από τις μικρού μεγέθους (δηλαδή μέχρι 10 άτομα), παρουσιάζονται σχετικά χαμηλά, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες και γενικότερα το διεθνή χώρο.

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες, στο σύνολο των επιχειρήσεων στην Ελλάδα που έχουν μέχρι 250 άτομα προσωπικό, περίπου τέσσερις στις 10 επιχειρήσεις διαθέτουν ηλεκτρονικό υπολογιστή, και αυτές κυρίως για χρήση λογιστικών και εμπορικών εφαρμογών και μόνο 2 στις 10 σύνδεση στο Internet.

Επίσης, από τις εταιρείες που διαθέτουν σύνδεση στο Internet μόνο δύο στις 10 διαθέτουν εταιρικό web site. Τέλος, μόλις ένα στις 100 επιχειρήσεις διαθέτει συστήματα ERP ή CRM και είναι εξοικειωμένη με πρακτικές ASP (Application Service Provider). Βέβαια στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις -βάσει οικονομικών μεγεθών- και ανεξαρτήτως αριθμού απασχολούμενων, τα πράγματα είναι πολύ καλύτερα.

Όλες οι επιχειρήσεις οκτώ στις 10 έχουν web site, περίπου επτά στις 10 χρησιμοποιούν ERP και περίπου δύο στις 10 χρησιμοποιούν επιπλέον συστήματα CRM και Help Desk. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει και την βαρύτητα που δίνουν οι επιχειρήσεις αυτές στην χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και των εξειδικευμένων συστημάτων στην καθημερινή τους λειτουργία.

Η προώθηση, ωστόσο, αυτών των υπηρεσιών δεν μπορεί παρά να γίνει αναπτύσσοντας μακροχρόνια σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τον πελάτη και όχι με ευκαιριακές προσεγγίσεις που, αν έχουν, θα έχουν μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα (www.boussias.com/AnalyzingMarketing).

5.1 Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων

Όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου είδους και μεγέθους χρησιμοποιούν διάφορες οικονομικές καταστάσεις για να μπορούν να ελέγχουν την οικονομική πορεία της επιχείρησης. Να διαπιστώνουν λάθη, να προετοιμάζονται για το μέλλον, να βελτιώνονται, να βάζουν στόχους. Η διαφορά βρίσκεται στο είδος των οικονομικών καταστάσεων που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση. Μια ατομική επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί τις ίδιες καταστάσεις με μια ΑΕ ή ΕΕ κτλ. Η πρώτη, δεν είναι αναγκασμένη να "κρατάει βιβλία", να έχει ισολογισμούς και αποτελέσματα χρήσεως. Μπορεί να ελέγχει την οικονομική πορεία της και την απόδοση του τεχνολογικού εξοπλισμού της με πιο απλές μεθόδους: μηχανογράφηση, εκδόσεις τιμολογίων ή αποδείξεων, καταστάσεις αγορών και πωλήσεων και διάφορες άλλες μεθόδους είτε σχετίζονται με την τεχνολογική εξέλιξη(H/Y), είτε με στυλό και τετράδιο(Μαύρα Βιβλία).

Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες επιχειρήσεις (ΑΕ, ΟΕ) είναι αναγκασμένες από τον νόμο να δημιουργούν Λογιστικές Καταστάσεις. Αυτές οι καταστάσεις βοηθούν την επιχείρηση να ελέγχουν την πορεία και την απόδοσή της. Φυσικά, κάθε επιχείρηση μπορεί να κρατάει οποιαδήποτε άλλη μορφή εκθέσεων για τη σωστή διεκπεραίωση συμπερασμάτων.

Οι βασικές λογιστικές καταστάσεις τις οποίες είναι υποχρεωμένες να καταρτίζουν οι κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες είναι:

1. Ο Ισολογισμός.
2. Η κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης ή κατάσταση Κερδών και Ζημιών.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των λογιστικών καταστάσεων είναι:

1. Αποτελούν συνοπτικές καταστάσεις
2. Το περιεχόμενό τους είναι κατά ένα μεγάλο βαθμό καθορισμένο
3. Τα στοιχεία που περιέχουν καθώς και η κατάρτισή τους στηρίζονται σε ένα σύνολο γενικά παραδεκτών λογιστικών αρχών και μεθόδων
4. Καταρτίζονται και δημοσιεύονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα
5. Είναι γενικές ή γενικού σκοπού.

Ισολογισμός

Είναι η λογική κατάσταση η οποία εμφανίζει την οικονομική ή αλλιώς τη χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή. Εμφανίζει τα στοιχεία του Ενεργητικού, του Παθητικού και της Καθαρής Θέσεως της επιχείρησης.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Είναι η λογική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα το οποίο επέτυχε μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου, καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος.

Λογαριασμός Παρακρατηθέντων Κερδών

Δείχνει τον τρόπο με τον οποίο τα κέρδη μιας επιχείρησης μεταβλήθηκαν μεταξύ δύο ισολογισμών.

Ισοζύγια

Το ισοζύγιο εκτός ότι αποτελεί όργανο ελέγχου των καταχωρήσεων στους λογαριασμούς, είναι παράλληλα και όργανο με το οποίο παρέχονται στη διοίκηση των επιχειρήσεων σημαντικές πληροφορίες, αφού σ' αυτό περιλαμβάνονται συγκεντρωμένοι όλοι οι λογαριασμοί του ισολογισμού και της καταστάσεως αποτελεσμάτων χρήσεως οι οποίοι έχουν δημιουργηθεί μέχρι τη στιγμή της καταρτίσεώς του.

Εκτός από τις παραπάνω καταστάσεις έχουν δημιουργηθεί και κάποιοι δείκτες που ικανοποιούν βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις και μετρούν τη ρευστότητα της επιχείρησης, ή ικανοποιούν μακροπρόθεσμες απαιτήσεις και δίνουν έμφαση στην ικανότητα πραγματοποίησης κερδών και στα λειτουργικά αποτελέσματα. Αυτοί οι δείκτες κατατάσσονται σε 6 βασικούς τύπους.

1. Δείκτες Ρευστότητας, μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Αυτοί με τη σειρά τους διακρίνονται σε Αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας, ειδικής ρευστότητας, ταμειακής ρευστότητας και αμυντικού χρονικού διαστήματος.
2. Δείκτες Διάρθρωσης κεφαλαίων ή μόχλευσης, που μετρούν το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια. Για την ανάλυση και μελέτη της μακροχρόνιας οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται: ο αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων προς συνολικά κεφάλαια, ιδίων κεφαλαίων προς δανειακά κεφάλαια, ιδίων κεφαλαίων προς πάγια, κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις, αριθμοδείκτης παγίων προς μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και αριθμοδείκτης καλύψεως τόκων.
3. Δείκτες Δραστηριότητας, που μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης. Αυτοί οι δείκτες διακρίνονται στους: αριθμοδείκτη ταχύτητας εισπράξεως απαιτήσεων, ταχύτητας βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων, ταχύτητας κυκλοφορίας καθαρού κεφαλαίου κινήσεως, ταχύτητας κυκλοφορίας του

ενεργητικού, ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων και αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων.

4. Δείκτες Αποδοτικότητας, που μετρούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, όπως εμφανίζεται από τις αποδόσεις που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις. Οι κυριότεροι είναι: ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους, καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους, αποδοτικότητας απασχολημένου κεφαλαίων, αποδοτικότητας ενεργητικού, συνδυασμένος αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού, αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, οικονομικής μοχλεύσεως και δαπανών λειτουργίας.
5. Επενδυτικοί Δείκτες, όπου χρησιμοποιούνται από τους επενδυτές για να αποφασίσουν αν θα πρέπει να αγοράσουν, να πουλήσουν ή να διατηρήσουν την επένδυσή τους στην επιχείρηση. Οι σπουδαιότεροι επενδυτικοί αριθμοδείκτες είναι οι: το κατά μετοχή κέρδη, το κατά μετοχή μέρισμα, η μερισματική απόδοση, το ποσοστό διανεμομένων κερδών, η εσωτερική αξία μετοχής, ο λόγος τιμής προς κέρδη κατά μετοχή, η ταμειακή ροή ανά μετοχή, ο αριθμοδείκτης αποδόσεως μετοχής σε ταμειακή ροή, ο αριθμοδείκτης ποσοστού αυτοχρηματοδοτήσεως, ο αριθμοδείκτης διαρκείας εξοφλήσεως επενδύσεων και η απόσβεση κατά μετοχή.
6. Δείκτες Δαπανών Λειτουργίας, που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης για τη μέτρηση των διαφόρων δαπανών λειτουργίας της και της αποτελεσματικότητας της έναντι των δαπανών. Διακρίνονται οι εξής αριθμοδείκτες: αριθμοδείκτης λειτουργικών εξόδων, λειτουργικών εξόδων προς πωλήσεις, καθαρών κερδών προς τις αμοιβές των απασχολούμενων, παγίων προς μέσο αριθμό απασχολούμενων, αμοιβών προς μέσο αριθμό απασχολούμενων και καλύψεως επενδύσεων (Ναούμ Β. Χρήστος: *Εισαγωγή στη χρηματοοικονομική λογιστική*, Αθήνα 1998), (Νιάρχος Α. Νικήτας: *Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων*, εκδ. 7, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2004).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η συμβολή των ΝΤ στην μέτρηση της αποδοτικότητας είναι μεγάλη. Όλες οι λογιστικές καταστάσεις και οι μετρήσεις παλαιότερα γίνονταν με το χέρι. Τώρα με τη βοήθεια της τεχνολογίας γίνονται όλα μηχανογραφημένα, γρήγορα και με πολύ μικρότερες πιθανότητες λάθους. Λένε ότι οι μηχανές δεν κάνουν λάθη, αλλά τα κάνουν οι άνθρωποι που τις χειρίζονται. Πιστεύουμε ότι η εγκυρότητα των στοιχείων που δίνουν οι Η/Υ είναι μεγάλη και άξια εμπιστοσύνης. Λανθασμένα στοιχεία θα πάρουμε μόνο εάν δώσουμε λανθασμένες πληροφορίες στους Η/Υ. Τα λογιστικά προγράμματα που έχουν δημιουργηθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων και τις πρέπει αναβαθμίσεις που τους κάνουν μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας επιχείρησης στο άριστο. Μάλιστα, με την πάροδο των χρόνων και την συνεχή εξέλιξη των συστημάτων αυτών, στο μέλλον δεν θα υπάρχουν αμφιβολίες όσον αφορά αυτό το ερώτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Baumgartner R., "Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development"- Volume 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Usa, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, 2003
2. Burke, W. Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Addison-Wesley; 1993.
3. Cameron K. And Quinn R., "Diagnosing and changing Organizational Culture", Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company, 1999, chapters 2,3 and "Measures of Organizational Culture", "Principles and Factors of Leadership" Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999
4. Gerstein, Marc S., David A. Nadler, and Robert B. Shaw, Organizational Architecture, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
5. Colecchia, Alessandra and Paul Schreyer (2001), "ICT Investment and Economic Growth in the 1990s: Is the United States a Unique Case? A Comparative Study of Nine OECD Countries," OECD STI Working Papers 2001/7.
6. Gordon, Robert J. The Measurement of Durable Goods Prices. Chicago: University of Chicago Press, 1990.
7. Cummins, Jason and Gianluca Violante, "Investment-Specific Technical Change in the United States (1947-2000): Measurement and Macroeconomic Consequences," Review of Economic Dynamics, v. 5(2), April 2002.
8. Denison D., "Corporate culture and Organizational effectiveness, New York, John Wiley and Sons, 1990
9. Deshpande' and Webster "Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda", Journal of Marketing, 53, Jan., 1989
10. Jenner, Lisa, "Are You Ready For The Virtual Workplace?" HR Focus, Vol 71, July, 1994

11. Jorgenson, Dale and Kevin Stiroh, (2000); "Raising the Speed Limit: U.S. Economic Growth in the Information Age"; *Brookings Papers on Economic Activity*
12. Handy C "Gods of Management: The changing work of Organizations", N.Y., Oxford University Press , 1995
13. Holden T. and Gross N., "Japan just may be ready to change its ways", *BusinessWeek*, 3249, Jan. 27, 1992
14. Hoffman R. - J. Lapeyre: *Le temps de travail en Europe; Organisation et reduction*, Institut Syndical Europeen, ed. Syros 1995. OCDE: *La flexibilité du temps de travail; Négociations collectives et intervention de l'Etat* 1995.
15. Hofstede G. " Cultural differences in teaching and learning", *International Journal of intercultural relations*, 10, 1986
16. Hofstede G. " Cultures and Organizations. Software of the mind.", Maidenhead, McGrawHill, 1991
17. Hofstede G. "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Executive*, 7(1), 1993
18. Martin J., "Cultures in Organizations- Three perspectives", New York, Oxford University Press, 1992
19. Munelo Ozaki et al., "Technological change & Labour relations", International Labour Office, Geneva
20. Lewin K., "Field Theory in Social Science", N.Y.:Harper, 1951
"Lewin's K. Change Model- Groups and Group dynamics"
21. Gardner H., "Changing Minds: The Art and the Science of changing our own and other people's minds", book review, Sage Publications, 2005, Vol 1
22. Goffee, Rob & Jones, Gareth 2000, The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. London: HarperCollins Business.

23.Greene, John F., and Garfield D. Rees, "Work Teams Help Independents Make Best Use Of Technology" *The Oil And Gas Journal*, Vol 90, Oct 19, 1992

24.O'Reilly,Chatman and Caldwell " People and Organizational culture: AQ-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal* 34,Sep.1991

25.Peraiz A., "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1.1, 1998

26.Rhody and Tang, " Learning from Japanese transplants and American corporations", *Public Personnel Management*,24,(Spring),1995

27.Saxenian A. " Regional networks and the resurgence of Silicon Valley", *California Management review*, 33,(Fall),1990

28.Schein E. "The Corporate Culture. Survival Guide",1999, San Francisco, Jossey-Bass

29.Schreyogg G., *Organisationskultur*, In *Handwörterbuch der Organization*, Ed, Frese, Poeschal, Stuttgart, 1991

30.Senge P., " The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Doubleday/UK: Century Business, 1993

31.Senge P., "Μέσα από την οπή της βελόνας», από το βιβλίο του Rowan Gibson «Η επιχείρηση του Μέλλοντος», Εκδ.Καστανιώτη, 2003

32.Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, *Academy of Management Review*

33.Stringer, R. *Leadership and Organizational Climate*. Upper Saddle River, Prentice Hall; 2002

34.Tagiuri, R., "The concept of organizational climate." In: Tagiuri R, Litwin GH. , editor. *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Cambridge, Harvard University; 1968.

35.Trevino L., Butterfield K., McCabe D., "The ethical context in Organization. Influences on employee attitudes and behaviors", *Research in ethical issues in Organizations*, vol.3,2001

36. Van de Ven, Andrew H. and Andre' L. Delbecq, " A task contingent model unit structure", Administrative Science Quarterly, 19, June, 1974

37. Zammuto and O'Connor, "Gaining advanced manufacturing technologies benefits: The roles of organization design and culture", Academy of Management review, 17, (4), 1992

38. Vitiello, Jill, "Aerospace Plans For Turbulent Times" Computerworld, Vol 26, March 16, 1992

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

39. Β. Γεωργακοπούλου - Γ. Κουζή: Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις, εκδ. ΙΝ.Ε/Γ.Σ.Ε.Ε., 1996.

40. Β. Γεωργακοπούλου: Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας, εκδ. ΙΝ.Ε/Γ.Σ.Ε.Ε. 1996. Β. Γεωργακοπούλου - Γ. Κουζή: Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις, εκδ. ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. 1996. Γ. Κουζή: Οι νέες εργασιακές σχέσεις στο επίκεντρο των πολιτικών ευελιξίας, Δελτίο ΙΝ.Ε/Γ.Σ.Ε.Ε. τεύχος 12-13, 1992

41. Γεωργόπουλος Ν.: Η χρησιμοποίηση της πληροφορικής στην ανταγωνιστική στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, διδακτορική διατριβή, Θεσ/νικη 1992

42. Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος: Πληροφοριακά Συστήματα, τ. Α, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1995

43. Γιάννης Α. Πολλάλης, Διον. Ι. Γιαννακόπουλος, Ιωάννης Παπουτσής: Πληροφοριακά Συστήματα επιχειρήσεων Ι, εκδ. ΑΘ. Σταμούλης

44. Δημήτρης Α. Κατσορίδας: Νέες τεχνολογίες και απασχόληση, εκδ. Ρωγμή, Αθήνα 1998

45. Δ. Τραυλού-Τζανετάτου: Το εργατικό δίκαιο σε κρίσιμη καμπή, εκδ. Οδυσσέας 1990. Α. Μητρόπουλου: Νεοφιλελευθερισμός και υποβάθμιση της εργασίας, εκδ. Τολίδη 1991.

46. Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων: Λευκό Βιβλίο για την Ανάπτυξη, Ανταγωνιστικότητα και Απασχόληση, 1993. Γ. Κουζή: Λευκή Βίβλος, απασχόληση και εργασιακές σχέσεις (από το συλλογικό έργο "Λευκό

Βιβλίο και εργατικό κίνημα) εκδ. Ιαμός, 1994. Χ. Ιωάννου: Ευρωπαϊκή ενοποίηση και εργασιακές σχέσεις, εκδ. Επιθ. Εργ. Σχέσεων, 1996.

47.Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων: Η απασχόληση στην Ευρώπη, Ετήσια έκδοση, 1996.

48.Η. Ιωακείμογλου: Κόστος εργασίας, ανταγωνιστικότητα και συσσώρευση κεφαλαίου στην Ελλάδα (1960-1992), εκδ. ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε. 1993. “Ενημέρωση” Μισθοί-ανταγωνιστικότητα, εκδ. ΙΝ.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε., τεύχος 6, Σεπτέμβριος 1995.

49.Η Πληροφορική στην επιχείρηση, εκδ.Κλειδάριθμος

50.Ιωαννίδης, Ευάγγελος (1999), «Τεχνολογία, Δεξιότητες και Απασχόληση στην Ελλάδα: Διάρθρωση και Τάσεις,» ΕΙΕ, Αθήνα.

51.Μαρία Στρατηγάκη: Φύλο, Εργασία,Τεχνολογία, εκδ. ο Πολίτης ,Αθήνα 1996

52.Ναούμ Β. Χρήστος: εισαγωγή στη χρηματοοικονομική λογιστική, Αθήνα 1998

53.Νιάρχος Α. Νικήτας: Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων, εκδ. 7, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2004

54.Π. Φαναριώτη: Εργασιακές Σχέσεις, εκδ.Β, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2004

55.Τασιόπουλος Α.:Πληροφοριακά Συστήματα, εκδ.Αθ.Σταμούλης

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

56.www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html

57.www.crm2day.gr/library/10019.php

58.www.geocities.com/CapitolHill/Congress/2861/base/b/tetr8-9.htm

59.www.inegsee.gr/pdxb

60.www.inegsee.gr/enimerwsi-72-doc4.htm

61. www.boussias.com/AnalyzingMarketing
62. <http://el.wikipedia.org/wiki/Unix>"
63. www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html
64. www.crm2day.gr/library/10019.php
65. ylarios.blogspot.com/2006/07/195-2006-plant-management.html
66. users.otenet.gr/~pap_nik/hlempor.htm
67. users.otenet.gr/~pap_nik/hlempor.htm
68. <http://www.ebusinessforum.gr>
69. tkarounos.blogspot.com/2004/02/on-line.html
70. www.stop-discrimination.info/2224.0.html
71. www.epe.org.gr/showarticle.jsp?articleid
72. www.go-online.gr
73. <http://ru6.cti.gr/broadband/el/index.php>

ΔΙΑΦΟΡΑ

74. Από την επεξεργασία των στοιχείων των ετήσιων ερευνών εργατικού δυναμικού της ΕΣΥΕ που έγινε από το ΙΝ.Ε/Γ.Σ.Ε.Ε.
75. Πολιτισμός και το effect του στην καινοτομία στην οργάνωση by Frank Forte
76. Η Καθημερινή, 27/3/2005
77. Η Καθημερινή, 31/10/2004
78. OECD (2000), "OECD Information Technology Outlook 2000."
79. OECD (2001a), *Measuring ICT Capital*, Paris.