

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

*ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
"ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ"*



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΜΜΑΡΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΑΛΑΝΗ ΣΟΦΙΑ

ΠΑΤΡΑ
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6033
----------------------	------

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και του αδερφό μου οι οποίοι με βοήθησαν σε όλα τα στάδια της ζωής μου και με στήριξαν σε όλες τις δύσκολες στιγμές. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ.Καρρά της εταιρείας INTRAKOM και την κ.Σαπρανίδου του ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΑΕ που βοήθησαν με την εμπειρία τους και τις γνώσεις τους στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Τέλος αλλά εξίσου σημαντικό, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου κ. Σακελλάριο Χρίστο, ο οποίος με τις συμβουλές του με βοήθησε να ολοκληρώσω την εργασία αυτή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελ.
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
<u>A ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</u>	
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ	7
3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ	7
4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	9
5. ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	10
<u>B ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</u>	
1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	11
2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	12
3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	13
4. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	14
5. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	20
<u>Γ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</u>	
1. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	21
1α. ΟΡΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΑ	21
1β. ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ	22
2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	24
2α. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	25
2β. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	25
3. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	26
4. ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	26
4α. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΙΤΙΑ	26
4β. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΙΤΙΑ	27
4γ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΑΙΤΙΑ	27
5. ΠΗΓΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	28
5α. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ	28
5β. ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	29
5γ. ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	29
6. ΤΥΠΟΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	30
6α. ΒΑΘΜΙΑΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	30
6β. ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	30
6γ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	31
6δ. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	31
6ε. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΝΙΚΗ	31
6στ. ΕΠΙΤΕΝΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	32
6ζ. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΥΠΩΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	32
6η. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΘΕΣΕΩΝ	33

6η1. ΤΡΑΠΕΖΕΣ	33
6η2. ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	33
6θ. ΕΘΕΛΟΥΣΙΑ ΕΞΟΔΟΣ	34
6θ1. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	35
6θ2. ALPHA BANK	35
7. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	36
7α. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	36
7β. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ	36
7γ. ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	36
8. ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	37
8α. ΩΘΗΣΗ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	37
8α1. ΣΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	37
8α2. ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	37
8α3. ΣΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	38
8α4. ΣΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	38
8β. ΩΘΗΣΗ ΑΠΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	39
8β1. ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	39
8β2. ΑΝΩΤΕΡΑ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	39
8β3. ΥΠΟΛΟΠΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	39
9. ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	40
9α. ΠΟΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΥΠΟΚΕΙΝΤΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟ;	40
10. ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	40
11. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	41
11α. ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ	43
11β. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	44
11γ. ΑΛΛΑΓΕΣ ΛΟΓΩ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	44
12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	45

Δ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ	46
2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	47
3. ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	49
4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ	51
5. Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	53
6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	55
6α. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ MANAGER	55
6β. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	56
6β1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	57
6β2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΜΑΘΗΤΕΙΑ	57
6β3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ	57
7. Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	57

Ε ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	60
2. ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	61
2α. ΑΝΑΓΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΛΟΓΩ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ (ΘΕΩΡΙΑ)	61
2β. ΑΝΑΓΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΛΟΓΩ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ (ΠΡΑΞΗ)	62

ΣΤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

1. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	64
2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΙΣ	64
3. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΙΣ	66
4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	68
5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	71

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	73
-----------	----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Καθώς ένας οργανισμός πρέπει να λειτουργήσει με και διαμέσου ανθρώπων, ο βαθμός κατά τον οποίο είναι ικανός να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εργάζεται το τμήμα του προσωπικού. Επαρκής εκτέλεση, ωστόσο δε συμβαίνει αυτόματα αλλά μάλλον είναι το αποτέλεσμα καλής διοίκησης προσωπικού.

Η εργασία αυτή θα αναφερθεί στο τμήμα διοίκησης προσωπικού και συγκεκριμένα στις αποφάσεις που πρέπει να πάρει για την αλλαγή της δομής της επιχείρησης, μέσω της διαδικασίας της αναδιοργάνωσης και κατά πόσο έχει συμβολή σε αυτή τη διαδικασία η εκπαίδευση του προσωπικού.

Επίσης πραγματοποιήθηκε έρευνα σε δύο επιχειρήσεις. Την INTRACOM και το ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε και συνομίλησα με τον κ.Καρρά Αλέξανδρο, υπάλληλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στην εταιρεία INTRAKOM καθώς και με την κ.Σαπρανίδου υπεύθυνος τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού στο ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε, οι οποίοι απάντησαν στα ερωτηματολόγια που τους έδωσα και άντλησα συμπεράσματα για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και τη σημασία του στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η εργασία αυτή χωρίζεται σε επτά μέρη τα οποία είναι :

- Στο **Α κεφάλαιο** γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της επιχείρησης και στις οργανωτικές της δομές καθώς και πως επιτυγχάνονται οι διοικητικοί στόχοι.
- Στο **Β κεφάλαιο** αναφέρεται τι είναι διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και πόσο σημαντικό είναι αυτό το τμήμα σε μια επιχείρηση, τι αποφάσεις παίρνει αυτό το τμήμα και πως κατατοπίζει ένα άτομο που είτε εισήλθε στην επιχείρηση, είτε βρίσκεται ήδη στην επιχείρηση.
- Στο **Γ κεφάλαιο** γίνεται μια εισαγωγή στη διαδικασία της αναδιοργάνωσης, ποια είναι τα αίτια που οδηγούν μια επιχείρηση στην διαδικασία αυτή και ποια είναι αυτά τα στάδια από τα οποία περνάει η αναδιοργάνωση. Στη συνέχεια αναφέρεται ποιος είναι ο σκοπός της, κατά πόσο μια διαδικασία σαν αυτήν βοηθάει ή όχι την ανάπτυξη της επιχείρησης και πως συνδέεται η αναδιοργάνωση με το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Στο **Δ κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στην εκπαίδευση και πόσο σημαντικό είναι σε μια επιχείρηση να έχει άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, επίσης αναφέρονται τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα και πόσο σπουδαίος είναι ο αποτελεσματικός προσανατολισμός (κατατόπιση- προσαρμογή) τόσο στην ικανοποίηση του εργαζομένου όσο και στην απόδοση.

- Στο **Ε κεφάλαιο** αναλύεται η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της αναδιοργάνωσης και πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση σε μια τόσο δύσκολη διαδικασία όπως είναι αυτή της αναδιοργάνωσης, επίσης στη συνέχεια αναφέρεται ότι αν το προσωπικό ενημερώνεται για τις αλλαγές της επιχείρησης.
- Στο **ΣΤ κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στις τουριστικές επιχειρήσεις συγκεκριμένα, πώς εκπαιδεύεται το προσωπικό στις τουριστικές επιχειρήσεις και πως η τουριστική κίνηση έχει μειωθεί λόγω της έλλειψης εκπαίδευσης του προσωπικού, επίσης πόσο σημαντικό είναι το εκπαιδευμένο προσωπικό στις τουριστικές επιχειρήσεις. Τέλος, αναλύεται η διαδικασία της αναδιοργάνωση στις τουριστικές επιχειρήσεις και κατά πόσο βελτιώνει την απόδοση μιας τουριστικής επιχείρησης.
- Το τελευταίο μέρος υπάρχει μια σειρά συμπερασμάτων που έχουν αντληθεί από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διάφορες επιχειρήσεις.

Α΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της επιχείρησης είναι αρκετά πολύπλοκη και σύνθετη. Ως επιχείρηση εννοούμε, σύμφωνα με τους Buchanan και Huczynski, «την κοινωνική εκείνη ομάδα, η οποία με την συλλογική προσπάθεια και συγκεκριμένη στρατηγική, στοχεύουν σε συγκεκριμένους σκοπούς, δηλαδή κατά κύριο λόγο την επιδίωξη κέρδους».

Αυτός ο όρος, περιλαμβάνει δυο πολύ σημαντικά στοιχεία των επιχειρήσεων: ότι είναι κοινωνικές ομάδες και ότι υπάρχουν με σκοπό να αναπτύσσονται και να επιδιώκουν το κέρδος.

Μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής γενικά στοιχεία για τις επιχειρήσεις:

- Τα άτομα που απαρτίζουν μια επιχείρηση έχουν ένα συγκεκριμένο ρόλο μέσα σε αυτήν και η ύπαρξη της εξαρτάται από το πόσο καλά ανταπεξέρχονται σε αυτόν τον ρόλο.
- Η επιχείρηση έχει ένα συγκεκριμένο συλλογικό στόχο στον οποίο όλα τα μέλη της πρέπει να συνδράμουν.
- Όλοι οι ρόλοι του κάθε ατόμου, συνολικά, βοηθούν την επιχείρηση και τον σκοπό της.
- Οι ρόλοι και οι λειτουργίες της επιχείρησης είναι χωρισμένες έτσι ώστε τα μέλη της να δρουν σε διαφορετικά προγράμματα και ειδικότητες σύμφωνα με την μόρφωση τους, τα προσόντα τους ή ακόμα και με τα ενδιαφέροντά τους.

Μια επιχείρηση αποτελεί μια μορφή κοινωνικού συστήματος και έχει γίνει για να εκπληρώνει κάποιο καθορισμένο σκοπό. Αποτελείται από ένα αριθμό ατόμων που έχουν κάποιο σχέση μεταξύ τους. Κάθε άτομο έχει τη θέση του μέσα στην επιχείρηση και το άτομο από τη θέση αυτή συμβάλλει για την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση έχει ένα πρόγραμμα, δηλαδή ένα σύνολο από προγραμματισμένες ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν με επιτυχία ή αποτυχία. Αν αυτές οι ενέργειες πραγματοποιηθούν με επιτυχία η επιχείρηση προοδεύει, αν αποτύχουν η επιχείρηση διαλύεται ή αναδιοργανώνεται κατά κάποιο τρόπο διαφορετικό.

Για την πραγματοποίηση ορισμένων στόχων και για να καταστεί δυνατόν τα άτομα να εργασθούν με αρμονία, απαιτείται η ύπαρξη μιας δομής της οργανώσεως. Έτσι βασικός σκοπός της οργάνωσης πρέπει να είναι ο καθορισμός και η λογική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, τα οποία είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, η ανάθεση των δραστηριοτήτων αυτών σε αντίστοιχους managers ή μεταβίβαση ανάλογων εξουσιών (μορφές εξουσίας) και η εξασφάλιση του απαραίτητου συντονισμού.

Με μία ποικιλία διαδικασιών, δραστηριοτήτων και συμφωνιών μπορούμε να φέρουμε σε επαφή δύο (2) όρους: **την εργασία και το ανθρώπινο δυναμικό**. Με τον όρο εργασία εννοούμε την διαδικασία εκείνη κατά την οποία παράγεται έργο και υπάρχει κάποιο αποτέλεσμα. Το ανθρώπινο δυναμικό μίας οργάνωσης είναι το σύνολο των ατόμων που απαρτίζουν την διαδικασία της παραγωγής για την εκάστοτε οργάνωση

2.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα. Αυτό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι ο βασικός σκοπός της οργάνωσης. Η επίτευξη αυτού του σκοπού όμως οδηγεί σε ένα σύνολο από στόχους της οργάνωσης. Στο βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της οργάνωσης είναι σαφείς και γνωστοί, είναι δυνατός και ο προσδιορισμός της πορείας της.

Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα θα μπορούσε κάποιος να πει ότι ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες της. Μπορεί όμως να είναι και πιο συγκεκριμένοι για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο να επιθυμεί να κάνει 2.000 διανυκτερεύσεις ένα συγκεκριμένο μήνα.

Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για παράδειγμα ορίζεται σκοπός σε έναν υπάλληλο ασφαλιστικής εταιρείας να αυξήσει τις ασφάλειες με καινούριους πελάτες. Οι λειτουργικοί σκοποί επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση αναγκών προσωπικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, διότι σε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποτελεσματικότητα τους εργαζομένους. Οι γενικοί και λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωσιακής ιεραρχίας σαν επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία. Επίσης υποδεικνύουν το απαιτητό πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων.

Οι σκοποί λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζομένους. Δηλαδή επεξηγούν τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ζητείται από αυτούς. Όμως οι στόχοι της επιχείρησης, υπάρχει κίνδυνος να θεωρηθούν σκοποί από τους εργαζομένους και να εστιάσουν την προσοχή τους στο επιμέρους αγνοώντας το όλο.

Σε περίπτωση δε που ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε ασυμφωνία με τις απόψεις ή τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα.

3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Δομή είναι η σχέση των θέσεων εργασίας μίας επιχείρησης. Η δομή της οργάνωσης αφορά την ιεραρχία της επιχείρησης, στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και στο έργο που εκπληρώνει η κάθε θέση. Ανάλογα με το αντικείμενο και τους σκοπούς της επιχείρησης σχεδιάζεται η δομή της. Η δομή κάθε επιχείρησης διαμορφώνεται προς δύο κατευθύνσεις. **Την κάθετη και την οριζόντια.**

Σε κάθετες βαθμίδες αναλύεται η ιεραρχική δομή της επιχείρησης. Ψηλά βρίσκονται οι θέσεις οι οποίες έχουν περισσότερη εξουσία, επιρροή και ευθύνη. Κατεβαίνοντας τις βαθμίδες ιεραρχίας, τα χαρακτηριστικά αυτά μειώνονται. Οριζόντια η δομή της επιχείρησης αναλύεται κατά ειδικότητα ή ανάλογα με την πελατεία ή κατά την γεωγραφική περιοχή ή κατά το προϊόν.

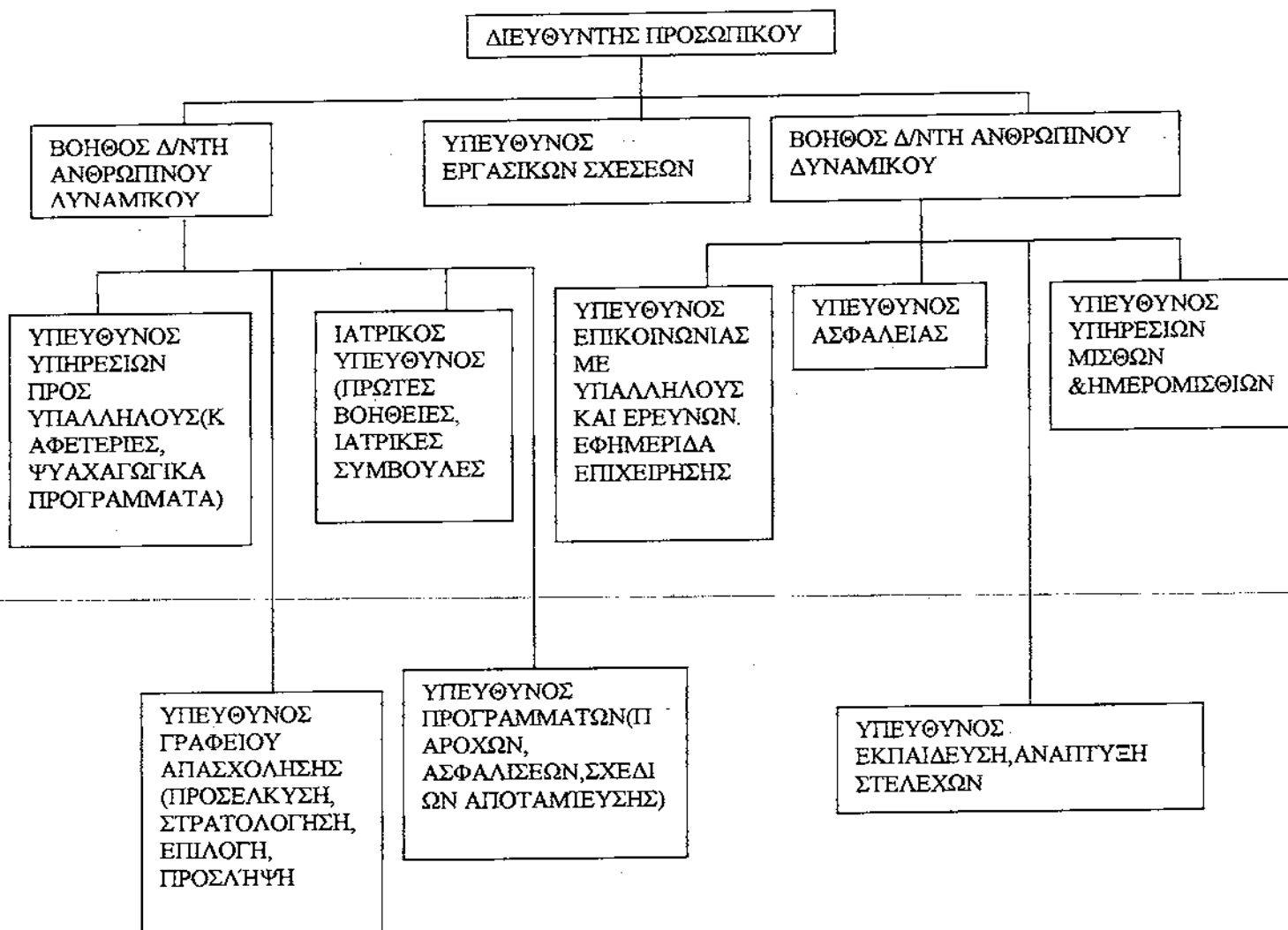
Ο βαθμός επιπέδων ιεραρχίας πρέπει να είναι το δυνατόν μικρός, διότι η πολιτική της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα δια μέσου εντολών και εξουσιοδοτήσεων. Όσο περισσότερες βαθμίδες διασχίσει μια εξουσιοδότηση, τόσο περισσότερες φορές θα μεταφερθεί και τόσο περισσότερες πιθανότητες σφάλματος υπάρχουν.

Οι διευθυντές πρέπει να έχουν αυτονομία σε σχέση με τη λειτουργία ή το τμήμα που έχουν αναλάβει και τα όρια αρμοδιοτήτων κάθε βαθμίδας να είναι σαφή. Η δομή της οργάνωσης παρουσιάζεται με ένα ειδικό απλό διάγραμμα που λέγεται **οργανόγραμμα**.

Πέρα από την επίσημη οργάνωση, που εμφανίζεται σε μια επιχείρηση, μέσα σε όλες τις επιχειρήσεις αναπτύσσεται μια άλλη οργάνωση, **η ανεπίσημη**. Οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, τα κοινά ενδιαφέροντα, τα κοινά συμφέροντα, οι συμπάθειες και αντιπάθειες, είναι η αιτία για να δημιουργούνται συσπειρώσεις, κλίκες, κάστες που υπακούουν στους νόμους της εξέλιξης.

Η ανεπίσημη οργάνωση δημιουργείται για να εξυπηρετήσει κάποιους σκοπούς, οι οποίοι μπορεί να ταυτίζονται με τους σκοπούς της επίσημης οργάνωσης- οπότε διευκολύνεται το έργο της- ή να είναι ενάντιοι στους σκοπούς της επίσημης οργάνωσης- οπότε εμποδίζεται το έργο της τελευταίας. Η αυταρχική διοίκηση, οι άδικοι μισθοί, η άδικη αντιμετώπιση των εργαζομένων και άλλα σφάλματα της επίσημης οργάνωσης, οδηγούν την ανεπίσημη οργάνωση σε εναντίωση απέναντι της. Το μεγαλύτερο σφάλμα όμως της επίσημης οργάνωσης είναι να αγνοεί την ύπαρξη της ανεπίσημης.

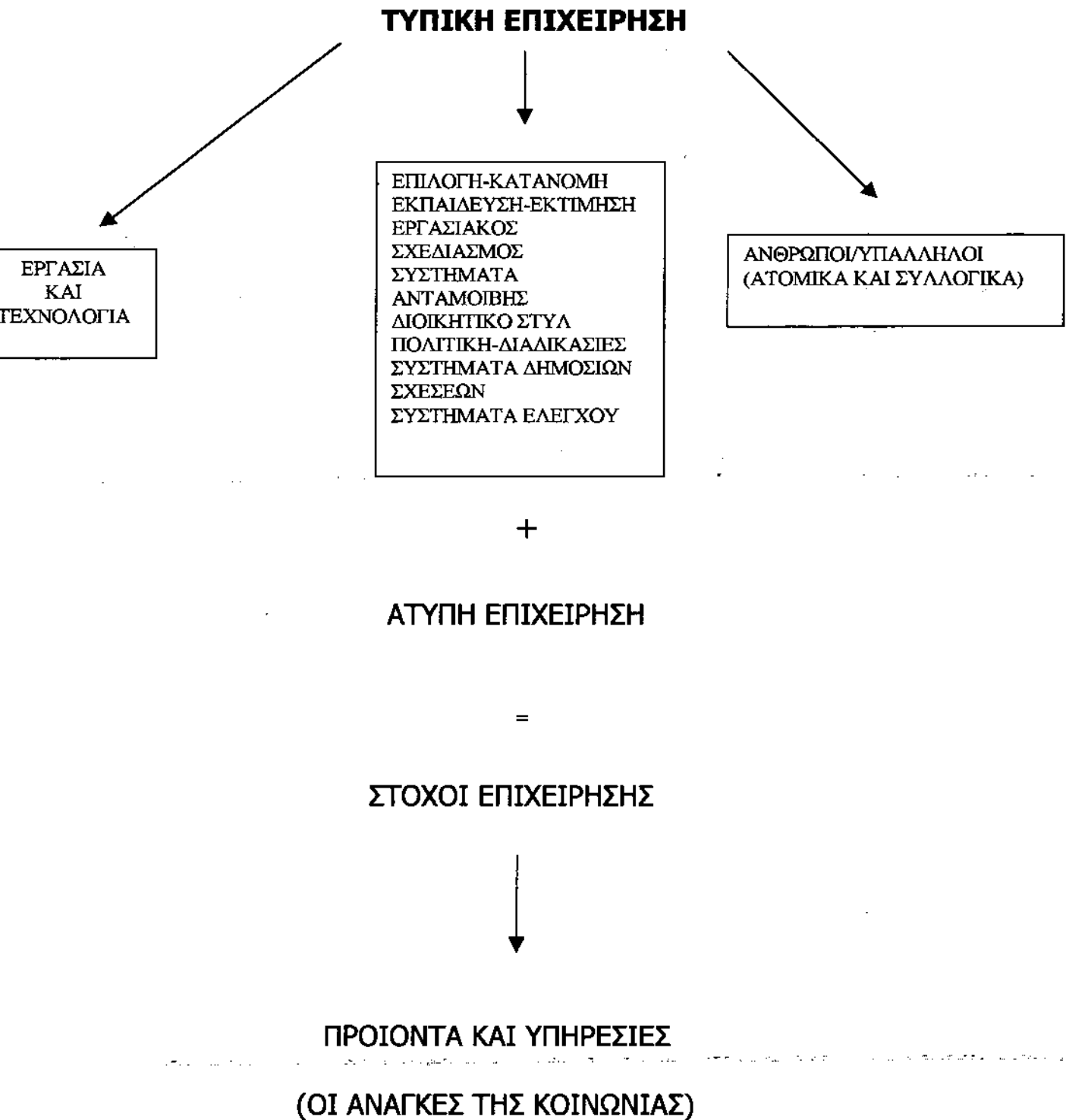
4.ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



Το σχήμα αυτό απεικονίζει την εσωτερική οργάνωση της διεύθυνσης του προσωπικού, μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα της επιχείρησης INTRACOM Α.Ε. Αυτό που μπορεί να παρατηρηθεί είναι ότι του τμήμα του προσωπικού είναι πολύ σημαντικό μέρος της επιχείρησης και αυτό επειδή ασχολείται με τους εργαζόμενους της, κάθε τμήμα έχει το δικό του υπεύθυνο ο οποίος ασχολείται με την επίλυση των τυχόν προβλημάτων που μπορούν να παρουσιαστούν στο τμήμα τους.¹

¹ Πηγή: Πληροφορίες από INTRACOM Α.Ε

5. ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ²



² Richard Lynch-“ Corporate strategy”-Second edition-Prendice Hall

B' ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση, αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο της. Αυτό το στοιχείο που κάνει τους εργαζομένους τόσο σημαντικούς είναι ότι αποτελούν τους **συντελεστές παραγωγής** (factors of production), μαζί με το κεφάλαιο, το έδαφος και τον μηχανικό εξοπλισμό. Οι συντελεστές παραγωγής είναι τα στοιχεία αυτά που είναι απαραίτητα για να κάνουν μια επιχείρηση παραγωγική δηλαδή να είναι ικανή να διατηρήσει ένα φυσιολογικό επίπεδο απόδοσης.

Υπάρχει μοναδικότητα με τους ανθρώπινους συντελεστές παραγωγής σε σχέση με τα άλλα στοιχεία, οι άνθρωποι σκέφτονται και πράττουν αυτοβούλως. Είναι ικανοί να αποφασίσουν μόνοι τους, να διαφωνήσουν και να πράξουν επιζήμια λάθη. Φυσικά, είναι αλήθεια επίσης πως οι ανθρώπινοι συντελεστές παραγωγής είναι ικανοί να συνεισφέρουν μοναδικά στην επιτυχία της επιχείρησης, με το να δημιουργούν και να « γεννούν» ιδέες, με το να είναι αποδοτικοί με την εργασία τους, με το να διοικούν και με το συνεισφέρουν πνευματικά και δημιουργικά για το κέρδος και το όφελος της επιχείρησης.

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται ανθρώπινο δυναμικό. **Το ανθρώπινο δυναμικό** είναι αυτό που σχεδιάζει τα πλάνα ανάπτυξης και παρακολουθεί τους εργασιακούς χώρους και το κλίμα που επικρατεί στην αγορά και προσπαθεί αυτά που προσφέρει, είτε υπηρεσίες, είτε αγαθά να βελτιώνονται όλο και περισσότερο και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Χωρίς τον ανθρώπινο παράγοντα ή με ανεπαρκές μέγεθος ανθρώπινου δυναμικού, μια επιχείρηση δεν θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει σωστά τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής.

Η διοίκηση προσωπικού (personnel management) αποκαλείται παραδοσιακά το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης ή στρατολόγησης (δηλαδή αναζήτηση και εξεύρεση), επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες. Οι ανθρώπινοι πόροι (human resources) ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα- αδιάφορο τι ρόλο παίζουν- τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε δραστηριότητες του. Ένας οργανισμός μπορεί να είναι μια βιομηχανία, μια ασφαλιστική εταιρεία, μια τράπεζα, ένα ξενοδοχείο, κτλ. Ο οργανισμός αυτός μπορεί να είναι μικρός ή μεγάλος, απλός ή περίπλοκος.

Καθώς η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ανθρώπων αποτελούν ολοκληρωμένες πλευρές κάθε οργανωμένης προσπάθειας, η διοίκηση ή υπηρεσία προσωπικού είναι εγγενής σε όλους τους οργανισμούς, αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι ένα τμήμα με αυτό το όνομα. Η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας και έχει ρίζες και κλάδους που εκτείνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό και πιο πέρα από αυτόν. Είναι φανερό λοιπόν, πως η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών.

Οι υπεύθυνοι που ασχολούνται με τη διοίκηση προσωπικού, είναι αυτοί που παίρνουν αποφάσεις, σχετικά με προσλήψεις, προαγωγές και την εξέλιξη των εργαζομένων και για αυτό πρέπει να είναι γνώστες των ατομικών και ομαδικών διαφορών που παρουσιάζουν οι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους σε νοημοσύνη, ιδιοσυγκρασία, ενδιαφέροντα, σωματική ικανότητα, ενεργητικότητα, δεξιότητες, μόρφωση, πείρα, στάσεις και φιλοδοξίες.

2.ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για μια επιχείρηση 3.000 ατόμων, για παράδειγμα, μια τυπική οργανωτική δομή για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή προσωπικού και βιομηχανικών σχέσεων, ο διευθυντής της υπηρεσίας προσωπικού τις περισσότερες φορές αναφέρεται στο γενικό διευθύνοντα και βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο στη δομή, όπως οι επικεφαλείς του οικονομικού, της παραγωγής και του marketing.

Αναφορικά με τον αριθμό των ατόμων μιας υπηρεσίας προσωπικού πρέπει να ειπωθεί πως αυτό εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης που καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Για παράδειγμα, μερικές επιχειρήσεις δεν έχουν προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό ή τα στελέχη τους, και άλλες ίσως δεν έχουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης θέσεων εργασίας ή απόδοσης κι ακόμα ίσως ποτέ δεν ασχολούνται με έρευνα γύρω από τα θέματα αμοιβών.

Στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας και μερικές φορές στο εξωτερικό, υπάρχουν τρεις βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική ανώτατη διοίκηση, την περιφερειακή και την τοπική. Συχνά είναι αποκεντρωμένες με την έννοια πως κάθε περιφερειακός και τοπικός manager έχει ικανότητα προσανατολισμού προς το οικονομικό αποτέλεσμα. Κατέχει γενική εξουσία και ευθύνη στην μονάδα του για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έχει σχεδόν όλες τις επιτελικές εξυπηρετήσεις όπως προσωπικού, αγορών, μηχανικών, λογιστικών κτλ. Στη δικαιοδοσία του για να πραγματοποιήσει τους στόχους της μονάδας του.

Αυτές οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, καθώς και σε κάθε παράρτημα της επιχείρησης. Έτσι, ο υπεύθυνος προσωπικού μιας τοπικής διοίκησης, π.χ. υπάγεται στον τοπικό manager και παίρνει κατευθύνσεις πολιτικής και τεχνική βοήθεια από την ομάδα προσωπικού της κεντρικής διοίκησης. Κατέχει δε θέση ίση με εκείνη των άλλων κύριων στελεχών, όπως ο αρχιμηχανικός, ο διευθυντής παραγωγής, κτλ.

Το τμήμα της **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** έχει ζωτική σημασία στην λειτουργία μιας επιχείρησης και κυρίως για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η «αξιοπαραγωγική αλυσίδα» είναι επίσης σημαντική γιατί αναδεικνύει την συνολική αξία του παραγόμενου προϊόντος ενός οργανισμού και γιατί αυτό το τμήμα, ενώ εκ πρώτης όψεως είναι δευτερεύουσα δραστηριότητα, θεωρείται πλέον σημαντικό κλειδί. Και αυτό γιατί μέσα στα πλαίσια της ευρύτερης έννοιας της στρατηγικής διοίκησης δίνεται έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό ως σημαντικής κινητήριας δύναμης της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο η στρατηγική βασίζεται σε μια κατανόηση των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιβίωση μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας.

Ο τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της αλλαγής των διοικητικών ρόλων και ευθυνών, ώστε να υποβοηθηθεί η δημιουργία νέας συμπεριφοράς και μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης, ώστε οι υπάλληλοι να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και τους αναγκαίους πόρους για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Το βασικό βέβαια, είναι ότι τα στελέχη πρέπει να έχουν γνώση και κατανόηση σχετικά με το πως οι διάφορες λειτουργίες προσωπικού πρέπει να εκτελούνται, καθώς και γνώση των εργαλείων και μεθόδων των σχετικών με την εκτέλεση αυτών των λειτουργιών.

3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το κύριο έργο αυτής της λειτουργίας αυτής είναι:

1. Να προβλέπει και να προγραμματίζει τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό βραχυχρόνια και μακροχρόνια (βραχυχρόνιος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αφορά κυρίως στελέχη π.χ. ανειδίκευτο προσωπικό, ενώ μακροχρόνιος αφορά ανώτατα διοικητικά στελέχη).
2. Να κάνει ανάλυση εργασίας ούτως ώστε να προσδιορίσει ακριβώς τι είδους εργαζομένους θα χρειασθεί. Το πρώτο μέρος αφορά ποσοτικό προσδιορισμό ενώ το δεύτερο ποιοτικό.

Πιο συγκεκριμένα οι δυο αυτές ενέργειες θα βοηθήσουν στην εξεύρεση του τρόπου και χώρου από όπου θα αποκτηθούν οι απαιτούμενοι εργαζόμενοι, στον εντοπισμό των αναγκών για εκπαίδευση ή μετεκπαίδευση των εργαζομένων και τελικά στον αριθμό και την ποιότητα των μελλόντων να προσληφθούν. Μέσω της λειτουργίας αυτής η επιχείρηση προσπαθεί να έχει τον ανάλογο αριθμό απασχολούμενων τόσο αριθμητικώς όσο και ποιοτικώς στις κατάλληλες θέσεις και στον κατάλληλο χρόνο ούτως ώστε και ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι να αποκομίσουν τα μέγιστα μακροχρονίως.

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή υπηρεσίας για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση, γενική για όλους, αναφέρεται στην παρασκευή του ατόμου σαν πολίτη μάλλον παρά σαν εργαζομένου. Η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού, του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οποιαδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή, σήμερα, για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο και γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Έτσι η εκπαίδευση σύμφωνα με τα παραπάνω, συμβάλλει στην αύξηση των γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα της οποιαδήποτε επιχειρήσεως, σε αγαθά ή υπηρεσίες, εξαρτάται και από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σε αυτήν. Οι νεοπροσληφθέντες κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση, πριν αρχίσουν την εργασία τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σε άλλη δουλειά ή για προαγωγή.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο : υ π ο κ ι ν ε ί τους εργαζομένους να εργάζονται αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους επενδύει σε αυτήν την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα α ί σ θ η μ α α σ φ α λ ε ι α ς, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχειρήσεως ή της υπηρεσίας. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σε αλλαγές τεχνολογικές και σε αλλαγές σχετικών μεθόδων. Οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους, όπως δημιουργούνται.

3. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως έχει αναφερθεί μεγάλη σημασία στην εξέλιξη της εταιρίας. Το τμήμα αυτό πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά την απόδοση του κάθε εργαζομένου και να την αξιολογεί με σκοπό την επιτυχία στην εργασία του. Για αυτό το λόγο το τμήμα των ανθρώπινων πόρων για να μπορεί πιο εύκολα να επιβλέπει τους εργαζομένους, έχει στη διάθεση του συστήματα συλλογής, καταγραφής, ανάλυσης, αποθήκευσης και ανεύρεσης πληροφοριών αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής του. Αν και μέχρι πρόσφατα τέτοια συστήματα ήταν αρκετά δύσχρηστα και δαπανηρά, η σημερινή άνθηση της τεχνολογίας και η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει καταστήσει τη δημιουργία και χρήση τους μια εύκολη υπόθεση.

Ένα σύστημα που βασίζεται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να καταγράφει πληροφορίες είτε στην κεντρική μονάδα του υπολογιστή, είτε σε εμπορικά προγράμματα ειδικά αναπτυγμένα για τέτοιους σκοπούς. Όπως κι να έχει τα συστήματα αυτά παρέχουν ένα πλήθος δυνατοτήτων ανάμεσα στις οποίες είναι:

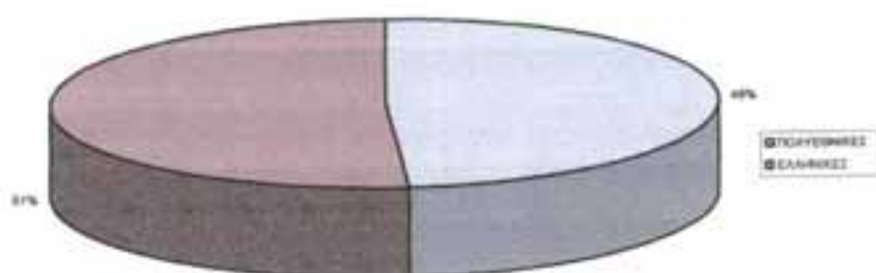
- Πληροφοριακά στοιχεία των ήδη **υπαρχόντων υπαλλήλων**. Μια τράπεζα δεδομένων περιέχει πληροφορίες σχετικά με το όνομα, το φύλο, τη διεύθυνση, το τηλέφωνο τους και άλλα σχετικά. Μπορεί ακόμη να καταγράφονται στοιχεία περισσότερο απόρρητα ή σχετικά με τη θέση του υπαλλήλου, όπως είναι τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση της αποδοτικότητας, διάφορα θέματα υγείας (π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες), ο χρόνος προσέλευσης και αποχώρησης από τη δουλειά, η εκπαίδευση που έχει παρακολουθήσει ο εργαζόμενος, ο σχεδιασμός των προαγωγών και της σταδιοδρομίας γενικότερα, κτλ.

- Προσδιορισμός στοιχείων **υποψηφίων υπαλλήλων**. Ένα πρόγραμμα προσδιορισμού στοιχείων μπορεί αυτόματα να καταγράψει, να επισημάνει και να εντοπίσει δραστηριότητες, όπως είναι οι πληροφορίες σχετικά με προηγούμενες εργασίες του υποψηφίου, ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση των συνεντεύξεων επιλογής, η καταγραφή διάφορων βιογραφικών που στέλνονται περιστασιακά από διάφορα άτομα με αποτέλεσμα να υπάρχει μια μεγάλη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων όταν μελλοντικά παρουσιαστούν ανάγκες πλήρωσης θέσεων, κτλ.

4. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Παρακάτω θα παρατεθεί μια πανελλαδική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την PRICEWATERHOUSECOOPERS σε συνεργασία με το Τμήμα Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, διεξήγαγε έρευνα με θέμα τις «Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων 2003». Στόχος της έρευνας είναι να αποτυπώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στις επιχειρήσεις.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ

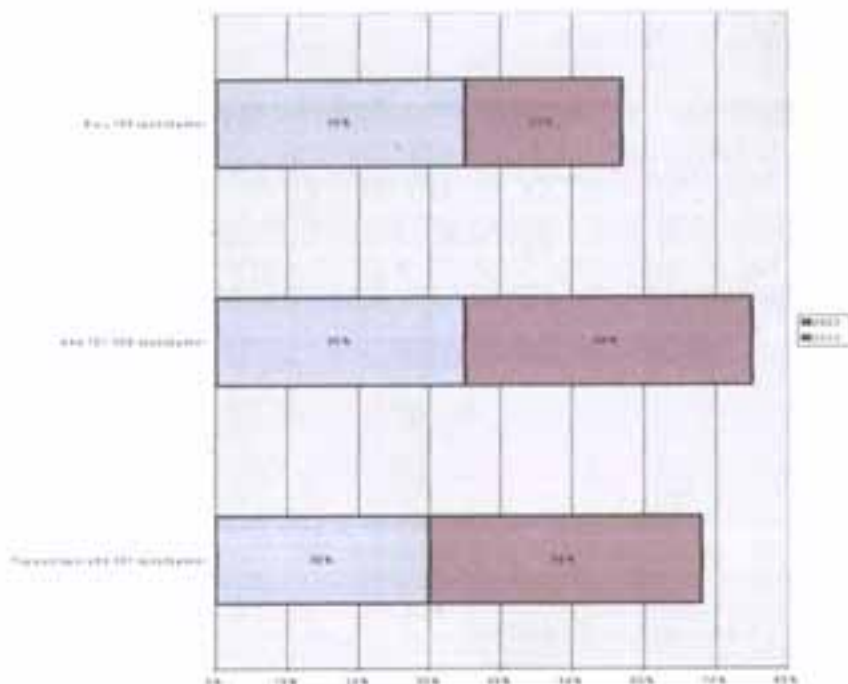


➤ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΝΑ ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ

Τα θέματα που εξετάζει η έρευνα είναι οι δείκτες μέτρησης ανθρώπινου δυναμικού, ο ρυθμός αποχώρησης στελεχών, η επιχειρησιακή στρατηγική, η πολιτική αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού και οι εργασιακές σχέσεις. Στην έρευνα συμμετείχαν 98 ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίες απασχολούν συνολικά 73.486 εργαζομένους.

Σε ποσοστό 62% οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα είχαν κύκλο εργασιών πάνω από 45 εκατομμύρια ευρώ, 18% από 7,1 έως 25 εκατομμύρια ευρώ, 12% από 25,1 έως 45 εκατομμύρια ευρώ, ενώ 8% είχαν κύκλο εργασιών έως 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ



➤ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ

1. Προτεραιότητες επιχειρήσεων

Από την έρευνα προκύπτει πως οι προτεραιότητες της Γενικής Διεύθυνσης των επιχειρήσεων δεν συμβαδίζουν πάντοτε με τις προτεραιότητες των ΔΑΠ. Συγκεκριμένα, η Γενική Διεύθυνση των επιχειρήσεων ιεραρχεί ως τα σημαντικότερα θέματα τα ακόλουθα:

- Αύξηση της κερδοφορίας.
- Μείωση του κόστους της επιχείρησης.
- Ικανοποίηση των πελατών.

Αντίστοιχα, τα σημαντικότερα θέματα που αφορούν τις ΔΑΠ των εταιρειών, όπως αξιολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες, είναι τα ακόλουθα:

- Εκπαίδευση /Ανάπτυξη προσωπικού.
- Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.
- Προσέλκυση/Επιλογή προσωπικού.
- Μείωση εργασιακού κόστους.

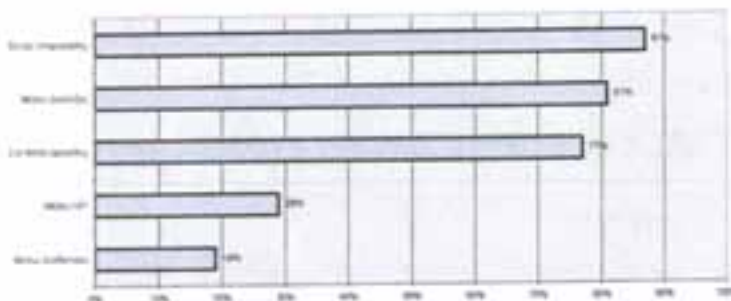
Αξίζει να σημειωθεί ότι τι 56% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεν θα αποτελέσει προτεραιότητα το 2004 για τις επιχειρήσεις τους.

2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Στην ερώτηση εάν η επιχείρηση των ερωτηθέντων διαθέτει επίσημη Διαδικασία Ανάλυσης Εκπαιδευτικών Αναγκών, το 64% δήλωσε καταφατικά. Εφόσον όμως εισαχθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που η εκάστοτε επιχείρηση κρίνει αναγκαία, μόνο το 46% προβαίνει σε διαδικασίες αξιολόγησης των προγραμμάτων αυτών.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος εκπαίδευσης προσωπικού, σύμφωνα με την έρευνα, είναι η εκπαίδευση εκτός επιχείρησης (87%).

ΟΙ ΠΙΟ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



> ΟΙ ΠΙΟ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Σημαντικό αποτέλεσμα της έρευνας αποτελεί και το γεγονός ότι, ενώ οι Έλληνες φαίνεται να εργάζονται αρκετές επιπλέον ώρες την εβδομάδα, οι επιχειρήσεις δεν δείχνουν το απαραίτητο ενδιαφέρον για εισαγωγή ευέλικτου προγράμματος εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μόνο το 14% των εταιρειών διαθέτει κάποιο πρόγραμμα. Αξίζει να σημειωθεί όμως ότι το 41% των συμμετεχόντων πιστεύει στην αναγκαιότητα εισαγωγής προγράμματος εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στο μέλλον.

2. Μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού

Για την προσέλκυση Ανώτατων/Ανώτερων Στελεχών, η πιο διαδεδομένη μέθοδος σύμφωνα με το 70% των συμμετεχόντων, είναι τα Γραφεία Συμβούλων Επιλογής και Προσέλκυσης. Οι καταχωρίσεις στον Τύπο αποτελούν σημαντική μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού, σύμφωνα με το 64% των ερωτηθέντων, ενώ το 87% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι είναι η καταλληλότερη μέθοδος για την προσέλκυση μεσαίων στελεχών. Τέλος, για

το προσωπικό υποστήριξης, η αναζήτηση στελεχών μέσω γνωστών αναφέρθηκε ως συχνότερη μέθοδος προσέλκυσης με 67%.

Σε ό,τι αφορά την επιλογή προσωπικού, ανεξάρτητα από το επίπεδο εργαζομένων, η προσωπική συνέντευξη αποτελεί την πιο αποτελεσματική μέθοδο επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου (94% στα Ανώτατα και Ανώτερα Στελέχη, 96% στα Μεσαία Στελέχη και 83% στο προσωπικό Υποστήριξης/Εργατοτεχνίτες).

3. Αποχωρήσεις εργαζομένων

Σε ό,τι αφορά το ποσοστό αποχωρήσεων, οι κλάδοι που επηρεάστηκαν περισσότερο είναι οι Υπηρεσίες και το Εμπόριο με 17%, ενώ στη Βιομηχανία, με ποσοστό 9%, παρατηρήθηκε πτώση των αποχωρήσεων της τάξεως του 3% σε σχέση με το 2002. Μεγαλύτερος αριθμός οικειοθελών αποχωρήσεων παρατηρήθηκε στους τομείς του Μάρκετινγκ, των Οικονομικών Υπηρεσιών, των Πωλήσεων και της Παραγωγής. Μικρότερο ποσοστό αποχωρήσεων παρατηρήθηκε στη Γενική Διεύθυνση, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, τη Μηχανογράφηση, την Έρευνα και Ανάπτυξη και τις Προμήθειες. Ως αποτέλεσμα της μικρής κινητικότητας των παραπάνω κλάδων, οι προσλήψεις για το 2003 ήταν σαφώς μειωμένες.

Αναφορικά με τις κατηγορίες προσωπικού, η έρευνα έδειξε ότι, ανεξαρτήτως κλάδου, οι οικειοθελείς αποχωρήσεις είναι περισσότερες ανάμεσα στα μεσαία στελέχη και στο προσωπικό υποστήριξης.



> ΠΟΣΟΣΤΟ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΩΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟ

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, ο σημαντικότερος λόγος μη οικειοθελών αποχωρήσεων παραμένει η μειωμένη ατομική απόδοση με 68% (61% το 2002), ενώ ακολουθούν η εταιρική αναδιοργάνωση με 42% και η κατάργηση θέσης με 23%.

1. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Το 87% των εταιρειών που έλαβε μέρος στην έρευνα διαθέτει Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης και το 80% δήλωσε πως το Σύστημα που εφαρμόζει είναι αρκετά έως πολύ αποτελεσματικό. Επίσης, το 83% δήλωσε πως πραγματοποιεί συνέντευξη ανάπτυξης/αξιολόγησης.

Σύμφωνα με την έρευνα, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των ακολούθων:

- ◆ Ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες (90%).
- ◆ Επιχειρησιακές εκπαιδευτικές ανάγκες (83%).
- ◆ Δυνατότητες προαγωγής (68%).
- ◆ Ανάπτυξη καριέρας (65%).
- ◆ Σύνδεση απόδοσης με αμοιβές (60%).

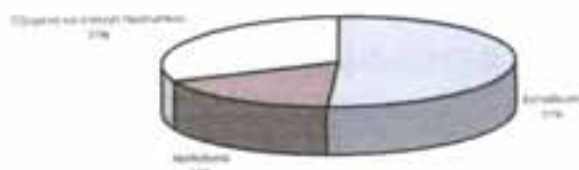
3. Άλλες Δραστηριότητες ΔΑΠ

Σε ό,τι αφορά τις δραστηριότητες της ΔΑΠ, από την έρευνα προκύπτει ότι οι σημαντικότερες λειτουργίες της και ο μέσος χρόνος (%) που καταναλώνεται σε ετήσια βάση για τη διεκπεραίωσή τους είναι:

- ▶ Μισθοδοσία (38%).
- ▶ Εκπαίδευση (22%).
- ▶ Εξεύρεση και επιλογή προσωπικού (22%).
- ▶ Εργασιακά θέματα (18%).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι επιχειρήσεις τείνουν ολοένα και περισσότερο να ανθέτουν μέρος των αρμοδιοτήτων τους σε εξωτερικούς συμβούλους. Εντούτοις, η ανάλυση έδειξε ότι οι ελληνικές εταιρείες εκχωρούν σε μικρότερο ποσοστό τις αρμοδιότητες τους σε σχέση με τις πολυεθνικές εταιρείες.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΠΟΥ ΕΚΧΩΡΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΑΜΦΟΤΕΡΩΝ ΣΥΝΑΚΩΝ ΣΕ ΕΣΤΕΡΝΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ



Από τη παραπάνω έρευνα μπορεί κάποιος να συμπεράνει αρκετές πληροφορίες για τη σημασία της εκπαίδευσης σε διάφορες επιχειρήσεις. Για το θέμα αυτό η κάθε επιχείρηση, όπως

έχει ήδη αναφερθεί, έχει ένα ειδικό τμήμα, το οποίο ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό που είτε εργάζεται ήδη στην επιχείρηση, είτε πρόκειται να εργαστεί.

Το τμήμα αυτό του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τους εργαζομένους της επιχείρησης και προσπαθεί να τους εντάξει με τον πιο ομαλό τρόπο στους κύκλους της επιχείρησης, έναν νέο εργαζόμενο, καθώς και να «συμπαρασταθεί» σε έναν παλιό εργαζόμενο σε τυχόν αλλαγές της στρατηγικής και της πολιτικής της εκάστοτε επιχείρησης.

5.ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι φυσικό να κατανοηθεί ότι το τμήμα των ανθρώπινων πόρων για μια επιχείρηση είναι τρομερής σημασίας, και αυτό διότι το τμήμα αυτό ελέγχει κατά κάποιο τρόπο όλους τους εργαζομένους και κρίνει αν κάποιο τμήμα της επιχείρησης χρειάζεται νέο δυναμικό για να ενισχυθεί (πρόσληψη) ή κάποια από τα άτομα που ήδη εργάζονται μπορούν να αντεπεξέλθουν σε κάποια άλλη πιο σημαντική θέση στην επιχείρηση και να μεταφερθούν σε αυτή (προαγωγή). Επίσης, αποφασίζει αν κάποιο άτομο δεν μπορεί πλέον να ανταποκριθεί στην εργασία του και το άτομο αποδεσμεύεται από την επιχείρηση (απόλυση) ή ακόμα και όταν ένα άτομο μεταφέρεται σε κάποια άλλη θέση η οποία όμως δεν είναι της ίδιας βαρύτητας που εργαζόταν μέχρι εκείνη τη στιγμή (υποβιβασμός).

Επομένως, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού επιλέγει, αξιολογεί και κρίνει το προσωπικό της επιχείρησης και μπορεί και παίρνει αποφάσεις για την αναδιοργάνωση της επιχείρησης για να μπορέσει να αντεπεξέλθει σωστά στις αλλαγές της αγοράς. Την απόφαση για μια τέτοια διαδικασία όπως είναι η αναδιοργάνωση, ξεκινάει από το τμήμα των ανθρώπινων πόρων, διότι αυτό παρακολουθεί την πορεία της επιχείρησης και μπορεί να αξιολογήσει τι αλλαγές που χρειάζονται να γίνουν έτσι ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να συμβαδίσει με τις αλλαγές της αγοράς.

Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων, όπως προαναφέρθηκε είναι υπεύθυνο στο να προβλέπει τις ανάγκες του κάθε τμήματος της επιχείρησης, τόσο στις αλλαγές που προέρχονται από την πρόοδο της τεχνολογίας αλλά και από τις μεταβολές στις οργανωτικές δομές. Πιο συγκεκριμένα, η συνέπεια της καθιέρωσης σύγχρονης τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία, αφορά κυρίως το υπάρχον προσωπικό. Δηλαδή, μάλλον δεν θα δημιουργηθεί ανάγκη για περισσότερο προσωπικό, αλλά θα χρειαστεί τώρα, μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση των ήδη απασχολούμενων στην επιχείρηση. Οι αλλαγές στην οργανωτική δομή, αναφέρονται στα διοικητικά τμήματα μιας επιχείρησης και στην διαμόρφωση της πολιτικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Επομένως, το τμήμα των ανθρώπινων πόρων είναι το τμήμα εκείνο που μέσα σε όλες τις ευθύνες έχει και την ευθύνη για την λήψη της απόφασης της αναδιοργάνωσης και κατά συνέπεια την σωστή αντιμετώπιση των επιπτώσεων αυτής της διαδικασίας.

Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.α) ΟΡΙΣΜΟΣ-ΓΕΝΙΚΑ

Αναδιοργάνωση είναι « η θεμελιώδης και ουσιαστικής αναθεώρηση καθώς και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών με σκοπό την «δραματική βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Η αναδιοργάνωση δεν είναι:

- Μείωση προσωπικού ή παραγωγής (αν και υπάρχουν και αντίθετες απόψεις)
- Αναδόμηση
- Μια παροδική συνήθεια.

Οι οργανισμοί σήμερα είναι υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν ουσιαστικές μεταβολές, στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Χρειάζεται να υιοθετήσουν νέους τύπους οργανωτικής δομής, παραγωγής και απασχόλησης-αξιοποίησης των εργαζομένων σε αυτούς.

Η ανάγκη αυτή επιβάλλεται από ένα πλέγμα συνθηκών που διαμορφώνονται και ένα σύνολο προβλημάτων που δημιουργούνται στο κοινωνικό, τεχνικό και οικονομικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο δημιουργούνται, λειτουργούν και αναπτύσσονται οι οργανισμοί. Μερικά από αυτά τα προβλήματα είναι:

- Αυξανόμενη ανεργία και πληθωρισμός.
- Οι αναπτυσσόμενες χώρες παράγουν και εξαγωγούν αγαθά στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες.
- Διάρθρωση οικονομιών (Αύξηση τριτογενούς τομέα-Υπηρεσίες).
- Σε εθνικό επίπεδο, κοινωνικές συγκρούσεις.
- Αστάθεια εθνικών νομισμάτων.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων και σε διακρατικό επίπεδο λειτουργίας τους.
- Νέες μορφές χρηματοδότησης και πιστωτικής συναλλαγής.
- Μαζική και ταχύτατη πληροφόρηση.
- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.
- Κυβερνητικές επιλογές και πολιτικές.
- Διεύρυνση των αγορών διάθεσης προϊόντων και απόκτησης πρώτων υλών παραγωγής.
- Αυξανόμενο-κόστος απόκτησης και απασχόλησης παραγωγικών πόρων.

Οι ταχύτατες και σε αρκετές περιπτώσεις ταυτόχρονες αυτές αλλαγές, οδηγούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση συγκεκριμένων προσεγγίσεων και στρατηγικών προσαρμογής ή καινοτομιών για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της αποτελεσματικής λειτουργίας τους.

Τα άτομα που επηρεάζονται από αυτές τις αλλαγές, είτε καταναλωτές είναι, είτε εργαζόμενοι-παραγωγοί διαμορφώνουν τέτοιες στάσεις και αξίες έναντι κοινωνικών μηχανισμών και κρατικών παρεμβάσεων και έναντι της εργασίας και των συστημάτων απασχόλησης που διευκολύνουν ή δυσκολεύουν την πραγματοποίηση αυτών των αλλαγών.

Συνήθως όμως δυσκολεύουν την εισαγωγή αλλαγών και αυτό διότι δεν δέχονται εύκολα την μεταχείριση ή την επιρροή και δεν αισθάνονται την υποχρέωση προς αποδοχή μιας καινούριας κατάστασης όταν δεν καταλαβαίνουν ή δεν συμφωνούν ή δεν ωφελούνται με την επικείμενη αλλαγή. Το αίσθημα της απώρευσης ή απέχθειας υπήρχε και παλαιότερα αλλά τώρα όμως η επιθυμία για όρθωση αντίδρασης είναι μεγαλύτερη και περισσότερο πραγματοποιήσιμη.

1.β) ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Επομένως, αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανομένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές μονάδες) σε ένα καινούριο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

• Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή χρειάζεται αναθεώρηση της καταλληλότητας των στάσεων και της συμπεριφοράς. Και ακόμη χρειάζεται λήψη απόφασης για την υιοθέτηση καινούριας συμπεριφοράς και στάσεων που θα εξασφαλίσουν καλύτερες δυνατότητες επίτευξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα στις πιέσεις που ασκούνται από τις τροποποιήσεις που συμβαίνουν στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Η διαδικασία της αναδιοργάνωσης, της αλλαγής δηλαδή, για μια επιχείρηση είναι αρκετά πολύπλοκη. Το μόνο που είναι σίγουρο είναι ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να επιτελέσει αυτή την διαδικασία τελείως διαφορετικά εξαρτάται από την στρατηγική της και τους σκοπούς που έχει θέσει.

Η αναδιοργάνωση είναι μια πολύ σημαντική στρατηγική και απαιτεί υπευθυνότητα και μεγάλη δέσμευση για τους εμπλεκόμενους.

Σε γενικές γραμμές, η αναδιοργάνωση ξεκινά με την ένωση των υπευθύνων marketing και διεύθυνσης της επιχείρησης.

Ο «αρχηγός της επιχείρησης» συγκαλεί την ομάδα αναδιοργάνωσης, η οποία θα ξεκινήσει την διαδικασία αυτή, μετά από εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης με την βοήθεια ενός ειδικού συμβούλου αναδιοργάνωσης. Επίσης, μια διευθυντική ομάδα αναδιοργάνωσης θα σχηματιστεί έτσι ώστε να αποτελέσει μια ομάδα συμβούλων. Από τη στιγμή που όλες αυτές οι ομάδες θα έχουν σχηματιστεί και όλοι οι απαιτούμενοι ρόλοι έχουν δοθεί, μπορεί η διαδικασία αναδιοργάνωσης να ξεκινήσει.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στους οργανισμούς είναι διαφόρων μορφών και κυρίως αφορούν, **το σύστημα παραγωγής** και ό,τι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζομένους (π.χ. Αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση εργοστασίου, παραγωγή νέου προϊόντος,

μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών) και το **σύστημα ανθρώπινος παράγοντας** (π.χ., νέος κανονισμός εργασίας, σύστημα προαγωγών, διαδικασία ικανοποίησης παραγόντων, εκπαίδευση προσωπικού, ανταμοιβές, μείωση προσωπικού).

Οι επιχειρούμενη διαδικασία αυτή έχει ως επιμέρους στόχους την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, αύξηση μεριδίου αγοράς, την παραγωγή-διάθεση νέου επιτυχημένου προϊόντος στην αγορά, αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων, αύξηση του βαθμού υποκίνησης, επίτευξη κοινωνικής αποδοχής του οργανισμού¹.

Για την επίτευξη των ανωτέρω επιμέρους στόχων ο οργανισμός πρέπει να αντιδράσει κατάλληλα- δηλαδή έγκαιρα και αποτελεσματικά-στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και να επιτύχει την ανάλογη αλλαγή στη συμπεριφορά των ατόμων.

Παρόλο που η προσπάθεια αναδιοργάνωσης είναι ξεχωριστή για κάθε επιχείρηση υπάρχουν μερικά βασικά βήματα τα οποία είναι:

- Εντοπισμός και μελέτη της παρούσας κατάστασης
 - Αναγνώριση των βημάτων που προσθέτουν αξία
 - Εξάλειψη ή μείωση των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία
-
- Χρησιμοποίηση μιας συγκεκριμένης νοοτροπίας, γρήγορων ελιγμών, έγκυρης εξυπηρέτησης και συγκεκριμένος τρόπος επαφής για τους πελάτες και προμηθευτές, επίσης
 - Αναδιοργάνωση πρώτα και μετά είσοδος του αυτοματισμού και καινούργια πληροφοριακά και τεχνολογικά συστήματα.

Η διαδικασία της αναδιοργάνωσης μπορεί και έχει εφαρμοστεί και σε δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις, μερικά ενδιαφέροντα του κοινού θα πρέπει να τονισθούν. Επίσης, η συμπεριφορά των πολιτών στην αναδιοργάνωση των δημοσίων επιχειρήσεων, έχουν οδηγήσει σε κάποιες διαφοροποιήσεις της διαδικασίας αναδιοργάνωσης στις δημόσιες επιχειρήσεις, πρέπει να γίνει εξισορρόπηση των συνταγματικών αναγκών και των ληξιπρόθεσμων διαδικασιών και ανάγκη του κοινού για άμεσες και γρήγορες υπηρεσίες. Και όσο οι δημόσιες επιχειρήσεις προσπαθούν να συμπεριλάβουν τους πελάτες τους στην αναδιοργάνωση τους στα δημόσια συστήματα εξυπηρέτησης θα πρέπει να παραμείνουν προσεκτικοί στους κινδύνους κακής ποιότητας υπηρεσιών και στην αποφυγή εκμετάλλευσης της εμπιστοσύνης του κοινού.

Μπορούμε να επισημάνουμε ότι ενώ η αναδιοργάνωση στον ιδιωτικό τομέα εικονικά πάντα πραγματοποιείται μέσα στον ίδιο το επιχειρησιακό και εργασιακό χώρο, η αναδιοργάνωση στις δημόσιες επιχειρήσεις πολλές φορές περιλαμβάνει την μεταφορά της διαδικασίας να αλλάξει από μια οργανωσιακή μορφή σε άλλη. Πολλές φορές η ίδρυση νέων δημοσίων τμημάτων χρησιμοποιείται σαν τρόπος αναδιοργάνωσης ενός συνόλου από βασικά οργανωτικά προγράμματα.

¹ D. Hellriegel & J.W Slocum Jr., Management, 3d ed. Addison- Wesley Publ.Co., London, 1982

Τώρα, όταν πρόκειται να εισαχθεί μια μορφή αναδιοργάνωσης ευρείας κλίμακας, (που αφορά δηλαδή όλα τα τμήματα του οργανισμού) και θα απαιτήσει πολύ χρόνο και πολλούς πόρους τότε είναι σκόπιμο να δοκιμάζεται η αναδιοργάνωση αυτή μερικώς, σε κάποιο- ή κάποια τμήματα και για συγκεκριμένο χρόνο. Στη δοκιμαστική αυτή περίοδο οι εργαζόμενοι στα εν λόγω τμήματα εργάζονται και συμπεριφέρονται (ακολουθώντας τις νέες πρακτικές ή συμπεριφορές) για ένα ορισμένο διάστημα πριν εκφράσουν την τελική υποστήριξη ή αντίθεσή τους στην προτεινόμενη αναδιοργάνωση.

Το επόμενο βήμα, στο στάδιο του προγραμματισμού, ουσιαστικά της αναδιοργάνωσης, είναι η επιλογή της πιο εφικτής στρατηγικής για την αναδιοργάνωση, ανάλογα με το σε ποια περιοχή ή υποσύστημα του οργανισμού επιχειρείται η συγκεκριμένη μορφή αναδιοργάνωσης. Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα- επάρκεια του καθενός από τα αλληλεξαρτώμενα υποσυστήματα: Δομή, Άνθρωποι, Τεχνολογία και Έργο. Ανάλογα με το υποσύστημα στο οποίο επιχειρείται η μορφή αυτής της αλλαγής, θα πρέπει ο φορέας- ηγέτης της αναδιοργάνωσης και οι προγραμματιστές να επιλέξουν την πλέον εφικτή και ταυτόχρονα αποτελεσματική στρατηγική. Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται μερικές από τις γνωστές στρατηγικές, που είναι δυνατό να εφαρμοσθούν, για να σημειωθεί η αναδιοργάνωση σε κάθε ένα από τα 4 αυτά υποσυστήματα.²

Υποσυστήματα Οργανισμού	Στρατηγικές που είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για να σημειωθεί αλλαγή
ΕΡΓΟ	ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ, ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΟΥ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ, ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΕΡΓΟΥ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ, ΑΛΛΑΓΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΟΙ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ΤΕΧΝΙΚΗ), ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ, ΤΙΜΩΡΙΕΣ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ, ΣΤΑΣΕΙΣ, ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ
ΔΟΜΗ	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ, ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΕΥΘΥΝΗΣ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ- ΕΞΕΛΙΞΗΣ
	(ΜΒΟ) ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

² Πηγή: H. Carhlsle, Management: Concepts and Situations, Chicago, Science Research Associates, 1976

2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

2.α) Πλεονεκτήματα αναδιοργάνωσης

Πολλοί συγγραφείς αναφέρονται σε διάφορες εταιρείες οι οποίες έχουν αναδιοργανωθεί όπως για παράδειγμα η IBM, FORD, KODAK, BLU ATLANTIC. Οι υποστηρικτές της αναδιοργάνωσης εντοπίζουν τα εξής: αυξημένη παραγωγικότητα, πρόοδο, ενδυνάμωση προσωπικού, αυξημένο ηθικό, μείωση εξόδων και βελτιωμένες υπηρεσίες. Όλα αυτά είναι τα πλεονεκτήματα που θα παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση όταν θα αναδιοργανωθεί.

Αυτά τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται κατά την διάρκεια της αναδιοργάνωσης είναι ισχυρά κίνητρα για μια επιχείρηση να πάρει μια τέτοια απόφαση και αυτό διότι είναι λογικό μια επιχείρηση να επιζητεί την αύξηση της παραγωγικότητας που σημαίνει αύξηση του μελλοντικού κέρδους, επίσης αν μια επιχείρηση συμβαδίζει με την πρόοδο της τεχνολογίας παραμένει στην αγορά και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage).³

Οι υπερασπιστές της διαδικασίας της αναδιοργάνωσης, επίσης ισχυρίζονται ότι αυτή η διαδικασία, παρέχει στην επιχείρηση την δυνατότητα να αναγνωρίσει τις ανάγκες των πελατών και της απαιτήσεις του ανταγωνισμού και της αλλαγής. Επίσης κατασκευάζει ένα μοντέλο του υποστηρικτικού ανταγωνισμού (supportive competitiveness) και την ανάπτυξη της επιχείρησης με την παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών. Επιπλέον, επανεστιάζει την επιχείρηση στους αρχικούς σκοπούς και προοπτική.

2.β) Μειονεκτήματα αναδιοργάνωσης

Η αναδιοργάνωση είναι μια διαδικασία αρκετά πολυέξοδη καθώς και ριψοκίνδυνη ως προς την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής. Η αρχή αυτής της πολυέξοδης διαδικασίας είναι οι ακριβείς πληροφορίες και συμβουλές που παρέχουν οι εξωγενείς παράγοντες όπως για παράδειγμα εξειδικευμένοι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Ο φόβος για τα επακόλουθα της μεταφοράς ενδιαφέροντος της επιχείρησης είναι το κυρίαρχο στοιχείο που επικρατεί στους κόλπους της επιχείρησης. Κατά την προέτοιμασία της επιχείρησης για να αναδιοργανωθεί οδηγεί σε μείωση της παραγωγής καθώς επίσης και πολλές φορές σε διακοπή παραγωγής, που αυτό θα προκαλέσει ακόμα και διπλάσιο κόστος αν το εγχείρημα της αναδιοργάνωσης δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα ή αν αποτύχει.

Παρά τις αντιρρήσεις των υποστηρικτών της αναδιοργάνωσης, η διαδικασία αυτή έχει γίνει η αιτία πολλών περικοπών που φτάνουν σε σημείο «κάθαρσης» κυρίως αναλυτών και βοηθών manager. Κάθε αλλαγή που αφορά στο προσωπικό, ιδιαίτερα δε η ουσιαστική και σημαντική συνοδεύεται από τη δημιουργία ορισμένων προβλημάτων, με κυριότερο την αντίδραση στην αλλαγή.

³ Kotler-Armstrong-Saunders-Wong, Principles of Marketing, Second Edition

Διάφοροι λόγοι γεννούν και ενισχύουν την αντίδραση στην αλλαγή, όπως:

- Η τάση για αδράνεια,
- Η μη καταλληλότητα του χρόνου,
- Ο αιφνιδιασμός

Αυτό που θα πρέπει να εξεταστεί είναι οι λόγοι που μια επιχείρηση επιθυμεί να αναδιοργανωθεί δηλαδή να αλλάξει, με σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει.

3.ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οι αλλαγές και ο έλεγχός τους είναι τα κυρίαρχα θέματα του σημερινού management. Η προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο παρόν είναι απαραίτητα για την επιτυχία στο ασταθές και απρόβλεπτο μέλλον.

Η αλλαγή επηρεάζει κάθε άποψη της ζωής: Η υιοθέτηση μιας στάσης ετοιμότητας επιτρέπει στην επιχείρηση να πάρει τον έλεγχο του μέλλοντος. Αυτό που χρειάζεται είναι προσέγγιση της αλλαγής με ανοιχτό μυαλό και ανάπτυξη των θετικών της στοιχείων.

Η αλλαγή επιτρέπει στους οργανισμούς να παραμένουν ανταγωνιστικοί και να προσδεύουν, και στα άτομα να προάγουν την καριέρα και την προσωπική τους ζωή. Η αλλαγή μπορεί να χειριστεί με τρεις τρόπους: αντιστεκόμενοι, ακολουθώντας ή ηγούμενοι. Η επιχείρηση που προβάλλει αντίσταση προσπαθεί μα μείνει στάσιμη πράγμα αδύνατο σε διαφοροποιούμενες καταστάσεις. Όσες αρχικά αντιστέκονται διαπιστώνουν τελικά ότι πρέπει να ακολουθήσουν-διαφορετικά, αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Είναι ασφαλέστερο και περισσότερο συναρπαστικό για μια επιχείρηση να προβλέπει την αναγκαιότητα της αλλαγής και να ηγείται αυτής.

Οι θετικές πλευρές της αλλαγής ενδέχεται στην αρχή να μην είναι εμφανείς. Νέα επιχειρησιακά εγχειρήματα, επεκτάσεις και διάφορες εκρήξεις συχνά φέρουν προκλήσεις πριν αποφέρουν οφέλη. Περιπτώσεις όπως κατάργηση τμημάτων, απολύσεις, χρεοκοπίες ή δυστοκία στην αγορά προκαλούν δυσκολίες και αποφέρουν πολύ λίγα άμεσα οφέλη. Όμως σαν επιχείρηση, θα πρέπει να υπάρχει και η έννοια του ρίσκου. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να προσεγγιστεί η αλλαγή με θετικότητα ως μια εν δυνάμει ευκαιρία. Θα πρέπει να υπάρχει ενθάρρυνση των νέων ιδεών και του ενθουσιασμό για περαιτέρω ανάπτυξη.

Οι άνθρωποι συνεχώς αλλάζουν: από τη βρεφική ηλικία περνούν στην παιδική, στην εφηβεία και την πρώτη νεότητα, στη μέση ηλικία και τελικά στα γεράματα. Μια επαγγελματική πορεία μπορεί να οδηγήσει από τη θέση του κατώτερου manager, στο μεσαίο manager και τελικά στη θέση ανώτατου manager και σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Οι οργανισμοί

ωριμάζουν και εξελίσσονται, γνωρίζοντας αλλαγές τόσο ως προς την πολιτική τους όσο και στις εφαρμοζόμενες πρακτικές.

Η οποιαδήποτε επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή, προγραμματισμένη ή όχι που αφορά είτε τη δομή του οργανισμού, είτε την τεχνολογία, είτε ακόμη- και το πιο σημαντικό- τους ανθρώπους προκαλεί κάποιες αντιδράσεις από όλους εκείνους που επηρεάζονται από την αλλαγή. Οι αντιδράσεις αυτές είναι στην ουσία μια νέα υιοθετημένη συμπεριφορά που βοηθά στο να διατηρηθεί η προϋπάρχουσα κατάσταση (status quo) η οποία εξασφαλίζει γνώση και εμπειρία των συνθηκών στο εργασιακό χώρο. Αυτή η γνώση και αυτή η εμπειρία έχει ως αποτέλεσμα την ψυχολογικά ισορροπία του ατόμου. Η αβεβαιότητα που προκαλεί το άγνωστο της επιχειρούμενης αναδιοργάνωσης, προκαλεί συνήθως ανασφάλεια και οδηγεί τα άτομα στην αντίθεση για την αλλαγή.

4. ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η αναδιοργάνωση, θα πρέπει να γίνουν κατανοητά τα βαθύτερα αίτια της αναδιοργάνωσης. Αλλαγές στην εσωτερικά δομή και τις εξωτερικές αγορές ενός οργανισμού απορρέουν συχνά από ευρύτερες αλλαγές στην κοινωνία, την οικονομία ή την τεχνολογία.

4.α) Κοινωνικά αίτια

Γενικές τάσεις στην κοινωνία, την πολιτική και τη δημογραφία επηρεάζουν τους πάντες. Τα τελευταία χρόνια οι τάσεις αυτές οδήγησαν σε ανατροπές στις νεανικές και καταναλωτικές αγορές, σε μετατόπιση του κέντρου βάρους από την κοινωνία στο άτομο και σε πληθυσμιακή έκρηξη των γηρασκόντων πληθυσμών. Οι τάσεις αυτές επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και επιδρούν στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Οι manager πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τις αλλαγές και τα αίτιά τους. Μελετώντας τα κοινωνικά και πολιτικά ζητήματα και εξαγοντας συμπεράσματα από τις διάφορες μελέτες που διεξάγονται, καθώς επίσης παρατήρηση των εξελίξεων, η επιχείρηση θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τις διαφοροποιούμενες τάσεις και ακόμη να είναι δυνατή η πρόβλεψή τους.

Είναι φυσικό το γεγονός ότι τα κοινωνικά δρώμενα, επηρεάζουν γενικότερα όχι μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και όλους τους οργανισμούς. Οι κοινωνικές αναταραχές, ένας πόλεμος για παράδειγμα. Ο οποίος μπορεί να συμβαίνει σε κάποια άλλη χώρα δεν παύει όμως να είναι ένα γεγονός που επηρεάζει την κίνηση της αγοράς και να υπάρχει μια αδράνεια στην ζήτηση των αγαθών με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγή αγαθών αλλά και υπηρεσιών. Σαν αποτέλεσμα παρατηρείται μείωση κέρδους και αύξηση του κόστους παραγωγής, έτσι λοιπόν η εκάστοτε επιχείρηση λαμβάνει την απόφαση, να αναδιοργανωθεί-δηλαδή- να «οχυρωθεί» και να «αμυνθεί» με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες.

4.β) Οικονομικά αίτια

Τα οικονομικά ρεύματα αλλάζουν αργά, αλλά με μεγάλη δύναμη. Μέσα στις σχετικά σταθερές τάσεις τους, οι αγορές και η ροή του χρήματος μπορούν να παρουσιάσουν εντονότερες διακυμάνσεις, ανταγωνιστικές μέθοδοι, να αλλάξουν δραματικά, ενώ τεχνολογία και καινοτομία να καταργήσουν καθιερωμένα πρότυπα. Αυτό εξαναγκάζει τους οργανισμούς να είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν σε κάθε επιπέδου αιφνίδια αλλαγή. Οι managers είναι σίγουρα να έχουν έτοιμα σχέδια έκτακτης ανάγκης καθώς και κεφάλαια που θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε περιόδους αβεβαιότητας.

Λόγω, της αβεβαιότητας που επικρατεί στην αγορά για μια επιχείρηση και επειδή η οικονομία περνάει από διάφορες οικονομικές διακυμάνσεις, είναι λογικό κάθε επιχείρηση θέλοντας να ξεπεράσει τις οικονομικές δυσκολίες, να προβεί σε διάφορες ενέργειες, οι οποίες θα ωφελήσουν την επιχείρηση. Όταν η οικονομία περνάει από την περίοδο της ύφεσης, το οικονομικό προσκήνιο είναι αρκετά μπερδεμένο, και αυτό διότι σε μια τέτοια περίοδο ύφεσης οι επενδύσεις μειώνονται δραματικά και υπάρχει αβεβαιότητα για το μέλλον. Συνεπώς μια επιχείρηση θα χρειαστεί να λάβει τα κατάλληλα μέτρα, με σκοπό να αντιμετωπίσει όσο το δυνατόν καλύτερα την οικονομική ύφεση της αγοράς.

4.γ) Τεχνολογικά αίτια

Η επανάσταση στην τεχνολογία των πληροφοριών έχει αντίκτυπο στις μεθόδους λειτουργίας του management, της βιομηχανίας, των υπηρεσιών, των προμηθειών και των πωλήσεων. Αποτελεί μέρος μιας προσπάθειας για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση τρεχόντων εγχειρημάτων και για επίτευξη νέων. Οι managers χρειάζονται την πρώτη για ανταγωνιστική επιτυχία. Πρέπει να διατηρηθεί μια ανοιχτή και καλά πληροφορημένη προσέγγιση απέναντι στις νέες τεχνολογίες γιατί ορισμένες που φαίνονται αρχικά άσχετες ίσως αποτελέσουν τον επόμενο «νικητή».

Η εποχή μας αποτελεί περίοδο διαρκούς τεχνολογικής επανάστασης (πολλοί μιλούν για την 2^η ή 3^η βιομηχανική επανάσταση). Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις και εφαρμογές καλύπτουν όλους τους τομείς της επιχείρησης. Ο σκληρός ανταγωνισμός βρίσκει πεδίο ανάπτυξης στην τεχνολογική εξέλιξη. Ιδιαίτερα, η εισβολή των ηλεκτρονικών υπολογιστών, με τις «γενεές» τους που η μια διαδέχεται την άλλη με μεγάλη ταχύτητα, δημιουργεί πρόβλημα συνεχών αλλαγών και αναπροσαρμογών. Η βιομηχανοποίηση τείνει να γίνει εντελώς ηλεκτρονική (Computer-Integrated Manufacturing-C.I.M).

Το σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης με Computers (**Management Information System-M.I.S**) εξελίσσεται συνεχώς με σύνδεση On Line-Real time, με χρήση προσωπικών υπολογιστών (Personal Computer) κ.λ.π. Η μεγαλύτερη δυνατή χρήση υπολογιστών σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Computerization), αποτελεί σύγχρονο σύνθημα και στόχο. Ακόμα και η χρησιμοποίηση robot- Robotics, στη θέση εκτελεστών έχει εισαχθεί στις επιχειρήσεις. Όλα αυτά δείχνουν ότι η τεχνολογική πίεση για αναδιοργάνωση στις επιχειρήσεις έχει πολύ έντονο και επιτακτικό χαρακτήρα.

5.ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η αλλαγή μπορεί να προέλθει από πολλές κατευθύνσεις: από ανωτέρους, από υφισταμένους, από ατομική πρωτοβουλία και από εξωτερικούς παράγοντες. Θα πρέπει να βεβαιωθεί ο manager που είναι υπεύθυνος για την αναδιοργάνωση, ότι γνωρίζει τις πιθανές πηγές και να μείνει ανοιχτός στην αλλαγή, από οπουδήποτε και αν προέρχεται.

5.α) Αναδιοργάνωση εκ των έσω

Οι περισσότερες αλλαγές σε έναν οργανισμό ξεκινούν, τουλάχιστον εν μέρει, εκ των έσω. Στην πλειονότητα τους οι αλλαγές αυτές είναι ελάσσονες, για παράδειγμα: η ανάγκη για μια νέου τύπου αναφορά ή η τροποποίηση μιας προσφοράς. Εντούτοις, ευρύτερης έκτασης αλλαγές, όπως αναδιάρθρωση και εξαγορές ή συγχωνεύσεις, ξεκινούν από το επίπεδο κορυφής και γενικά είναι μη αναμενόμενο από το υφιστάμενο προσωπικό. Οι ανώτεροι manager θα πρέπει με δική τους πρωτοβουλία να ξεκινούν την διαδικασία της αναδιοργάνωσης, όταν τα κρίνουν απαραίτητα, οι οποίοι βέβαια αν θέλουν να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να μην αφήνουν πίσω στις αποφάσεις και στις ιδέες το χαμηλόβαθμο προσωπικό, το οποίο μπορεί να στερείτε θέση αλλά όχι και ιδέας.

Πιο συγκεκριμένα, μια τέτοια πηγή αναδιοργάνωσης, αφορά κυρίως στην ανώτατη διοικητική θέση της επιχείρησης που είναι κυρίως υπεύθυνη για την χάραξη της γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής και στις ανώτερες διοικητικές θέσεις που χαράζουν την ειδική στρατηγική του κάθε τομέα. Η αλλαγή αυτή μπορεί να σημαίνει επαναπροσανατολισμό ή αναζωογόνηση της επιχείρησης.

□ **Επαναπροσανατολισμός (Reorientation):** είναι μια ριζική αλλαγή σκοπού ή αντικειμένου, που βγάζει την επιχείρηση από μια πορεία και την τοποθετεί σε νέα. Π.χ. μια βιομηχανία παραγωγής ζαχαρωδών προϊόντων που παράγει ποικιλία από γλυκά, εγκαταλείπει την ποικιλία γλυκών που παρασκεύαζε και στρέφεται αποκλειστικά και μόνο στην παρασκευή μαρμελάδας.

□ **Αναζωογόνηση (Revitalization):** είναι μια ανανέωση και τόνωση της επιχείρησης, με αλλαγές σε μεθόδους και τεχνικές, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει νέο πρόσωπο και δύναμη για τη συνέχιση της πορείας της μέσα στον ανταγωνισμό.

Προϋποθέσεις για την αναδιοργάνωση εκ των έσω είναι:

- Πλήρης εγκατάλειψη των όσων ίσχυαν και εφαρμόζονταν προηγουμένως.
- Δυναμική θεμελίωση και καθιέρωση της αναδιοργάνωσης.
- Υποστήριξη με κάθε τρόπο του νέου δρόμου που χαράχθηκε και θα ακολουθηθεί

5.β) Ανταπόκριση στον ανταγωνισμό

Η δεξιότητα των manager φαίνεται από τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν στην εξωτερική αλλαγή. Αν ένας ανταγωνιστής παρουσιάζει ένα νέο προϊόν ή περικόψει το κόστος της παραγωγής, ένας ανεπαρκής manager, αντί να αλλάξει τις επικρατούσες πρακτικές, αγνοεί την αναδιοργάνωση ή αρνείται την σπουδαιότητα της. Ένας ικανός manager, αντίθετα, επανεξετάζει την αγορά ή την παραγωγική διαδικασία, ώστε να βελτιώσει και να υπερσκελίσει τις ενέργειες του ανταγωνισμού. Ακόμη καλύτερα, ο αποτελεσματικός manager προβλέπει πως θα δράσει ο ανταγωνισμός και ενεργεί για να ξεκινήσει πρώτος ο οργανισμός του τη διαδικασία αναδιοργάνωσης που θα τον οδηγήσει σε ποιοτική άνοδο και βελτίωση στα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Με λίγα λόγια αυτό που περιγράφεται είναι ο λεγόμενος εκσυγχρονισμός της επιχείρησης, που σημαίνει εναρμόνιση της συγκρότησης και δράσης της επιχείρησης με τα πορίσματα και τα επιτεύγματα της σύγχρονης επιστήμης και τεχνολογίας, με την επιδίωξη της βελτίωσης της αποδοτικότητας της και την τάση της τελειοποίησης. Ο επιχειρησιακός εκσυγχρονισμός αποτελεί συνάρτηση του χρόνου στον οποίο γίνεται, του τόπου που πραγματοποιείται και των χρηματοπιστωτικών μέσων που διατίθεται.

Ο εκσυγχρονισμός απαιτεί μελέτη της παρούσας κατάστασης, επισήμανση των τομέων, μέσων και καταστάσεων όπου πρέπει να εφαρμοσθεί, σχεδιασμό της εφαρμογής του, διενέργεια των επενδύσεων που απαιτούνται, παρακολούθηση της εφαρμογής του στην πράξη και κριτική της επιτυχίας του βάσει των αποτελεσμάτων που προκαλεί.

5.γ) Ανταπόκριση στον ανταγωνισμό

Σε ταχέως αναπτυσσόμενους τομείς, οι manager είναι συνηθισμένοι να προκαλούν οι ίδιοι την ανάγκη για αναδιοργάνωση, έτσι επιφέρουν συχνές εσωτερικές αναδομήσεις και γίνονται δεκτικοί σε πειραματικές πρακτικές. Η ιδιοκτησία, επίσης, του οργανισμού επηρεάζει τη γενικότερη στάση του στην αλλαγή και γενικότερα στην όλη διαδικασία της αναδιοργάνωσης: σε έναν εισηγμένο στο Χρηματιστήριο δημόσιο οργανισμό μπορεί οι manager να δέχονται πιέσεις για αλλαγή από τους μετόχους. Από την άλλη, μια εταιρεία του ιδιωτικού τομέα μπορεί να επιτρέψει στον manager να κάνει και να αναλάβει μια ριψοκίνδυνη αλλά εξαιρετική πειραματική αλλαγή.

Αυτή η εσωτερική αναδόμηση, είναι ουσιαστικά μια διαρθρωτική αλλαγή (δηλαδή αλλαγή στην όλη δομή της επιχείρησης), ενδέχεται να επιβάλλεται αυτοτελώς ή σε συνάρτηση με τα τεχνολογικά αίτια της αναδιοργάνωσης.

Και στις δύο περιπτώσεις διαρθρωτική αναδιοργάνωση μπορεί να σημαίνει μεταβολή στην :

- Τομεοποίηση και τμηματοποίηση,
- Ανάπτυξη των επιπέδων του Management (ιεραρχική),
- Ανάπτυξη των θέσεων Managers σε βάθος,
- Έκταση της διοίκησης ή του ελέγχου (σε πλάτος),
- Ενότητα της διοίκησης,
- Αναδιάταξη των θέσεων εργασίας,
- Ανάπτυξη των επικοινωνιών
- Λήψη των αποφάσεων.
- Αύξηση , μείωση ή κατάργηση επιτελικών θέσεων,
- (περισσότερη ή λιγότερη) Χρησιμοποίηση συλλογικών οργάνων
- Άσκηση του ελέγχου, κλπ.

Ένα μέρος της διαρθρωτικής αναδιοργάνωσης αφορά στη φιλοσοφία του Management κυρίως ως προς την εφαρμογή, της αποκέντρωσης εξουσίας, της συμμετοχικής λήψης των αποφάσεων και της οργανικής ηγεσίας. Μια από τις εφαρμογές που συντελούν στην αύξηση του οργανικού Management είναι η βαθμιαία εισαγωγή των «κύκλων ποιότητας» (Quality Circles), που περιλαμβάνει διάφορες ηγετικές συμπεριφορές προς τους εργαζομένους, όπως ο εμπλουτισμός των έργων τους, η δημιουργία συνεκτικών ομάδων εργασίας, η αύξηση της συμμετοχής, η διδασκαλία δεξιότητας, η βελτίωση των επικοινωνιών και η εισαγωγή καινοτομιών.

6.ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η αναδιοργάνωση χωρίζεται σε δυο τύπους: **βαθμιαία** και **ριζοσπαστική**. Ανάμεσα στις δύο κατηγορίες, παρουσιάζεται μια ευρύτερη ποικιλία τύπων και συνδυασμών. Κατανοώντας τον τύπο της αναδιοργάνωσης που πρέπει μια επιχείρηση να κάνει υπάρχει η δυνατότητα να προσεγγιστεί αποτελεσματικά.

Τόσο η βαθμιαία όσο και η ριζοσπαστική αλλαγή μπορεί να ακολουθεί ή να προηγείται τη δράσης, ανάλογα με το αν κάνετε την αλλαγή αυτή ηθελημένα ή αντιδρώντας στις πιέσεις

άλλων εξελίξεων. Στην πράξη, η οποία αλλαγή συνδυάζει συχνά στοιχεία και των δύο περιπτώσεων. Για παράδειγμα, μια κρίση πυροδοτεί ριζοσπαστική αλλαγή ως αντίδραση σε κάποια καταστροφή, ωστόσο πρέπει να αποφασίσετε πριν δράσετε για την κατεύθυνση που θα δοθεί στην αλλαγή αυτή που θα φέρει η αναδιοργάνωση, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού.

6.α) Βαθμιαία αναδιοργάνωση

Βαθμιαία ή σταδιακή αλλαγή η οποία επέρχεται αργά σε μια παρατεταμένη χρονική περίοδο, σε σταθερό ρυθμό ή με μικρές διακυμάνσεις έντασης. Μπορεί να εμπλέκει πολλούς ή λίγους ανθρώπους, αλλά είναι περισσότερο αποτελεσματική ως ένα διηλεκές πρόγραμμα αναδιοργάνωσης που καλύπτει ολόκληρο τον οργανισμό με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα προϊόντων και διαδικασιών, να μειώσει τις δαπάνες και να αυξήσει την παραγωγικότητα. Ακόμη και ελάχιστες βελτιώσεις μπορούν να εξασφαλίσουν μείζονες οικονομίες. Ριζοσπαστική αναδιοργάνωση μπορεί να επέλθει ταυτόχρονα, είτε σε συνάρτηση με τη σταδιακή αλλαγή είτε ανεξάρτητα.

6.β) Ριζοσπαστική αναδιοργάνωση

Μια ριζοσπαστική αναδιοργάνωση συνεπάγεται ξαφνικές και εμφανείς επιπτώσεις. Η αλλαγή μπορεί να είναι οικονομικο-εμπορική ή δομική, αλλά οι δύο τύποι τείνουν να συμβαδίζουν: συχνά η αλλαγή αυτή είναι ευρείας κλίμακας. Όπως ακριβώς μια μεγάλη ριψοκίνδυνη χρηματιστηριακή επένδυση μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερα κέρδη ή μεγαλύτερες απώλειες σε σχέση με μια μικρή, επιφυλακτική επένδυση, έτσι και οι επιτυχημένοι οργανισμοί έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να κερδίσουν περισσότερα από μια ριζοσπαστική αναδιοργάνωση.

Εντούτοις, το γεγονός ότι ένας οργανισμός υπήρξε επιτυχής μέχρι στιγμής μπορεί να κάνει δύσκολο στους ανθρώπους του να δεχτούν μια ριζοσπαστική αναδιοργάνωση. Πρέπει να γίνει σωστός σχεδιασμός, καθώς και προγραμματισμός διεξοδικός για την ριζοσπαστική αναδιοργάνωση, διερευνώντας λεπτομερώς τις εναλλακτικές για την ελαχιστοποίηση του ρίσκου.

6.γ) Διαχείριση κρίσεων

Η διαχείριση μιας κρίσης επιφέρει αλλαγές. Στην περίπτωση αυτή είναι καλύτερο να ηγείται ένα πρόσωπο ή μια μικρή ομάδα ατόμων που μπορεί να αποφασίζει και δρα αστραπιαία. Τα πάντα είναι ρευστά, Το κλείσιμο πολυτελών κεντρικών γραφείων, για παράδειγμα, εξασφαλίζει οικονομία και συμβολίζει βαθιά αλλαγή, η οποία θα επιφέρει έντονη ανάγκη για αναδιοργάνωση. Πλήρης επικοινωνία με τους πάντες αποτελεί μια τεράστια αλλαγή. Το ίδιο ισχύει και για την ταχύτητα με την οποία εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα διαχείρισης της κρίσης.

Κάθε επιχείρηση βασίζεται στις ικανότητες του προσωπικού της, άσχετα με το αν είναι χαμηλόβαθμο ή υψηλόβαθμο. Το κάθε μέλος του προσωπικού έχει τα δικά του καθήκοντα και για αυτό το λόγο πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να αντεπεξέλθει στις αντιξοότητες που μπορεί να παρουσιαστούν. Αν δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν αυτές οι αντίξοες καταστάσεις τότε είναι φυσικό να υπάρξει αρκετά σοβαρό πρόβλημα, και για την επιχείρηση αλλά και για το

άτομο ή την ομάδα ατόμων που δεν μπόρεσαν να ανταποκριθούν στην σοβαρότητα της κατάστασης και να ακολουθήσουν υποβιβασμοί ή ακόμα και απολύσεις.

6.δ) Αναδιοργάνωση μέσω ανάπτυξης

Η ανάπτυξη είναι μια μορφή αναδιοργάνωσης, καθώς ένας οργανισμός αναπτύσσεται, η αναδιοργάνωση είναι αναπόφευκτη. Η προσαρμογή μπορεί να είναι μια σταδιακή διαδικασία, μια σειρά ριζοσπαστικών αλλαγών ή ένας συνδυασμός και των δύο. Ορισμένες αλλαγές που συμβούν στην επιχείρηση είναι φυσικές και σχετικά εύκολες. Καθώς οι άνθρωποι μαθαίνουν νέες δεξιότητες η απόδοσή τους βελτιώνεται με την επανάληψη. Άλλες αλλαγές μπορεί να είναι πολύ πιο δύσκολες.

Για παράδειγμα, καθώς μια μικρή επιχείρηση αναπτύσσεται, κατά τεκμήριο υπερσκελίζει την τρέχουσα ικανότητα άσκησης διοίκησης της ιδιοκτησίας της. Κάποιοι ιδιοκτήτες μπορούν να πετύχουν την μετάλλαξη τους από ιδιοκτήτη-manager σε επαγγελματία manager, αλλά πολλοί όχι. Οι επιχειρήσεις, έχουν τα δικά τους όρια ανάπτυξης, η υπέρβαση των οποίων είναι αδύνατη χωρίς αλλαγή. Πρέπει να σχεδιαστεί σωστά ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης κρατώντας την σε άνετα διαχειρίσιμα επίπεδα. Αν όχι, η επιχείρηση αργά ή γρήγορα θα καταρρεύσει κάτω από το βάρος της ασκούμενης πίεσης.

6.ε) Αναδιοργάνωση με στόχο την νίκη

Πολλές αλλαγές υπαγορεύονται από την επιθυμία εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και υπερσκέλισης του ανταγωνισμού. Ορισμένα πλεονεκτήματα-περισσότεροι πόροι, περισσότεροι πελάτες και χαμηλότερο κόστος- έρχονται μαζί με την ανάπτυξη. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν: τεχνολογία, παρεχόμενες υπηρεσίες, δίκτυα διακίνησης, παραγωγικότητα, marketing και χρηματοδότηση. Καθεμία από τις λειτουργίες αυτές μπορεί να αποτελέσει το κλειδί της επιτυχίας. Αν οι άλλοι παραμένουν προσκολλημένοι στα ίδια μοτίβα τακτικής, πρέπει σαν επιχείρηση να αναζητηθεί μια αλλαγή που θα είναι ευπρόσδεκτη από τον πελάτη και θα δώσουν στην επιχείρηση να ξεχωρίσει.

Πρέπει να γίνει μια προετοιμασία για εποχές που μόνο η ριζοσπαστική αναδιοργάνωση θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς ή άλλες τάσεις. Πρέπει να γίνει σωστή πρόβλεψη για να μπορέσει η επιχείρηση με τον σωστό σχεδιασμό να ξεπεράσει τα όρια ανάπτυξης, σαν επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει η βούληση να αλλάξει το καθετί προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

6.στ) Εγγενής αναδιοργάνωση

Ένας από τους καλύτερους τρόπους να εδραιωθεί ένα νέο, προσαρμοστικό τρόπο σκέψης και δουλειάς είναι η ανάπτυξη ενός «εκπαιδευτικού οργανισμού» στον οποίο η προσανατολισμένη στην αναδιοργάνωση νοοτροπία γίνεται συνήθεια και δεύτερη φύση για όλους, και έτσι η αλλαγή βαθμιαία και ενίοτε ριζοσπαστική επίσης είναι πάντοτε εν εξελίξει με όλες τις διαδικασίες και τα συστήματα δουλειάς εγγενώς υποκείμενα σε διαρκή αναθεώρηση.

Αυτή η προσέγγιση διευκολύνει την ανάπτυξη της επιχείρησης και διασφαλίζει ότι είναι καλά προετοιμασμένη για διαχείριση των κρίσεων σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης. Για να μπορούν να είναι αποτελεσματικές, οι μείζονες αλλαγές πρέπει να επεκτείνονται στους πάντες και στα πάντα. Συχνά, τεράστιες αλλαγές γίνονται σε διάφορα μέρη της επιχείρησης, αλλά επειδή άλλοι τομείς και λειτουργίες δεν περιλαμβάνονται σ'αυτές και δεν αλλάζουν, η επιτυχία είναι περιορισμένη.

6.ζ) Συνδυασμός τύπων αναδιοργάνωσης

Ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα μπορεί να εμπεριέχει συνδυασμό διαφόρων τύπων αλλαγής ή τη μετάβαση από έναν τύπο σε άλλον. Η διαδικασία μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό αντιδραστική, όπως όταν η αρχική ριζοσπαστική αντίδραση σε μια κρίση υποχωρεί και μεταβάλλεται σε ένα πρόγραμμα βαθμιαίας παρακολούθησης. Η αναδιοργάνωση μπορεί να είναι προληπτική και συστηματική, όπως στα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ). Αυτά εισάγουν διάφορους τύπους απαιτούμενης αλλαγής ταυτόχρονα, καλύπτοντας συστήματα, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό και management. Για να υπάρξουν αποτελέσματα, πρέπει να υπάρξουν πρακτικές βελτίωσης των λειτουργιών και ταυτόχρονη αλλαγή της νοοτροπίας τόσο του manager όσο και του προσωπικού. Το εγχείρημα γίνεται ακόμη πιο πολύπλοκο, επειδή οι προτεραιότητες αλλάζουν με τις εκάστοτε συνθήκες: η συνεχής επαναξιολόγηση των αναγκών είναι το κλειδί της επιτυχημένης αναδιοργάνωσης.

Η ανάπτυξη δεν θα πρέπει να ξεπερνά τον προσυμφωνημένο στόχο. Τύποι αναδιοργανώσεων που αποφέρουν σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι επιθυμητές. Οι μεμονωμένοι τύποι αναδιοργάνωσης είναι συχνά απογοητευτικές. Πολύτιμες αλλαγές νοοτροπίας manager και προσωπικού θα προέλθουν από ανάλογες συμπεριφορικούς τύπους αναδιοργάνωσης. Στην αναδιοργάνωση εσωτερικών διαδικασιών και απόδοσης, τυχόν δυσαρέσκεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί εποικοδομητικά. Οι τύποι αναδιοργάνωσης πρέπει να ωφελούν άμεσα ή έμμεσα τους πελάτες της επιχείρησης αλλά παράλληλα και τους εργαζομένους της.

6.η) Αναδιοργάνωση και περικοπές θέσεων

Όπως έχει αναφερθεί η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης δεν οδηγεί στις απολύσεις εργαζομένων αλλά μερικές αυτό είναι αναπόφευκτο μιας και η διαδικασία της αναδιοργάνωσης είναι μια πολυδάπανη και πολυέξοδη διαδικασία για μια επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση διαφέρει στο τρόπο που θα αντιμετωπίσει την διαδικασία της αναδιοργάνωσης, μεγάλο ενδιαφέρον όμως παρουσιάζουν οι τράπεζες, οι οποίες μετά την αλλαγή του νομίσματος, προχώρησαν σε αναδιοργάνωση μέσω περικοπών θέσεων.

6.η.1) Τράπεζες

Οι τράπεζες επεκτείνονται αλλά με λιγότερους υπαλλήλους. Εκτιμάται ότι την επόμενη τριετία τα δίκτυα θα αυξηθούν κατά 20% και οι θέσεις εργασίας θα μειωθούν κατά 10%. Επέκταση εργασιών με περισσότερα καταστήματα και λιγότερους υπαλλήλους σχεδιάζουν για τα επόμενα χρόνια οι εμπορικές τράπεζες. Σύμφωνα, με εκτιμήσεις τραπεζιτών την επόμενη τριετία τα τραπεζικά δίκτυα θα αυξηθούν με συνολικό ρυθμό της τάξεως του 15%-20%, ενώ την ίδια περίοδο ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στις τράπεζες θα μειωθεί κατά 8%-10%. Ήδη τα τελευταία χρόνια έχει ανακοπεί ο ρυθμός αύξησης των τραπεζικών δικτύων και των τραπεζικών εργασιών το ίδιο χρονικό διάστημα. Ενδεικτικό του περιορισμού των απασχολούμενων στις τράπεζες είναι η μείωση της αναλογίας εργαζομένων ανά κατάστημα. Την πενταετία 1998-2002 υποχώρησε κατά περίπου 10%, από 20,8 εργαζομένους σε 18,8.

Η υιοθέτηση και εφαρμογή κεντροποιημένων διαδικασιών από τα πιστωτικά ιδρύματα οδήγησε σε μείωση των θέσεων εργασίας ανά κατάστημα που στο παρελθόν αφορούσαν κυρίως υποστηρικτικές εργασίες (back office). Σήμερα, μια σειρά εργασίες, όπως εξέταση και έγκριση ή απόρριψη αιτήσεων για δάνεια, εκκαθάριση επιταγών, συναλλαγών, κτλ πραγματοποιούνται στις κεντρικές υπηρεσίες των πιστωτικών ιδρυμάτων και όχι σε κάθε κατάστημα όπως γινόταν ως πριν λίγα χρόνια. Και οι εργασίες που κεντροποιούνται συνεχώς αυξάνονται, καθώς στόχος όλων των διοικήσεων των πιστωτικών ιδρυμάτων είναι συνεχής μείωση του λειτουργικού κόστους, το οποίο για τις ελληνικές τράπεζες παραμένει από τα υψηλότερα στην Ευρώπη.

Ταυτόχρονα στο νέο πελατοκεντρικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας στα καταστήματα, οι οποίες σχετίζονται με την πώληση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το διάστημα αυτό η μορφή των τραπεζικών λειτουργιών έχουν μετατραπεί σήμερα σε σημεία πώλησης.⁴

6.η.2) Άλλες επιχειρήσεις

Στην περικοπή 6.000 θέσεων εργασίας καθώς και στη μεταβίβαση περισσότερων διοικητικών εξουσιών στα περιφερειακά γραφεία της προχωρεί η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής αναψυκτικών στο κόσμο Coca-Cola Co με στόχο τη μείωση του κόστους και την αναζωογόνηση των πωλήσεων της. Η είδηση για τις απολύσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το ένα πέμπτο του εργατικού δυναμικού της, συνέπεσε με την ανακοίνωση λειτουργικών ζημιών 45 εκατ.δολαρίων και την αύξηση του τζίρου της κατά 11% στα 4,9 δις δολάρια έναντι 4,5 δολάρια, ενώ οι πωλήσεις της αυξήθηκαν κατά 5% στα 19,8 δις. δολάρια.

Η δομική αναδιοργάνωση έχει στόχο την ενδυνάμωση των τοπικών αγορών μέσω ενός ισχυρού και καλού marketing και την εγγύτητα της εταιρείας στους καταναλωτές. Σχετικά με το ενδεχόμενο απολύσεων και στις ελληνικές επιχειρήσεις της πολυεθνικής εταιρείας, πρέπει να υπογραμμισθεί ότι μετά τις σχετικές συμφωνίες που πραγματοποιήθηκαν τον προηγούμενο Ιούνιο η Ελλάδα έχει αναδειχθεί στο κέντρο των δραστηριοτήτων της Coca-Cola για την Νοτιοανατολική Ευρώπη ρόλο τον οποίο θα συνεχίσει να διαδραματίζει και στο μέλλον και όποιος θα ενδυναμωθεί.

⁴ ΤΟ ΒΗΜΑ, 21-09-2001

Η διοίκηση της πολυεθνικής εταιρείας, η οποία εδρεύει στην Ατλάντα των ΗΠΑ, ανακοίνωσε ότι θα διαθέσει 800 εκατ. δολάρια για την χρηματοδότηση των αποζημιώσεων, ενώ εκτιμά ότι οι περικοπές θα αποφέρουν μείωση του κόστους κατά 300 εκατ. δολάρια σε ετήσια βάση. Οι 2.800 απολύσεις αφορούν θέσεις εργασίας σε παραρτήματα της εταιρείας που βρίσκονται εκτός των ΗΠΑ. Επισημαίνεται ότι οι επικεφαλές της εταιρείας στα κεντρικά γραφεία στην Ατλάντα θα διατηρήσουν τις αρμοδιότητές τους για την χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής της Coca-Cola, ενώ οι υπόλοιπες αρμοδιότητες, όπως το marketing, θα μεταφερθούν στις διοικήσεις των περιφερειακών γραφείων της εταιρείας.

Θ. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ

Αυτό που παρατηρείται γενικότερα στην αγορά είναι η αναδιοργάνωση δικτύων, δηλαδή η διαδικασία μέσω της οποίας κάποιες επιχειρήσεις εξαγοράζουν κάποια άλλη η οποία δεν μπορεί πλέον να «σταθεί» μόνη της στην αγορά. Έτσι, μια επιχείρηση εξαγοράζει ή συγχωνεύεται με κάποια άλλη έτσι ώστε η πιο «δυνατή» επιχείρηση να τονώσει ακόμα περισσότερο την θέση της στην αγορά. Αυτό το φαινόμενο εξαγορών και συγχωνεύσεων παρατηρείται και στα πιστωτικά ιδρύματα.

Επιπλέον, μετά το κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων κυρίως κατά την περίοδο 1998-2000, τα πιστωτικά ιδρύματα προχώρησαν στην αναδιοργάνωση των δικτύων τους με τη συγχώνευση υφιστάμενων καταστημάτων αλλά και το άνοιγμα νέων σε περιοχές όπου υπήρχε ανάγκη ενίσχυσης της παρουσίας τους. Η δημιουργία μεγαλύτερων τραπεζικών σχημάτων, κυρίως μετά την απορρόφηση της Κτηματικής Τράπεζας, της Στεγαστικής Τράπεζας και της ΕΤΕΒΑ από την Εθνική Τράπεζα και της Ιονικής Τράπεζας από την Alpha Bank, αντιστοίχως είχε ως συνέπεια την απώλεια θέσεων εργασίας στο πλαίσιο μείωσης του λειτουργικού κόστους και δημιουργίας οικονομικών κλίμακας που επέβαλαν οι συγχωνεύσεις.

Η συρρίκνωση του ρυθμού ανάπτυξης των τραπεζικών υπαλλήλων λαμβάνει χώρα κυρίως μέσω του μηχανισμού της μη ισότιμης ανανέωσης του αποχωρούντος προσωπικού: οι προσλήψεις είναι λιγότερες από τις αποχωρήσεις. Η διαδικασία αυτή εντείνεται με την εφαρμογή προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου που στόχο έχουν την αποχώρηση του πλεονάζοντος προσωπικού. Με τα προγράμματα αυτά οι τράπεζες προσφέρουν κίνητρα στο προσωπικό που βρίσκεται κοντά στη συνταξιοδότηση για πρόωρη αποχώρηση. Στη θέση τους προσλαμβάνουν στελέχη, νεαρής ηλικίας, με εξειδικευμένες γνώσεις, τα οποία να πληρώσουν θέσεις εργασίας που απαιτεί η σύγχρονη τραπεζική.

6.4.1) Εθελούσια έξοδος

Η εθελούσια έξοδος κάποιου αριθμού εργαζομένων από μια επιχείρηση είναι και αυτή μια μορφή αναδιοργάνωσης. Η επιχείρηση θέλοντας να αλλάξει πλέον στρατηγική αποφασίζει να απομακρύνει κάποιους υπαλλήλους και ή να τους δώσει την ευκαιρία να απορροφηθούν σε κάποια άλλη εταιρεία η να τους απομακρύνει επειδή πλέον η θέση που κατείχαν δεν είναι απαραίτητα, δηλαδή καταργείται για παράδειγμα το τμήμα στο οποίο μέχρι τότε απασχολούταν. Για να γίνει πιο κατανοητό αλλά και πως πολλοί εργαζόμενοι έπαψαν να εργάζονται παραθέτουμε ένα παράδειγμα τραπεζών που χρησιμοποίησαν τη μέθοδο της εθελούσιας εξόδου.

6.1.1) Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Μέσω προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου που εφαρμόστηκαν στην Εθνική και στην ΕΤΕΒΑ, αποχώρησαν 725 εργαζόμενοι. Το κόστος της εθελούσιας εξόδου διαμορφώθηκε σε περίπου 28,5 εκατ. ευρώ, ενώ η ετήσια δαπάνη μισθοδοσίας του προσωπικού που αποχώρησε θα υπερέβαινε τα 40 εκατ. ευρώ. Την ίδια περίοδο, πέρα των ανωτέρω, αποχώρησαν από την Εθνική 90 εργαζόμενοι. Επιπλέον, η πολιτική συγκράτησης του αριθμού του προσωπικού εφαρμόστηκε με ιδιαίτερη επιτυχία και στις μονάδες του εξωτερικού, από τις οποίες αποχώρησαν συνολικά 610 άτομα.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω προγραμμάτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, και παρά την επέκταση του ομίλου τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Βαλκανική, ο συνολικός αριθμός προσωπικού μειώθηκε μέσα στο 2002 κατά 6% περίπου. Για πρώτη φορά το 2002 οι δαπάνες προσωπικού του ομίλου της Εθνικής εμφανίζουν μείωση, έστω και οριακή, έναντι της προηγούμενης χρήσης (κατά 0,5%). Επιπλέον, το πρώτο εξάμηνο του 2003 οι δαπάνες προσωπικού του ομίλου της Εθνικής περιορίστηκαν περαιτέρω κατά 1,9% σε σχέση με το πρώτο εξάμηνο του 2002 ως αποτέλεσμα της μείωσης του προσωπικού της ΕΤΕ και των θυγατρικών του εξωτερικού το 2002 κατά 5,6%.

6.1.2) Alpha Bank

Η Alpha Bank, στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης δικτύου της τράπεζας, το πρώτο εξάμηνο του 2003 ολοκλήρωσε τη συγχώνευση 27 καταστημάτων, ενώ παράλληλα προχώρησε στα άνοιγμα εννέα νέων καταστημάτων. Επιπλέον, σημαντικό μέρος του προσωπικού ανταποκρίθηκε στο πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου που εφαρμόστηκε στην τράπεζα στην αρχή του έτους και αποχώρησε το πρώτο εξάμηνο, με αποτέλεσμα το σύνολο των απασχολούμενων στην τράπεζα να μειωθεί το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κατά 299 άτομα σε καθαρή βάση ενώ σε επίπεδο ομίλου η μείωση του προσωπικού ανέρχεται σε 169 άτομα. Εντός του 2003 με καθαρή βάση το πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου, έχει προγραμματισθεί η αποχώρηση συνολικά 470 εργαζομένων από την τράπεζα.

Το ισοζύγιο των θέσεων εργασίας στον τραπεζικό κλάδο ισοσκελίζεται κυρίως από τις νέες θέσεις εργασίας που έχει δημιουργήσει τα τελευταία χρόνια η εξαπλώση των εργασιών της EFG Eurobank Ergasias, η οποία σε σύντομο χρονικό διάστημα ανέβηκε στην τρίτη θέση της κατάταξης των εμπορικών τραπεζών, αλλά και του ομίλου Πειραιώς, ο οποίος ενίσχυσε τη θέση του στην αγορά αναπτυσσόμενος με ταχείς ρυθμούς. Ωστόσο, με την ωρίμανση των νεότερων τραπεζικών ομίλων και την ύπαρξη ενός δεύτερου γύρου εξαγορών και συγχωνεύσεων στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα, πράγμα που οι τραπεζίτες και οι αναλυτές θεωρούν εξαιρετικά πιθανό να συμβεί, η επέκταση των τραπεζών θα πραγματοποιηθεί μ λιγότερους υπαλλήλους.⁵

⁵ Πηγή πληροφοριών: www.yahoo.com

7. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ο σχεδιασμός της αναδιοργάνωσης επιτρέπει σε όλη την επιχείρηση να συνενωθεί, πράγμα που με τη σειρά του μπορεί να ενεργοποιήσει νέους τρόπους σκέψης και περαιτέρω αλλαγές. Π.χ. Management Ολικής Ποιότητας εμπλέκει όλα τα άτομα και τις ομάδες μεταξύ τους. Η συνεργασία μεταξύ λειτουργιών και τμημάτων δένει έναν οργανισμό ως μια ενιαία ομάδα και ενθαρρύνει τους ανθρώπους του να χρησιμοποιούν κοινή γλώσσα και να έχουν κοινούς στόχους και επιδιώξεις.

7.α) Ομαδική εργασία

Η εισαγωγή μιας κοινής πολιτικής σε επιχειρήσεις όπου δεν συνηθίζονταν κάτι τέτοιο αποτελεί από μόνη της ένα πανίσχυρο έναυσμα για αλλαγή. Στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της αναδιοργάνωσης, πρέπει να γίνει μια σωστή οργάνωση ομάδας με σαφείς στόχους, συνδεδεμένους με τους καθολικούς στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε τα μέλη καθεμιάς να γνωρίζουν ποιος είναι ο δικός τους ρόλος στο ευρύτερο σχέδιο.

Πρέπει οι στόχοι της αναδιοργάνωσης να είναι φιλόδοξοι, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, και να μεγιστοποιήσουν τη δυναμική των ομάδων, παρέχοντάς τους πάντοτε τη μεγαλύτερη δυνατή αυτονομία.

7.β) Χρησιμοποίηση τεχνογνωσίας

Συχνά, για της εφαρμογή ενός τύπου αναδιοργάνωσης στα διάφορα τμήματα, θα χρειαστεί ο manager να διαθέτει δεξιότητες που ίσως να μη διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό. Σ'αυτή την περίπτωση η αναζήτηση θα πρέπει να γίνει από άλλα τμήματα της επιχείρησης ή εκτός επιχείρησης ή ακόμα και χώρας, με εμπειρία ή ειδικευση σε έναν συγκεκριμένο τομέα για εργασία σε μόνιμη ή προσωρινή βάση.

Επίσης, πολλοί σύμβουλοι διοίκησης επιχειρήσεων ειδικεύονται στο management αλλαγής και αναλαμβάνουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή του έναντι μεγάλης αμοιβής. Θα χρειαστεί να γίνει διερεύνηση της αγοράς προτού επιλεγθεί σύμβουλοι του είδους: θα χρειαστεί επίσης να γίνει εξέταση προσεκτική στις συστάσεις τους από προηγούμενους πελάτες τους, καθώς και την επίτυχία της αναδιοργάνωσης μετά την απομάκρυνση του συμβούλου.

7.γ) Εξουσιοδότηση ανθρώπων

Ένα σημαντικό βήμα είναι να βοηθηθούν κατάλληλα οι άνθρωποι της επιχείρησης να χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητες τους, αντί να περιορίζονται. Για παράδειγμα, ένας ανώτερος manager θα μπορούσε να εμπιστευτεί σε μια ομάδα το σχεδιασμό της βελτίωσης της απόδοσης σε ένα βασικό τομέα. Η ομάδα θα αναφέρεται σε μια επιτροπή διαχείρισης έργου, η οποία θα εποπτεύει και θα παρέχει υποστήριξη και καθοδήγηση μέχρι το πέρας του εγχειρήματος.

Μετά την ολοκλήρωση του, εάν διαπιστώσει την ανάγκη περαιτέρω αλλαγής, αυτή η ίδια θα προβεί στις απαραίτητες ενέργειες. Η πρακτική εμπειρία της ευθύνης ενός εγχειρήματος είναι πολύ καλύτερο μέσο εξουσιοδότησης από τις θεωρητικές κουβέντες. Οι άνθρωποι που πετυχαίνουν την αλλαγή μέσω των δικών τους προσπαθειών νιώθουν ισχυρότεροι και πιο πρόθυμοι να πάρουν πρωτοβουλία

8.ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Εκτός από τα διάφορα αίτια που προαναφέρθηκαν, για την ανάγκη αναδιοργάνωσης θα πρέπει να αναφερθούν και κάποια σαν συμπληρωματικά. Γενικότερα αυτό που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «πονοκέφαλος» για μια επιχείρηση είναι η ανάγκη που έχει μια επιχείρηση να αναδιοργανωθεί. Δηλαδή, να αλλάξει στρατηγική και πολιτική στην αγορά έτσι ώστε να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα καθώς και να αντεπεξέλθει στους εξωγενείς παράγοντες που την εμποδίζουν να αναπτυχθεί.

Υπάρχει, ένας μεγάλος αριθμός αλλαγών που μπορούν να συμβούν σε μια επιχείρηση. Η πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει την επιχείρηση ποικίλλει από περίπτωση σε περίπτωση. Κάποιες επιχειρήσεις υπόκεινται από δεκαετία σε δεκαετία σε μια μικρή αλλαγή στην οργάνωσή τους, ενώ υπάρχουν άλλες εταιρείες που θα πρέπει να αντιμετωπίζουν καθημερινά αλλαγές. Μια επιχείρηση θα διακρίνει την ανάγκη για αναδιοργάνωση όταν θα δεχτεί ώθηση από εξωτερικούς παράγοντες αλλά και όταν θα δεχτεί ώθηση από εσωτερικούς παράγοντες δηλαδή από την ίδια την επιχείρηση.

8.α) Ώθηση από εξωτερικούς παράγοντες

Είναι οι αλλαγές που οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά. Οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών, των προμηθευτών και των πελατών, πολλές φορές μπορεί να σημαίνουν ότι η επιχείρηση πρέπει να συμβαδίσει με τις απαιτήσεις που έχουν όλοι οι προαναφερθέντες που έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση και την επιτυχία της, δηλαδή να τροποποιήσει την οργανωτική της δομή, την κουλτούρα της ή κάποια άλλα εσωτερικά χαρακτηριστικά.

Πιο συγκεκριμένα ωθήσεις από εξωτερικούς παράγοντες οφείλονται:

8.α.1) Στο πολιτικό- νομοθετικό περιβάλλον

Με τη νομοθεσία θεσπίζονται από την πολιτική ηγεσία της κάθε χώρας θεσμοί που απαιτούν αναπροσαρμογές στο εσωτερικό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η νομοθετική επιβολή της σύστασης και της λειτουργίας του «Συμβουλίου των εργαζομένων ή της επιχείρησης» (με συμμετοχή σε αυτό εκπροσώπων τόσο της εργοδοσίας όσο και του προσωπικού), αναγκάζει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αυτή τη μορφή συνεργασίας εργοδοτών-εργαζομένων.

8.α.2) Στο περιβάλλον του ανταγωνισμού

Οι ομοειδείς επιχειρήσεις παρακολουθούν η μία την άλλη στο πλαίσιο του ελεύθερου και σκληρού μεταξύ τους ανταγωνισμού. Όταν κάποιοι ανταγωνιστές εφαρμόζουν μια νέα μέθοδο (π.χ. πωλήσεις με διανομή δώρων), οι άλλοι είναι αναγκασμένοι να απαντήσουν είτε με τον ίδιο τρόπο είτε με κάποιον άλλο για την αποφυγή απώλειας της πελατείας τους.

8.α.3) Στο οικονομικό περιβάλλον

Πρόκειται για τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά (η λεγόμενη «οικονομική συγκυρία») και οι οποίες υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις σε σημαντικές αλλαγές, π.χ., σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης- ύφεσης που η χρηματοδότηση τους από τις τράπεζες είναι περιορισμένη γίνεται αναγκαστική περικοπή των πιστώσεων προς την πελατεία.

8.α.4) Στο τεχνολογικό περιβάλλον

Έχουμε αναφέρει και παραπάνω ότι η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη αναγκάζει τις επιχειρήσεις να κάνουν διαρκείς μεταβολές, όχι μόνο στον τομέα της παραγωγής, αλλά και στις εργασίες γραφείου, στις επικοινωνίες, στη λήψη των αποφάσεων, κλπ.

Μελέτη περίπτωσης**> Βρετανικές Τηλεπικοινωνίες-Αλλαγή λόγω εξωτερικών παραγόντων⁶**

Η αναδιοργάνωση που σφείλεται σε εξωγενείς παράγοντες θα μπορούσε να γίνει καλύτερα αντιληπτή με το ακόλουθο πραγματικό παράδειγμα της British Telecommunications: Από τη στιγμή που οι Βρετανικές Τηλεπικοινωνίες (British Telecommunications), ιδιωτικοποιήθηκε, οι τιμές και γενικότερα οι ενέργειες που έκανε σαν επιχείρηση, επηρεάστηκαν σημαντικά από τους κανονισμούς τηλεπικοινωνιών της Βρετανίας (Office of Telecommunications Regulation, OFTEL).

Αυτός ο οργανισμός ελέγχει όλες τις εταιρείες τηλεφωνίας κινητής και σταθερής να τηρούν τις υπάρχουσες νομοθεσίες που αφορούν την χρέωση του τηλεφωνήματος, καθώς και οι ανταγωνίστριες εταιρείες να ενεργούν δίκαια και όχι να χρησιμοποιούν την ισχύ τους στην αγορά, όπως η British Telecommunications που χρησιμοποιεί το μονοπώλιο της εις βάρος των πελατών, χρεώνοντάς τους με υψηλές τιμές. Μετά λοιπόν από την ιδιωτικοποίηση της British Telecommunications, το 1984, ο OFTEL καθιέρωσε μια συγκεκριμένη τιμή για την συγκεκριμένη εταιρεία βασισμένη σε μια λιανική τιμή χρέωσης ανά τηλεφωνική μονάδα (retail price inflation). Αυτή η τιμή θα έπρεπε να την τηρήσει η εταιρεία αυτή όπως και οι υπόλοιπες. Από το 1984 έως το 1989 η British Telecommunications αυτή η τιμή ήταν 3% πιο κάτω από την τιμή που χρέωνε μέχρι εκείνη την στιγμή η εταιρεία. Από το 1989 έως το 1991 αυτή η τιμή μειώθηκε στο 4.5% και μειώθηκε κι άλλο από το 1991 έως 1993 στο 6,25%.

⁶ Kotler-Armstrong, Principles of Marketing, Second Edition

Την 1^η Αυγούστου 1993 ο Don Cruikshank ο πρώην διευθυντής του OFTEL ανακοίνωσε ότι η τιμή χρέωσης θα πρέπει να μειωθεί στο 7,5%. Αυτή η εντολή ήταν σχεδόν ακατόρθωτο να πραγματοποιηθεί μιας και η καθαρή τιμή της χρέωσης του τηλεφώνου ήταν αρκετά χαμηλή σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια δηλαδή περίπου 3% πιο χαμηλή το 1993 από τα προηγούμενα χρόνια. Συνεπώς, η British Telecommunications έπρεπε να μειώσει την χρέωση της τουλάχιστον 4,5%. Αυτό το έκανε με το να μην χρεώνει παραπάνω τα τηλεφωνήματα κατά την ώρα αιχμής, μείωση κατά την διάρκεια του Σαββατοκύριακου και τα τοπικά τηλεφωνήματα είχαν χρέωση 1p ανά λεπτό. Θα πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι η εν λόγω εταιρεία δεν έκανε αυτές τις μειώσεις για να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες εταιρείες αλλά επειδή ήταν υποχρεωμένη από τον OFTEL να κάνει τις παραπάνω ενέργειες.

Οι συνέπειες αυτών των μειώσεων είχαν σαν αποτέλεσμα η εταιρεία να προχωρήσει σε ένα ειδικό πρόγραμμα αναδιοργάνωσης έτσι ώστε να μην υπάρξει σοβαρό πρόβλημα στην θέση της στην αγορά. Έτσι λοιπόν έπρεπε η εταιρεία να αφήσει πίσω της την γραφειοκρατική πολιτική που ακολουθούσε ως δημόσια επιχείρηση. Συνεπώς μειώθηκαν οι θέσεις του προσωπικού και έτσι έγιναν προσλήψεις ατόμων που μπορούσαν να αντεπεξέλθουν σε πολλούς τομείς ή κάποιοι από το υπάρχον προσωπικό παρακολούθησαν συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό να βελτιώσουν το επίπεδο των γνώσεων τους. Αυτή η προσπάθεια αναδιοργάνωσης βοήθησε την εταιρεία να αντεπεξέλθει στις σημαντικές μειώσεις που επέβαλλε ο OFTEL, χωρίς σημαντικές απώλειες αλλά και να παραμένει ανταγωνιστική ως προς τις άλλες εταιρείες της αγοράς.

8.β) Ωθηση από εσωτερικούς παράγοντες

Έχουμε από το προσωπικό της επιχείρησης, δηλαδή η ανάγκη για βελτίωση των ικανοτήτων, την καλλιέργεια εμπειρίας, επίσης έχουμε από τις δομές της επιχείρησης που χρειάζονται αλλαγές, τα συστήματα και γενικότερα η κουλτούρα που ακολουθεί η επιχείρηση. Επίσης, η τεχνολογία είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιρροής για μια επιχείρηση να συμβαδίσει με την εξέλιξη των τεχνολογικών προγραμμάτων, έτσι ώστε να προσφέρει βελτιωμένες υπηρεσίες και προϊόντα.

Αυτές οι ωθήσεις μπορεί να προέρχονται από:

8.β.1) Την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης (top management)

Αυτή, έχοντας διαρκή εποπτεία και πληροφόρηση για το σύνολο της επιχείρησης και για κάθε τομέα χωριστά, είναι ίσως η πρώτη που αντιλαμβάνεται το «τι», «πού», και «γιατί» δεν πάει καλά και χρειάζεται αλλαγή.

8.β.2) Τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη (senior and middle managers)

Τα οποία βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους τομείς και τα τμήματα που διοικούν και μπορούν να εντοπίζουν τις δυσλειτουργίες που απαιτούν διόρθωση.

8.β.3) Το υπόλοιπο προσωπικό

Το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση και αποκτά άμεση αντίληψη των οργανωτικών και άλλων προβλημάτων που δημιουργούνται. Τα μέλη του μέσω αναφορών και υποδείξεων μπορούν να γνωστοποιήσουν τις διαπιστώσεις που κάνουν, οι οποίες αξιολογούνται και οδηγούν στη λήψη μέτρων για τις απαιτούμενες αλλαγές.

9. ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων και της προσαρμογής τους στα νέα δεδομένα, οι δυνάμεις που οδηγούν στην νέα τάξη πραγμάτων είναι τρεις, οι επονομαζόμενες ως δυνάμεις 3Α: Αγοραστής, Αλλαγή, Ανταγωνισμός. Οι αγοραστής αποτελούν πλέον μια σημαντική δύναμη στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Αυτοί μπορούν να παίρνουν στα χέρια τους το τιμόνι και να «οδηγούν» κατά που θέλουν, αφού οι επιθυμίες και οι προτιμήσεις τους παίζουν ιδιαίτερο ρόλο στην παροχή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Στο νέο κόσμο των επιχειρήσεων συμβάλλει επίσης η αλλαγή, η οποία είναι αναπόφευκτη και συνεχής. Το δικό του ρόλο παίζει και ο ανταγωνισμός, που κάνει αισθητή την παρουσία του και εντείνεται ολοένα και περισσότερο. Ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε ένα συνεχή αγώνα δρόμου, προκειμένου να προλάβει τις αλλαγές που συμβαίνουν καθημερινά και με γοργούς ρυθμούς. **Οι τρεις λοιπόν αυτές δυνάμεις (αγοραστής, αλλαγές, ανταγωνισμός) οδηγούν σε μια νέα μορφή τις επιχειρήσεις.**

Όταν μιλάμε για ανασχεδιασμό των επιχειρήσεων λειτουργιών, εννοούμε τη θεμελιώδη αναθεώρηση και τη ριζική αναπροσαρμογή των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή έχει ως σκοπό την επίτευξη θεαματικών βελτιώσεων σε συνδυασμό με ορισμένα κριτήρια απόδοσης στην παροχή των υπηρεσιών (όπως κόστος, ποιότητα, ταχύτητα, εξυπηρέτηση). Ο ανασχεδιασμός μπορεί να είναι θεμελιώδης (τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να αλλάξει και πως να το κάνει), ριζικός (το να αγνοεί η επιχείρηση τις παλιές δομές και τις διαδικασίες της και να επινοεί νέες) και θεαματικός (ποσοτικά «άλματα» σε επιδόσεις και όχι σε οριακές βελτιώσεις).

Ποιές είναι όμως οι επιχειρήσεις εκείνες που απαιτείται να υποστούν ανασχεδιασμό στις λειτουργίες τους;

Τρεις είναι οι τύποι των επιχειρήσεων αυτών:

❖ Όσες βρίσκονται σε απελπιστική κατάσταση και σε αδιέξοδο και χρειάζεται να αλλάξουν πορεία πλεύσης για να ορθοποδήσουν.

❖ Όσες έχουν αναπτύξει μια σταθερά υψηλή ταχύτητα και βλέπουν ξαφνικά ένα εμπόδιο στην πορεία τους, το οποίο πρέπει να προσπεράσουν με κάποιο τρόπο.

❖ Όσες βλέπουν ως μια ευκαιρία τη δημιουργία εμποδίων ώστε οι άλλες επιχειρήσεις να πέσουν πάνω τους. Αυτοί οι τρεις τύποι επιχειρήσεων επιδέχονται ανασχεδιασμό, προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και στις ανάγκες τους.

10. ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Προκειμένου να πετύχει η επιχείρηση στην προσπάθεια της να ανασχεδιάσει τις λειτουργίες της, θα πρέπει να είναι γνωστά τα εξής: Κατ'αρχάς δεν πρέπει να αφεθεί επ'ουδενί να ηγηθεί μιας τέτοιας προσπάθειας κάποιο άτομο της επιχείρησης που δεν κατανοεί τον ανασχεδιασμό. Επίσης δεν θα πρέπει να γίνει καμία μείωση στους χρηματικούς πόρους που διατίθενται στην προσπάθεια αυτή. Ο ανασχεδιασμός δεν θα πρέπει να «θαφτεί» στην ροή της ημερήσιας διάταξης της επιχείρησης, αλλά αντίθετα θα πρέπει η αναδιοργάνωση να αντιμετωπιστεί σαν ξεχωριστό κομμάτι με ιδιαίτερα μεγάλη σημασία.

Η αναδιοργάνωση δεν θα πρέπει να συγχέεται με άλλα προγράμματα βελτίωσης των επιχειρήσεων. Η επιχείρηση δεν χρειάζεται να ξοδέψει ενέργεια σε υπερβολικά πολλά προγράμματα ανασχεδιασμού αλλά, να προτιμηθεί αυτό που θα καλύπτει τους στόχους της επιχείρησης καλύτερα.

Επίσης, είναι προτιμότερο να μην προχωρήσει μια επιχείρηση σε αναδιοργάνωση όταν ο πρόεδρος του Δ.Σ της εταιρείας θέλει 2 χρόνια να συνταξιοδοτηθεί. Τέλος, μην γίνει η προσπάθεια μακροχρόνια αλλά ούτε να γίνει οπισθοχώρηση όταν υπάρχει αντίδραση στις αλλαγές. Αντίθετα, θα πρέπει να επιμείνει η επιχείρηση προκειμένου να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα το συντομότερο δυνατό και όσο γίνεται λιγότερο επώδυνα.

11. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Στην εποχή που ζούμε, το επιχειρηματικό περιβάλλον βιώνει μια σημαντική αλλαγή. Η εκρηκτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, της πληροφορικής και των επικοινωνιών που ζούμε στις μέρες μας, καθώς και η σαρωτική τους διείσδυση στην επιχειρηματική και προσωπική ζωή μας, δημιουργούν μια πραγματική επανάσταση σε όλες τις περιοχές της ανθρώπινης δραστηριότητας. Οι τεχνολογίες αυτές αλλάζουν δραματικά πολλές πλευρές της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου εργασίας και επικοινωνίας, της οργάνωσης και στρατηγικής των επιχειρήσεων, του ρόλου και των προσόντων που απαιτούνται από τα στελέχη.

Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέσα σε αυτό αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική και τη δομή τους ενώ παράλληλα επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών σε προσφερόμενη αξία, που με τη σειρά της θα αποδώσει πλούτο σε αυτές.

Οι συνθήκες που επικρατούν, επαναπροσδιορίζουν και τις τρεις κύριες ικανότητες που αποτελούν και τη βάση για ορθολογική και αποτελεσματική διοίκηση στη νέα εποχή:

- ✓ Ικανότητα αναλυτικής και συνθετικής σκέψης, που αποτελεί τη βάση για αποτελεσματική λήψη περίπλοκων αποφάσεων.
- ✓ Ανθρώπινες και διοικητικές ικανότητες, όπως οι ικανότητες επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης διοίκησης έργου αποτελεσματικής λειτουργίας στο πλαίσιο της ομάδας, ηγεσίας κ.ά.
- ✓ Γνώση και αντίληψη της τεχνολογίας η οποία έχει εξελιχθεί ραγδαία και προσφέρει τεράστιες δυνατότητες για αναβάθμιση της ποιότητας των αποφάσεων των στελεχών, βελτίωση της παραγωγικότητας και καινοτομική ανάπτυξη των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, μια εταιρεία καλείται να ανταποκριθεί στις παρακάτω προκλήσεις:

- Παγκοσμιοποίηση, που δημιουργεί στις εταιρίες τις προϋποθέσεις για είσοδο σε νέες αγορές αλλά και την ανάπτυξη προϊόντων προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των νέων αγορών.
- Έμφαση στις ανάγκες του πελάτη και υπερτμηματοποίηση, με τη συνεχή του παρουσία στις διαδικασίες της εταιρείας με σκοπό την ανάπτυξη προϊόντων προσαρμοσμένων ακριβώς στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Διανοητικό κεφάλαιο και διαχείριση γνώσης, δεδομένου ότι η γνώση που είναι έμφυτη σε κάθε επιχείρηση αποτελεί την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού, ειδικά σε μια παγκόσμια αγορά που ο ανταγωνιστής μπορεί να έρθει από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη.
- Έμφαση στην καινοτομία που παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών, που έχοντας αναβαθμισμένα χαρακτηριστικά καλύπτουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των πελατών.
- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου η τεχνολογία της πληροφορίας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ολοκληρώσουν τις διαδικασίες προμήθειας, παραγωγής και παράδοσης, με αποτέλεσμα οι λειτουργίες μιας επιχείρησης να ξεκινούν και να στηρίζονται στις παραγγελίες των πελατών.
- Εστίαση στις διαδικασίες και στην εφοδιαστική αλυσίδα, όπου η ολοκλήρωση, ο ανασχεδιασμός και η αλληλοσυμπλήρωση των διαδικασιών και των τμημάτων σε μια επιχείρηση γίνονται γενικές στρατηγικές κινήσεις σε όλα τα είδη των εταιρειών.

Δεδομένων των ανωτέρω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτές προτείνεται στις εταιρείες η οροθέτηση:

- ✓ ενός οράματος που θα επιμεριστεί σε σαφείς στρατηγικούς στόχους.
- ✓ η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων και
- ✓ ενός συστήματος παρακολούθησης της απόδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους/ενέργειες που θα επιτρέψει την επίτευξη του οράματος.

11. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

11.α) Ισορροπημένη στοχοθεσία

Ανάμεσα στα στρατηγικά συστήματα διοίκησης, εξέχουσα θέση κατέχει η **ισορροπημένη στοχοθεσία** (balanced scorecard) που εισάγοντας χρηματοοικονομικούς και μη δείκτες μετουσιώνει τη στρατηγική σε μια σειρά χρηματοοικονομικών και ποιοτικών δεικτών που η εταιρεία με μια ορισμένη τακτική καλείται να επιτύχει.

Σύμφωνα με τον Edward Demming, «όταν μετράς μπορείς να κατανοήσεις, όταν κατανοήσεις μπορείς να ελέγχεις, όταν ελέγχεις μπορείς να βελτιωθείς, όταν βελτιώνεσαι μπορείς να πετύχεις τους στόχους σου.» (Μέτρηση- Κατανόηση-Έλεγχος-Βελτίωση-Επίτευξη). Στη σύγχρονη εποχή, τα στελέχη αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο που έχουν οι μετρήσεις στην απόδοση. Εν τούτοις, στις περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται ακόμα μόνον οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες, οι οποίοι δίνουν ελλιπή στοιχεία.

Πιο συγκεκριμένα αυτοί οι δείκτες :

□ Δεν αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα στελέχη μπορούν να εισάγουν νέες στρατηγικές και πρωτοποριακές λειτουργικές διαδικασίες με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης, όμως εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τους ίδιους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς δείκτες που χρησιμοποιούσαν για δεκαετίες, όπως αποδοτικότητα επένδυσης, αύξηση πωλήσεων, λειτουργικό κέρδος κ.ά.

□ Αδυνατούν να απεικονίσουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι δείκτες αυτοί είναι στατικοί. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου τα δεδομένα αλλάζουν καθημερινά, ο ανταγωνισμός αλλάζει μορφή (π.χ. e-companies) και ένταση, αλλά και η οικονομία μεταβάλλεται ραγδαία, είναι προφανές ότι οι δείκτες οι οποίοι χρησιμοποιούνται μέχρι τώρα δεν μπορούν από μόνοι τους να αντικατοπτρίσουν αυτές τις αλλαγές και συνεπώς δίνουν ανακριβείς πληροφορίες.

□ Είναι **past strategy indicators**. Αντιπροσωπεύουν τις συνέπειες των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι αδυνατούν να δείξουν τις πραγματικές αιτίες οι οποίες βρίσκονται πίσω από ένα πρόβλημα. Αυτό δυσχεραίνει κατά πολύ τη λήψη αποφάσεων και μέτρων βελτίωσης.

□ Δίνουν λανθασμένα μηνύματα για πολλές από τις νέες επιχειρηματικές προκλήσεις. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να απεικονίσουν σωστά τη συνέχεια στη βελτίωση που παρουσιάζει μια επιχείρηση όπως επίσης και το πόσο καινοτόμος είναι. Παράλληλα δεν παρέχουν κανένα στοιχείο για το αν η εταιρεία είναι εστιασμένη στις ανάγκες των πελατών της και αν έχει ευθυγραμμίσει τη στρατηγική της με την ικανοποίηση τους.

□ Τέλος, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν δείχνουν αν η επιχείρηση μαθαίνει, στοιχείο που απαιτείται για να φτάσει στην επιτυχία στη σημερινή απαιτητική αγορά, και αν υπάρχει διαχείριση της γνώσης αυτής μεταξύ των συνεργατών της, έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην οικονομία της πληροφορίας.

11.β) Ικανότητα ανθρώπων

Ένα από τα κύρια συστατικά της επιτυχίας είναι η ικανότητα των ανθρώπων να χρησιμοποιούν προς όφελός τους τις αρχές που βρίσκονται πίσω από τις αλλαγές που συντελούνται. Αυτό που μπορεί να παρατηρηθεί είναι ότι τίποτα δεν μένει το ίδιο, η κοινωνία αλλάζει, η τεχνολογία, η νοοτροπία, οι συνήθειες, γενικότερα ο ίδιος ο άνθρωπος μέρα με τη μέρα αλλάζει συνήθως βέβαια προς το καλύτερο. Ο άνθρωπος με το ανήσυχο πνεύμα της εξερεύνησης έχει καταφέρει να αλλάξει πολλά πράγματα στη καθημερινή του ζωή και όχι μόνο. Οι περισσότερες ενέργειες του γίνονται τώρα πια με το πάτημα ενός κουμπιού ή τεχνολογία έχει κάνει τρομερά άλματα και έχει κάνει την ζωή όλων καλύτερη.

Κάθε μέρα κάνουν την είσοδό τους στην αγορά προϊόντα τα οποία είναι καινούρια και έχουν σκοπό την διευκόλυνση του ανθρώπου στην καθημερινή του ζωή. Κάποια από αυτά τα προϊόντα ο αγοραστής τα δέχεται και μετά από την πρώτη δοκιμή τα χρησιμοποιεί, εφόσον τον έχουν ικανοποιήσει. Υπάρχουν και άλλα όμως τα οποία είναι καλύτερα ή εξίσου καλά τα οποία ο αγοραστής δεν τα δοκιμάζει καν, και παραμένει σε αυτό που έχει συνηθίσει. Αυτό όμως δεν είναι πάντα καλό. Σίγουρα ο αγοραστής δεν θα πρέπει να είναι θύμα της μόδας αλλά θα πρέπει να συμβαδίζει με την τεχνολογία και την πρόοδο της επιστήμης. Αυτή η κοινή πορεία του ανθρώπου με την επιστήμη δεν βοηθάει μόνο τον ίδιο αλλά και εκατοντάδες κόσμο που συνέβαλλε στην παραγωγή του προϊόντος.

11.γ) Αλλαγές λόγω τεχνολογίας

Κατά καιρούς έχει παρατηρηθεί ότι σε κάθετί καινούριο όλος ο κόσμος έχει μια διστακτικότητα ως προς την χρησιμοποίηση του νέου προϊόντος. Για παράδειγμα όταν έκαναν την εμφάνιση της η τηλεόραση, το βίντεο, η το κινητό τηλέφωνο.

Θα ήταν χρήσιμο να αναφερθεί ένα κείμενο το οποίο αναφέρει την αλλαγή που υπάρχει στην ζωή μας. (Της Eileen O. Brownell).

« Το 1953, οι γονείς μου αγόρασαν μια από εκείνες τις καινούργιες συσκευές τηλεόρασης. Ήταν ένα τεράστιο έπιπλο, στημένο στη γωνία του living-room, δίπλα στο τζάκι. Σήμερα ακόμα και η οθόνη του υπολογιστή μου φαίνεται μεγαλύτερη από τη στρογγυλεμένη οθόνη της ασπρόμαυρης τηλεόρασης που είχαμε τότε. Η μικρή μας πόλη, που βρίσκεται στη Βόρεια Καλιφόρνια, είχε καθημερινό τηλεοπτικό πρόγραμμα που άρχιζε στις 5:00μ.μ και τελείωνε στις 11:00. Πιάναμε δύο τοπικούς σταθμούς μέσω της αλλόκοτης κεραίας που υψωνόταν πάνω από τη στέγη. Κάποια στιγμή ξεκίνησε και η μετάδοση του προγράμματος του απογεύματος του Σαββάτου. Συνήθως ήταν η « επανάληψη μιας επανάληψης» ή μια παλιά ταινία των Χοντρού και Λιγνού». Ένα βροχερό απόγευμα είχα καθηλωθεί παρακολουθώντας ένα ντοκιμαντέρ με προβλέψεις μελλοντικών εφευρέσεων. Ειδικά μια εφεύρεση παραμένει να καταγράψουμε τηλεοπτικά προγράμματα με ένα χρονοδιακόπτη, έτσι ώστε να μην χάνουμε ποτέ τις αγαπημένες εκπομπές μας. Τελικά, εφευρέθηκαν τα βίντεο, και, αρκετά χρόνια αργότερα, είναι πλέον τόσο κοινά όσο και οι τηλεοράσεις. Αλλά, μέσα σε λιγότερο από 20 χρόνια, εμφανίστηκε το σύστημα Bet, το VHS και η τελευταία μόδα, το DVD.

12. ΔΙΑΡΚΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η επόμενη καινοτομία ήδη ετοιμάζεται. Αυτό που κάποτε ήταν μια αόριστη ιδέα έχει γίνει πλέον πραγματικότητα. Οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες. Αλλαγές συντελούνται κάθε στιγμή της ημέρας στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Ο Bill Gates κάποτε είχε προβλέψει : « Σε τρία χρόνια, κάθε προϊόν που φτιάχνει η εταιρεία μου θα είναι ξεπερασμένο. Το μόνο ερώτημα είναι αν θα το ξεπεράσουμε εμείς ή κάποιος άλλος.» Η τεχνολογία υποχρέωσε τις επιχειρήσεις να αναδιαρθρώσουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Οι επαγγελματίες και οι αξίες τους έχουν επίσης αλλάξει δραστικά, επιβάλλοντας πρόσθετες διορθώσεις και αναπροσαρμογές στις επιχειρηματικές μεθόδους. Οι περισσότεροι υπάλληλοι εργάζονται από το σπίτι τους και έφηβοι πολυεκατομμυριούχοι διοικούν μεγάλες εταιρείες που παρέχουν τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσίες. Συνεργασίες δημιουργούνται με ειδικούς από τη άλλη πλευρά της γης παρά με άτομα που βρίσκονται στην ίδια γειτονιά.

Ο χρόνος απασχόλησης των υπαλλήλων μειώνεται, καθώς μετακινούνται από δουλειά σε δουλειά ζητώντας προαγωγές ή καλύτερους μισθούς. Η επιχείρηση σαν σύνολο θα πρέπει να δεχθεί την αλλαγή και να προχωρήσει μαζί της. Η αλλαγή είναι δύσκολη και οδυνηρή όταν κάποιος της αντιστέκεται. Αποδοχή της αλλαγής και δαμασμός της ενέργειας της προς όφελος της επιχείρησης.

Αν οι σημερινές προβλέψεις επαληθευτούν, η τεχνολογία θα αλλάζει κάθε χρόνο (παράγοντας που συντελεί στην αναγκαιότητα για αναδιοργάνωση), οι γνώσεις για τον κόσμο θα διπλασιάζονται κάθε 900 μέρες, ένα λεξικό θα χρειάζεται ανανέωση μέσα σε δύο χρόνια και ένα χάσμα γενεών θα συμβαίνει κάθε τέσσερα ή πέντε χρόνια. Οι αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών θα φαίνονται ασήμαντες συγκρινόμενες με το μέλλον που πρέπει να αποδεχτούμε.

Πολλά από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παρέχει ο επιχειρηματικός κόσμος δεν έχουν ακόμη δημιουργηθεί. Και τώρα γεννάται το εξής ερώτημα : Άραγε μια νεοσύστατη επιχείρηση θα επιβιώσει τα επόμενα πέντε χρόνια? Η επιλογή αφήνεται στα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης και θα στηριχθεί κατά πολύ στην ικανότητα της να προσαρμοστεί και να αλλάξει σε ένα επιχειρηματικό κόσμο που απαιτεί συνεχή ευελιξία, προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα και την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, ακόμα και στο διαδίκτυο. Ο Daryl R Conner ο συγγραφέας του βιβλίου «Διοικώντας με την ταχύτητα των αλλαγών» (« managing at the speed of change”), δηλώνει ότι : οι πιο πειστικοί επιχειρησιακοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις ποιοτικές βελτιώσεις προϊόντων, τη δημιουργία υπηρεσίας εξυπηρέτησης πελατών και την εισαγωγή νέων πληροφοριών και τεχνολογίας.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις κατανοούν ότι η αλλαγή είναι συνεχής και εργάζονται σκληρά για να την μετατρέψουν σε θετικό συνεργάτη παρά σε αρνητικό εχθρό.

Δ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ζούμε και δουλεύουμε σε ένα ραγδαία εξελισσόμενο κόσμο. Πρέπει να προσαρμοστούμε σε νέες τεχνολογίες, νέες κοινωνικές αξίες, νέες επιχειρησιακές καταστάσεις. Αν δεν προσαρμοστούμε, δεν επιβιώνουμε. Προσαρμογή είναι ένα θέμα μάθησης και γνώσης για να γίνονται εργασίες με διαφορετικό τρόπο και να της εξετάζουμε από άλλη οπτική γωνία.

Όλοι οι εργαζόμενοι ή είναι υψηλά ιστάμενα στελέχη ή και χαμηλόβαθμο προσωπικό θα πρέπει να αποκτήσουν νέα εκπαίδευση, νέες ικανότητες και νέες συμπεριφορές για τους τρόπους που θα εξετάζουν την εξέλιξη της οικονομίας, της τεχνολογίας και γενικότερα του κόσμου. Αν μια επιχείρηση επιθυμεί και αναζητά την ευημερία και την ανάπτυξη σε ένα κόσμο αλλαγών θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται στις νέες τάσεις και θα πρέπει το προσωπικό της να εκπαιδεύεται πιο γρήγορα από τις αλλαγές που γίνονται στην αγορά.

Η εκπαίδευση δεν είναι εύκολη μπορεί να αποβεί επώδυνη. Θα πρέπει ο καθένας να αφήνει πίσω του ρομαντικές ιδέες και αξίες. Θα πρέπει να παίρνονται ρίσκα. Βέβαια, οι εναλλακτικές της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι η στασιμότητα και η διάλυση της επιχείρησης.

Το κλασικό μοντέλο της μάθησης περιλαμβάνει την γνώση, ικανότητες και σωστή στάση. Αν η γνώση, η οποία είναι ουσιαστικά πληροφορίες, είναι πολύ σημαντική. Πολλοί στα παρελθόν μπορεί να είχαν αντιμετωπίσει καταστάσεις παρόμοιες με αυτές που έχουν να αντιμετωπίσουν άλλοι, έτσι ώστε οι πρώτοι να έχουν «φορμάρι» μια συγκεκριμένη μέθοδο αντιμετώπισης των καταστάσεων αυτών.

Η μάθηση είναι το ζητούμενο σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, είτε γίνεται σε σχολείο, πανεπιστήμιο ή σε επιχείρηση, είτε είναι μικρής ή μεγάλης διάρκειας. Ως μάθηση εννοείται η λήψη, κατανόηση και κατοχή πληροφοριών (ή γνώσεων), σε τέτοιο βαθμό από το άτομο ώστε αυτό να είναι σε θέση να τις εφαρμόσει είτε γενικά στη ζωή του είτε σε συγκεκριμένα εργασιακό χώρο.

Η μάθηση είναι ένα πολύπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο που σχετίζεται με τον εκπαιδευόμενο, τον εισηγητή, - δάσκαλο, την εκπαιδευτική μέθοδο, τον χρόνο, τον χώρο όπου γίνεται η εκπαίδευση. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι- τρόποι μάθησης, άλλοι περισσότερο ή άλλοι λιγότερο αποτελεσματικοί, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο εκπαιδευτικό στόχο¹¹.

Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικούς ρυθμούς, άλλοι γρήγορα, άλλοι αργά, άλλοι αποκτούν περισσότερες και άλλοι λιγότερες γνώσεις στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εφαρμόζουν με διαφορετικό τρόπο τα όσα μαθαίνουν. Οι διαφορές στη μάθηση οφείλονται τόσο στις μεθόδους εκπαίδευσης όσο και κυρίως στην εφαρμογή ή όχι των αρχών μάθησης. Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και

¹¹ R. Glaser & M. Bassok, Learning Theory and the Study of Instruction, Annual Review Of Psychology, 1989

κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες- γνώσεις, να κατανοήσουν την αξία τους και να τις εφαρμόσουν στη δουλειά τους.⁷

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην παρούσα εργασία του.⁸ Η εκπαίδευση δηλαδή, στις επιχειρήσεις, έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι τι απαιτεί η εργασία και άρα τι χρειάζεται να γνωρίζει ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον. Ποιες ελλείψεις του πρέπει να καλύψει, ώστε η απόδοση του στη θέση εργασίας να είναι καλύτερη και δυνατή ή σε κάθε περίπτωση η κατά ελάχιστον αποδεκτή.

Μπορούμε να αποκτήσουμε πληροφορίες, να τις χειριστούμε και να τις σχετίσουμε με όσα γνωρίζουμε, ήδη, έτσι ώστε να τα χρησιμοποιήσουμε. Αλλά το management είναι ουσιαστικά ενέργειες που οδηγούν στην λύση των προβλημάτων. Η δράση είναι το κλειδί. Και για να ενεργήσει κάποιος πρέπει να διαθέτει ικανότητα αλλά και δυνατότητα. Αυτές οι ικανότητες μπορεί να είναι φυσικές, όπως για παράδειγμα, η δημιουργία ή η κατασκευή ενός αντικειμένου, η οδήγηση ενός αυτοκινήτου, μπορεί να πρόκειται για νοητικές ικανότητες, όπως για παράδειγμα δημιουργία- γέννηση ιδεών, την ικανότητα μεταδοτικότητας της γνώσης και την ικανότητα να περιγράφει και να μελετά διαγράμματα, εικόνες, κτλ.

Μερικές φορές χρειάζεται μια βάση γνώσης έτσι ώστε να αναπτυχθεί αλλά και να εκμεταλλευτεί κάποιος την ικανότητα του. Άλλες ικανότητες χρειάζονται δεξιότητα ή την αίσθηση του συγχρονισμού. Οι άνθρωποι μαθαίνουν, παίρνουν γνώσεις, δηλαδή, όταν το θέλουν αυτό ή όταν πιστεύουν ότι αξίζει κάτι να το γνωρίζουν. Όταν δεν υπάρχει ενδιαφέρον ή ευχαρίστηση σε αυτό που κάνουν, δεν το προσπαθούν καν να το μάθουν. Κάθε έμπειρος καθηγητής γνωρίζει πως δεν μπορεί να διδάξει τίποτα και να γίνει κατανοητό από τους μαθητές αν δεν προσπαθήσει να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον τους και να τους ενθουσιάσει για το θέμα και μετά να τους παρουσιάσει πληροφορίες για αυτό με οργανωμένο και ενδιαφέρον τρόπο.

Αν κάποιος καταλάβει πως δεν υπάρχει λόγος να μάθει κάτι πάνω σε κάποιο αντικείμενο, αν πιστέψει ότι δεν μπορεί να αντεπεξέλθει ακόμα και στην πιο εύκολη εργασία, ή δεν θα μπορεί να συνδυάσει αυτά που έμαθε, με αυτά που ήδη γνωρίζει, τότε σίγουρα θα επέλθει ένα κενό στην εργασία του. Ίσως να μπορεί, να έχει μάθει τελείως μηχανικά κάποια διαδικασία εργασίας, αλλά δεν θα το κάνει με έμπνευση, θα γίνεται ανούσια και χωρίς δημιουργικότητα.

Μερικές φορές φυσικά, μπορεί να είναι απαραίτητο για τους ανθρώπους να αφομοιώσουν μια διαδικασία συγκεκριμένη, έτσι ώστε να μπορέσουν κάθε στιγμή να ενεργούν αυτόματα χωρίς ιδιαίτερη σκέψη, ακόμα και σε περιπτώσεις υψηλού κινδύνου.

⁷ A. Sherman et., al Managing Human Resources 1978

⁸ R. G. Zalman, The basics of In-House Skills Training, H.R. Magazine, Feb. 1991

2.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι καθορισμένοι σκοποί του οργανισμού.

Όπως αναφέρθηκε, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις συχνά διαφέρει από τη συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται με ένα ευρύτερο σκοπό, την εξέλιξη του ατόμου, η οποία επίσημα λαμβάνει χώρα στα δημόσια σχολεία, ενώ η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ένα περισσότερο ωφελιμιστικό σκοπό παρά η άλλη παιδεία. Ωστόσο, στη πράξη, εκπαίδευση και παιδεία συχνά συμβαίνουν ταυτόχρονα που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντοτε αναγκαία, η κατάλληλη.

Ειδικώς, η εκπαίδευση αποβλέπει :

1. Στη μείωση του χρόνου εκμάθησής που χρειάζεται για την επιτυχία παραδεκτής εκτελέσεως. Πετυχαίνεται με την διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

2. Στη διαμόρφωση στάσεων, για υποστήριξη των ενεργειών της επιχειρήσεως, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει αυτό με ειδικά προγράμματα ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.

3. Στη καλύτερευση εκτελέσεως στο παρόν έργο. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, με αποτέλεσμα την βελτίωση της αποδόσεως τους.

4. Στη βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων. Π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως : εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητική υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλειψών μεθόδων εργασίας.

5. Στη πλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη προσέλκυση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσεως ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσής εντός της επιχειρήσεως.

6. Στα οφέλη στους ίδιους εργαζομένους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και την δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα χρήματα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους

Η κάθε επιχείρηση πρέπει να εξετάζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες που παρουσιάζει και στη συνέχεια να τις εκτιμά κατάλληλα. Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει/ υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιούς, πότε εκπαίδευση και πότε. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μία ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης.

Αν δηλαδή ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσουν οι τωρινοί εργαζόμενοι την απόδοσή τους ή να προετοιμαστούν (κάποιοι τωρινοί εργαζόμενοι) για αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή για ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων ή για προαγωγή ή είναι για νεοπροσληφθέντες που πρέπει να μάθουν γρήγορα τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και να ενταχθούν στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης (νοοτροπία, ομαδικό πνεύμα, πρότυπα συμπεριφοράς, κ.ά.)

Η συστηματική εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα. Οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται από αναποτελεσματική απόδοση και «κακή» εκτέλεση στα αιτήματα των προϊστάμενων ή ανωτέρων στελεχών. Αυτό κυρίως συμβαίνει στην Αμερική, όπου λιγότερες από το 1/3 των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών τους αναγκών.⁹ Στην Ευρώπη, όπως προκύπτει από σχετική έρευνα, τα πράγματα είναι καλύτερα αφού οι περισσότερες των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (Γαλλία, Βρετανία, Σουηδία, Ισπανία, Ιρλανδία και Ελβετία). Στην Ελλάδα το πρότυπο ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών μοιάζει με εκείνο της Αμερικής, δηλαδή βασίζεται στα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων και στις αξιολογήσεις απόδοσης.¹⁰

Για να εκτιμηθούν και προσδιορισθούν όσο γίνεται πιο επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία επίπεδα-επίπεδο επιχείρησης, επίπεδο εργασιών/καθηκόντων και επίπεδο εργαζομένων.

3.ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μια από τις πολλές ευθύνες του διευθυντή προσωπικού, όπου υπάρχει τέτοια θέση (συνήθως σε επιχειρήσεις με μεγάλο σχετικά αριθμό εργαζομένων), είναι ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει ιδιαίτερη, ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσης μέσα στην υπηρεσία διοικήσεως προσωπικού ή

⁹ C.D. Fisher, et al., Human Resource Management, 1996

¹⁰ Ν. Παπαλεξανδρή, Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη, 1997

βιομηχανικών σχέσεων. Στις μικρές εξάλλου επιχειρήσεις το έργο εκπαίδευσης γίνεται κατά την ώρα εργασίας και είναι ευθύνη του κάθε προϊστάμενου.

Ο τομέας εκπαίδευσης μίας επιχείρησης ή υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία, που ασχολείται με τη σύνταξη προγραμμάτων, με σχετικές με την εκπαίδευση συμβουλές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σε όλο τον οργανισμό. Κοινή τακτική στη βιομηχανία αποτελεί η ευθύνη για την εκπαίδευση στη τεχνική πωλήσεων να ανήκει στον τομέα των πωλήσεων, που οργανικά, δεν περιλαμβάνεται στη διεύθυνση προσωπικού. Και αυτό γίνεται αφ'ενός λόγω παραδόσεως και αφετέρου γιατί τα προβλήματα των πωλήσεων θεωρούνται απολύτως διάφορα από τα άλλα προβλήματα της επιχείρησης.

Ειδικώς για ένα αποτελεσματικό σύστημα εκπαίδευσης η αρμόδια επιχείρηση θα πρέπει :

- ❖ Να καθορίσει τις ανάγκες για εκπαίδευση
- ❖ Να προγραμματίσει στόχους και ανάθεση ευθυνών
- ❖ Να συντάξει προγράμματα εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη
- ❖ Να συλλέξει και να προπαρασκευάζει υλικό εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων
- ❖ Να διευθύνει τη διδασκαλία μερικών μαθημάτων (συνήθως προσανατολισμού ή κατατοπίσεως και μαθημάτων αναπτύξεως στελεχών)
- ❖ Να διευθύνει και συντονίζει μαθήματα μαθητείας μέσα στο έργο (δηλαδή, κατά την ώρα εργασίας)
- ❖ Να εκπαιδεύει στελέχη και διδάσκοντες, μέσα από την επιχείρηση για να αποκτήσουν δεξιότητα στη διδασκαλία.
- ❖ Να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι να σχεδιασθούν τα πιο αναγκαία προγράμματα και με τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι αυτό το στάδιο αποτελείται από τα εξής βήματα:

3.α) Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν θα πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους- αποτελέσματα. Δηλαδή να καθορισθεί συγκεκριμένα από εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει να μάθουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά π.χ. γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες.

Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι- αποτελέσματα τόσο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι αυτοί οι στόχοι που θα οδηγήσουν τους υπευθύνους της εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν για τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

3.β) Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευόμενων

Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση, σε επίπεδο εργαζομένων, αξιοποιούνται για να ορισθούν ή επιλεγούν τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων με βάση την «καταλληλότητα» τους να εκπαιδευτούν. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης, που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να πάρει όσο το δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Στον καλύτερο προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευόμενων θα βοηθήσει η συμπλήρωση, από τους ίδιους, ερωτηματολογίου, που θα αφορά την ανάγκη, ενδιαφέρον, χρησιμότητα και προσδοκία τους να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα- προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα

4.ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ

Η βασική πολιτική για την εκπαίδευση του προσωπικού ανήκει στα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης (όπως ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο γενικός διευθυντής, κλπ). Αυτά είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς την ανάγκη να μπου σε λεπτομέρειες, οι οποίες είναι ευθύνη του διευθύνοντος τον τομές εκπαίδευσεως.

Τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματα τους και να συμμετέχουν στη σύνταξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων του τμήματός τους. Και αν μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν τον ρόλο του διδάσκοντα μέσα στη δουλειά, ο προϊστάμενος οφείλει να βεβαιωθεί, αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρο από τις αρχές της διδασκαλίας, γιατί στη πραγματικότητα ο προϊστάμενος είναι και ο εκπαιδευτής.

Συχνά, είναι υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου, όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα προλήψεως ατυχημάτων. Αυτός επίσης, είναι εκείνος που θα κάνει την επιλογή των υπαλλήλων εκείνων που θα λάβουν μέρος σε μια επίσημη εκπαίδευση και γενικά η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στη επιτυχία των στόχων της παραγωγής, αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωση του να φροντίσει για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των υφισταμένων του.

Γενικά κάθε στέλεχος είναι υποχρεωμένο να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του στο χώρο εργασίας. (ο εργοδηγός εκπαιδεύει τους τεχνίτες του, ο προϊστάμενος παραγωγής εκπαιδεύει τους εργοδηγούς του, κλπ). Για την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος η διοίκηση θα πρέπει να καθιερώσει κίνητρα είτε οικονομικά, είτε άλλης φύσεως. Για παράδειγμα, προς

υποκίνηση των στελεχών να εκπαιδεύουν τους υφισταμένους τους η αξιολόγηση του γίνεται και με το κριτήριο του κατά πόσον καλά εκτελούν αυτά τα καθήκοντά τους.

Ουσιαστικά, εννοείται η όλη παραπάνω διαδικασία σαν μια προσωπική καθοδήγηση που αναλαμβάνει ο κάθε ειδήμων. Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους (του) δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδό του. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου(ελάχιστος κόστος, καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου, πραγματικό περιβάλλον εργασίας, άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, άμεση εφαρμογή της γνώσης κ.ά.), μπορούν να μηδενισθούν ή μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνεται συστηματικά.

Στην πράξη, την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, συνήθως άτυπα χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα, έμπειρα και με ικανότητες να καθοδηγούν στελέχη(ή να τα εκπαιδεύσει για αυτό), στα οποία θα αναθέσει τους εκπαιδευόμενους. Η καθοδήγηση, στις περιπτώσεις όπου απαιτείται καθεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου, δεν είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος έκτος και αν έχει συνδυασθεί με μία εκ των προτέρων θεωρητική εκπαίδευση.

Πολλοί άνθρωποι, όταν αναφέρονται στο ιστορικό της ανάπτυξης και εξέλιξής τους ως επαγγελματίες και ως προσωπικότητες, κάνουν λόγο για κάποιον ή κάποιους που τους έμαθαν τους στηρίξαν, τους συμβούλεψαν και τους καθοδήγησαν. Αυτό στην ουσία είναι μια μέθοδο εκπαίδευσης/ανάπτυξης (σε ικανότητες και σε όρους προσωπικότητας-συμπεριφοράς) που μπορεί να αποδοθεί με τον όρο κηδεμονία (mentoring). Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος οικειοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό-άπειρο στέλεχος και το διδάσκει καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει.

Στην πράξη, αυτή η σχέση «προστάτη-προστατευόμενου» λειτουργεί άτυπα και συνήθως την ξεκινά το ανώτερο σε ιεραρχία στέλεχος, όταν εκτιμά πως κάποιο ή κάποια από τα νεαρά στελέχη που προορίζονται για διοικητική ανέλιξη έχουν τις ικανότητες και τα προσόντα να εξελιχθούν. Πολλές επιχειρήσεις που βασίζονται στο σύστημα προαγωγών για τη δημιουργία στελεχών, τη μέθοδο αυτή την χρησιμοποιούν συστηματικά.

Αυτό το κάνουν αφενός για να αποφύγουν περιπτώσεις αδικίας, μεροληψίας, αποκλεισμού κάποιων από τις δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και προσωπικών ανταγωνισμών για την εξασφάλιση μέντορα προστάτη κ.ά. και αφετέρου για να εξασφαλίσουν την ομαλή διαδοχή στελεχών και τη διατήρηση της κουλτούρας και του συστήματος αξιών της επιχείρησης.¹¹

Η επιχείρηση λοιπόν γνωστοποιεί τη μέθοδο αυτή στα υποψήφια στελέχη και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτιμήσεις τους για συγκεκριμένα άτομα με τα οποία αυτά θέλουν να έχουν σχέση κηδεμονίας. Στη συνέχεια επιλέγει και ορίζει, με βάση αυστηρά κριτήρια, ποιους ανώτερα στελέχη θα αναλάβουν ως κηδεμόνες των νεαρών στελεχών. Τους αναθέτει συγκεκριμένες ενέργειες για αυτό τους το έργο και παρακολουθεί και ελέγχει τα αποτελέσματα της σχέσης μέντορα-εκπαιδευόμενου. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως τα αποτελέσματα

¹¹ J.A Wilson & N.S Elman Organization Benefits of Mentoring, Academy of Management Executive, 1990

αυτής της μεθόδου είναι πολύ θετικά, τόσο για την ίδια επιχείρηση (δημιουργία στελεχών) όσο και για τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους (ουσιαστική μάθηση, πετυχημένη σταδιοδρομία, γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξη).

Επίσης, πρέπει να αναφερθεί και μια άλλη επιλογή που έχουν οι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση, είναι αυτή η μέθοδος επιλογής υποψήφιων στελεχών. Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μέρος σε μια σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων, όπως π.χ., γραπτές δοκιμασίες, υπόδυση ρόλων, μέτρηση-ανάλυση στάσεων, ομαδικές συζητήσεις, διοικητικά παιχνίδια, κ.ά., για να διαπιστωθούν οι στάσεις τους, οι ικανότητες και τα ταλέντα τους στην άσκηση διοίκησης (λήψη αποφάσεων, ηγεσία, συνεργατικότητα, διευθέτηση συγκρούσεων).

Όταν τα κέντρα εκτίμησης/αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως μέθοδος ανάπτυξης, οι στόχοι είναι:

α. Ταυτόχρονα με τη διαπίστωση των ικανοτήτων τους τα στελέχη να αναπτύξουν (με τη συμμετοχή τους στις ασκήσεις- δραστηριότητες) και τις διοικητικές τους ικανότητες και

β. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να πάρουν οδηγίες και συμβουλές για το τι και πως πρέπει να κάνουν ώστε να βελτιώσουν τα αδύνατα σημεία τους.

4.1) ΕΥΘΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ¹²

Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων	Στελέχη
<i>Προετοιμάζει το εκπαιδευτικό υλικό</i>	<i>Παρέχουν πληροφορίες τεχνικού χαρακτήρα</i>
<i>Συντονίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες</i>	<i>Διαπιστώνουν εκπαιδευτικές ανάγκες</i>
<i>Διεξάγει ή κανονίζει τα της εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας</i>	<i>Εκπαιδεύουν στη θέση εργασίας</i>
<i>Συντονίζει τα προγράμματα σταδιοδρομίας με τις δραστηριότητες ανάπτυξης των εργαζομένων</i>	<i>Συζητούν με τους υφιστάμενους τους για την ανάπτυξη και τις προοπτικές τους</i>
<i>Παρέχει τεχνογνωσία και μέσα, για την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης της επιχείρησης</i>	<i>Συμμετέχουν στις προσπάθειες- δραστηριότητες για οργανωσιακές αλλαγές</i>
<i>Μερικώς για την διαπίστωση εκπαιδευτικών Αναγκών</i>	<i>Ενημερώνουν για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων</i>
<i>Αξιολογεί τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων</i>	

¹² R.L Mathis & J. H Jackson, Human Resource Management, 1994

5.Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στο σύγχρονο άκρως ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον το σημαντικότερο για ένα στέλεχος δεν είναι η κατάκτηση μιας υψηλής θέσης, αλλά η παραμονή του σε αυτή για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει όχι μόνο να διαθέτει κάποιες συγκεκριμένες γνώσεις αλλά κάθε φορά να τις εμπλουτίζει με τα καινούρια στοιχεία της αγοράς.

Σε περίπτωση τώρα που θα γίνει μια καινούρια πρόσληψη και τελειώσουν οι διαδικασίες πρόσληψης, ο νέος συνεργάτης της επιχείρησης θα πρέπει να εκπαιδευθεί για την θέση την οποία καλείται να πληρώσει. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση. Η επικρατέστερη άποψη είναι ότι ο νέος υπάλληλος θα πρέπει να εκπαιδευθεί από τον προκάτοχό του. Η αυτόματη εφαρμογή όμως αυτής της θεωρίας ίσως οδηγήσει σε πλάνη, διότι αν το πρόσωπο που αποχωρεί από την εταιρεία δεν υπήρξε απόλυτα ικανό, τότε ασφαλώς και δεν είναι το κατάλληλο άτομο για να αναλάβει την ενημέρωση και εκπαίδευση, λοιπόν, που θα κληθούν να κάνουν θα είναι πρόχειρη και ελλιπής. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή ένα στέλεχος που θα το διαδεχθεί στην προηγούμενη θέση του.

Προτού ξεκινήσει η ενημέρωση ενός υπαλλήλου, ο διευθυντής θα πρέπει να συζητήσει διεξοδικά με το συνεργάτη του που θα πραγματοποιήσει την απαραίτητη εκπαίδευση, πάνω στις απαιτήσεις της εργασίας. Θα πρέπει να επισημάνει τι ακριβώς πρέπει να προσέξει και στις συνέχειες θα πρέπει να επιδεικνύει ενδιαφέρον για την πορεία του νέου υπαλλήλου καθ' όλη την διάρκεια της εκπαίδευσής του. Ο διευθυντής θα πρέπει να εμφανίζεται ο ίδιος και να ρωτά με ειλικρινές ενδιαφέρον και όχι τυπικά και αδιάφορα για την πορεία του νέου μέλους της επιχειρηματικής του «οικογένειας». Μετά την πρώτη εβδομάδα εκπαίδευσης του νέου στελέχους, καλό θα ήταν να διεξαχθεί μια ενημερωτική συζήτηση, που θα τονίσει και θα επισημάνει το ενδιαφέρον του διευθυντή για την πορεία του νέου στελέχους.

Παράλληλα, θα πρέπει να εξακριβωθεί κατά πόσον οι οδηγίες του εκπαιδευτή ήταν σαφείς και αν ο υπάλληλος αρχίζει να μπαίνει στο πνεύμα και στα μυστικά της δουλειάς. Στις συνέχειες, το σημαντικό είναι, να αναπτυχθεί μια μέθοδος αμφίδρομης επικοινωνίας (feedback) που θα επιτρέψει στον διευθυντή να γνωρίσει την πρόοδο του υφισταμένου μετά την υπεύθυνη ανάληψη της εργασίας του. Ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα για τον εκάστοτε διευθυντή είναι να έχει την δυνατότητα να διορθώσει τυχόν λάθη των υφισταμένων του που αυτά ξεφύγουν από την περιοχή των ευθυνών του. Επίσης, οι νέοι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, όταν θα αρχίσουν να αποδίδουν. Όσο πιο απλή είναι εργασία που καλούνται να ολοκληρώσουν, τόσο ευκολότερη θα πρέπει να είναι η ποιοτική απόδοση και επίτευξη στόχων.

Θα πρέπει δηλαδή να γίνεται μια ανάλυση για τι συγκεκριμένα πρέπει να κάνει ή τι θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιές οι υπευθυνότητες του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, είναι το αντικείμενο της ανάλυσης σε αυτό το επίπεδο. Κρίνεται από την άλλη ιδιαίτερα απαραίτητη για νεοπροσληφθέντες, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση.

Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται κυρίως στην περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας (αλλά είναι πιο λεπτομερής) για αυτό και χρησιμοποιούνται οι αντίστοιχες μέθοδοι και πηγές για άντληση στοιχείων και πληροφοριών. Συγκρίνοντας τις απαιτήσεις της εργασίας με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι, προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ο διευθυντής θα πρέπει να καθορίσει το χρονοδιάγραμμα εκπλήρωσης των αντικειμενικών σκοπών και να το ανακοινώσει στον υφιστάμενό του. Κάθε λάθος που παρουσιάζεται, θα πρέπει να εξετάζεται και από τις δύο πλευρές προσεκτικά και σε ανθρώπινο επίπεδο και χωρίς καμία πρόθεση μείωσης προς τον εργαζόμενο προς τον εργαζόμενο που υπέπεσε στο σφάλμα. Έπειτα, από ένα σαφώς καθορισμένο χρονικό διάστημα, η δοκιμαστική περίοδος θα πρέπει να εργάζεται λειτουργώντας ανεξάρτητα, υποδεικνύοντας συνάμα τον τρόπο που θα ελέγχεται, τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο.

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί, γιατί όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει εξ'αρχής γιατί γίνεται αυτό το πρόγραμμα, τι θα μάθει και σε τι θα τον ωφελήσει, είναι λογικό ότι θα δείξει ενδιαφέρον και θα προσπαθήσει περισσότερο. Η παρατήρηση διευκολύνει την μάθηση, οι άνθρωποι παρατηρώντας τους άλλους τι και πως ενεργούν. Έχουν έτσι την ευκαιρία να «αντιγράψουν» την ορθή συμπεριφορά ή να αποφύγουν τη λάθος συμπεριφορά.

6.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.α) Εκπαίδευση manager

Οι άνθρωποι μαθαίνουν με την πράξη.

Ο Κομφούκιος είπε : «**Άκου και ξέχνα**», «**Κοίτα και ξέχασε**», «**Κάνε και κατανόησε**».

Η μάθηση είναι μια ενεργή επιδίωξη. Αυτή η ενέργεια μπορεί να μην είναι απαραίτητα χειρωνακτική, μπορεί να είναι σκληρή, ακριβής και συγκεκριμένη σκέψη. Αλλά κανείς δεν μαθαίνει χωρίς να προσπαθήσει. Φυσικά μπορεί να κάνει κάποιος κάτι χωρίς να διαβάσει αλλά από εμπειρία. Αλλά δεν μπορεί να μάθει κάποιος χωρίς να κάνει απολύτως τίποτα.

Αυτό που μπορεί να θεωρηθεί μάθηση είναι η επιτυχημένη αντιμετώπιση των προβλημάτων. Πρόβλημα είναι όταν δημιουργείται ένα κενό ανάμεσα στο πως είναι η υπάρχουσα κατάσταση και πως θα έπρεπε να ήταν.

Για να αναπληρωθεί το κενό θα πρέπει να γίνουν τα εξής :

- Καθορισμός στόχων και σκοπών
- Ακριβής αναγνώριση της υπάρχουσας κατάστασης και πως το κενό θα εξαλειφθεί (διάγνωση προβλήματος).
- Ανάπτυξη μιας λύσης και τρόποι εφαρμογής (καθορισμός λύσεων, σχεδίου και ενεργειών).
- Μελέτη ποσοστού επιτυχίας των σκοπών (επανάληψη).

Αυτό είναι αναμφισβήτητο ο σκοπός του management- απόφαση του πως πρέπει να γίνει κάτι και κάνοντας το πράξη για την αντιμετώπιση κάποια κατάσταση. Η διαδικασία της αντιμετώπισης ενός προβλήματος περιλαμβάνει την σκέψη και την δράση (thinking and acting). Είναι ουσιαστικά το ίδιο με την διαδικασία κατά την οποία μαθαίνουμε και στην συνέχεια το εφαρμόζουμε δηλαδή το κάνουμε πράξη. Η επιτυχία είναι σημαντική επειδή ο μαθητευόμενος έχει την ανάγκη της ανταμοιβής, έτσι ώστε και να ενθαρρυνθεί αλλά και να του δοθεί κίνητρο να μάθει και να υποβάλλει τον εαυτό του στην σωστή τροχιά. Η επιτυχία επίσης δημιουργεί αυτοπεποίθηση, η όποια είναι απαραίτητη για σωστή εκπαίδευση (**effective learning**).

Η εκπαίδευση των managers ή αλλιώς των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης, εννοείται η παροχή συμπληρωματικής θεωρητικής κατάρτισης και πρακτικής εξάσκησης με τη διοργάνωση ειδικών σειρών μαθημάτων και ασκήσεων προς εξασφάλιση ειδικής ταχείας βελτίωσης και προσαρμογής των γνώσεων, της εμπειρίας και των λοιπών προσόντων και επιδόσεων των ηγετικών στελεχών προς τα επιτελούμενα καθήκοντα ή τα προβλεπόμενα να επιτελεσθούν από τον καθένα.

Η στρατηγική για την σωστή εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών είναι ο συγκεκριμένος συνδυασμός της ανάπτυξης μεθόδων των ηγετικών στελεχών, με ορισμένη μορφή, έκταση και περιεχόμενο, το οποίο αποφασίζει να ακολουθήσει δεδομένη οικονομική μονάδα επί σειρά ετών και ο οποίος βασίζεται στην πολιτική ανάπτυξης και εκπαίδευσης των ηγετικών στελεχών. Η στρατηγική αυτή αναλύεται σε βραχυχρόνια προγράμματα εκπαίδευσης διαφόρων ιεραρχικών και αναπτυξιακών επιπέδων.

Η μάθηση είναι μια κυκλική διαδικασία. Όπως η αντιμετώπιση των προβλημάτων έτσι και η εκπαίδευση, περιλαμβάνει την σκέψη και την πράξη. Για παράδειγμα, μπορούμε να πούμε το εξής : Την διαδικασία με την οποία ένα παιδί μαθαίνει ότι είναι επικίνδυνο να παίζει με τη φωτιά.

- Βάζει το χέρι του στη σόμπα και καίγεται.
- Όπως τινάζει το χέρι του μακριά, συνδυάζει στο μυαλό του, τον φούρνο και τον πόνο.

➤ Αρχίζει και δημιουργεί ένα γενικό κανόνα όπως : « η σόμπα καίει οπότε μην την πλησιάζεις». Με άλλα λόγια σχηματίζει στο μυαλό του μια σχέση ανάμεσα στην σόμπα και τον πόνο.

➤ Αργότερα, το μικρό παιδί θα πλησιάσει την σόμπα με επικύλαξη τώρα βέβαια, να δει τι θα επακολουθήσει, επιβεβαιώνεται ότι είναι ζεστή έτσι απομακρύνεται. Αργότερα, θα συνειδητοποιήσει πως η σόμπα, ο φούρνος, το κερί και οτιδήποτε έχει σχέση με τη φωτιά, είναι επώδυνο και ότι δεν θα πρέπει να πλησιάζει.

Πιο συγκεκριμένα τα παραπάνω στάδια μπορούμε να τα περιγράψουμε ως εξής :

- Πραγματική εμπειρία
- Παρατήρηση και αντίδραση
- Κατασκευή νοητού μοντέλου εξήγησης της κατάστασης
- Εσκεμμένη δοκιμή του μοντέλου.

Έτσι λοιπόν μπορούμε να αναφέρουμε σαν συμπέρασμα τα εξής : Η εκπαίδευση είναι η ανθρώπινη διαδικασία κατά την οποία η γνώση, η προσωπικότητα και οι ικανότητες συνδέονται με σκοπό την απόκτηση εμπειριών. Η διαδικασία της εκπαίδευσης μπορεί να χωριστεί σε τρία (3) στάδια . Μια πληροφορία μπορεί : να ληφθεί, να αποθηκευτεί και να αναπαραχθεί όταν χρειαστεί.

Information-storage- reproduction Πληροφορία-αποθήκευση-αναπαραγωγή

6.β) Εκπαίδευση υπαλλήλων

Η επιβίωση μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από τα ηγετικά της στελέχη αλλά και από τα μεσαία ή κατώτερα στελέχη. Το μεσαίο στέλεχος ενεργεί σαν ειδικός σε κάτι, αφού λίγη ευκαιρία για αποφάσεις έχει μεγάλης σημασίας. Κι όμως, ειδικά καθήκοντα ευρύτερης μορφής όπως και εκπαιδευτικά προγράμματα θα είναι πολύ ωφέλιμα για το μεσαίο στέλεχος γιατί το προφυλάσσουν από το να παλιώσει και να χαλαρώσει. Εξάλλου, ευκαιρίες ανάπτυξης θα πρέπει να δίνονται στον καθένα και σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας.

Έχει αποδειχθεί πως ακόμα κι αυτό το άτομο που ποτέ δεν πρόκειται να προαχθεί μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του στο έργο του. Συχνά όμως κρίνεται αναγκαίο να μετακινηθούν οι άνθρωποι αυτοί οριζόντια για να μην μπλοκάρουν τις ευκαιρίες προαγωγής σε νεότερους και ικανούς ανθρώπους. Για στελέχη των οποίων η ικανότητα πραγματικά φθίνει, ίσως είναι χρήσιμη για μετακίνηση που δεν θα φαίνεται σαν υποβιβασμός ή ένας διακριτικός περιορισμός των καθηκόντων τους.

Ένα κανονικό πρόγραμμα αξιολόγησης με συνεντεύξεις είναι δυνατόν να βοηθήσει τον κάθε υπάλληλο να αποκτήσει μια ρεαλιστική στάση προς τις προσδοκίες του και να του δώσει μια

καθαρή ένδειξη για το που στέκεται. Οι συνεντεύξεις αυτές αντενεργούν στην υπεραισιοδοξία και παρέχουν διεξόδους που θα κάνουν τον υφιστάμενο ικανό να δεχτεί αντίθετες αποφάσεις και ακόμη να διατηρεί μια κανονική αυτοεκτίμηση .

Η εκπαίδευση όλων όσων εκτελούν μη εποπτική εργασία, δηλαδή εργατοτεχνιτών και διοικητικών υπαλλήλων, γίνεται με διάφορους μεθόδους. Ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος, σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες, υιοθετείται η κατάλληλη μέθοδος. Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές είναι:

6.β.1) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Η εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος ή κάποιου ήδη εργαζόμενου που πρόκειται να αναλάβει μια νέα εργασία, γίνεται στο χώρο εργασίας και με τα μηχανήματα/εξοπλισμό που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας του ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευση του, αναλαμβάνει είτε ο άμεσος προϊστάμενος του, είτε κάποιος «παλιός» έμπειρος συνάδελφός του.

6.β.2) Εκπαίδευση με μαθητεία

Μερικά από τα μειονεκτήματα της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας εξαλείφονται με τη μέθοδο της μαθητείας. Κατά αυτή τη μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό (με συγκεκριμένο και διαρθρωμένο πρόγραμμα μαθημάτων), όσο και στο τεχνικό μέρος της εργασίας τους. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα μπορεί και συνήθως γίνεται σε χώρο εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούν τα πραγματικά μηχανήματα/εξοπλισμό. Κατά τη διάρκεια της μαθητείας τους οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μειωμένες αποδοχές.

6.γ.3) Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας, τα οπτικοακουστικά μέσα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται ευρέως ως εκπαιδευτικά μέσα. Είναι δε τόσο ευρεία η χρήση τους ώστε να γίνεται λόγος για οπτικοακουστικές μεθόδους εκπαίδευσης, για μέθοδο τηλε-εκπαίδευσης και για εκπαιδευτικές μεθόδους με τη χρήση ηλεκτρικών υπολογιστών.

7.Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η πείρα διδάσκει ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να βασιστούν στην εκτίμηση που τρέφουν για τους άλλους, αν πρώτα δεν ξεπεράσουν τις υποψίες τους. Αλλά για να τις ξεπεράσουν, θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να τις συζητήσουν. Και η ανάγκη για αυτή έρχεται σε αντίθεση με την αδυναμία συζήτησης των προβλημάτων, η οποία προκύπτει από την αμυντική συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση. Όλες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, τέτοιου είδους προβλήματα και κάποιοι υποστηρίζουν ότι η επιστροφή στις βασικές αρχές μπορεί να αποκαταστήσει την επικοινωνία.

Ούτε αυτό, όμως, δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που υποβόσκουν, τα οποία δεν πρόκειται να λυθούν με την απλή αποκατάσταση μιας μεμονωμένης περίπτωσης κακής απόδοσης. Όταν ορισμένοι γενικοί διευθυντές προσπάθησαν να εξαλείψουν τα οργανωτικά εμπόδια που παρακώλυαν τις ειλικρινείς σχέσεις και ζήτησαν από το προσωπικό να επανέλθει στις βασικές αρχές επικοινωνίας, πολύ συχνά απλώς εφάρμοσαν τις νέες ιδέες με τον παλιό τρόπο.

Το προσωπικό, με τη σειρά του, άλλαξε όσα μπορούσε να αλλάξει και έμαθε να καλύπτει τα νώτα του ακόμα πιο επιδέξια. Η ελευθερία να μπορεί κανείς να αμφισβητεί και να έρχεται σε αντιπαράθεση με του άλλους είναι σίγουρα ζωτικής σημασίας αλλά είναι ανεπαρκής.

Για να υπερνικήσουν την ανικανότητα που προέρχεται από τις μέχρι σήμερα υπάρχουσες ικανότητες. Θα πρέπει να μάθουν να διακρίνουν τι κρύβεται πίσω από τις ερωτήσεις. Οι αμυντικοί τρόποι συμπεριφοράς υπάρχουν. Και, συνήθως δεν επιτρέπεται να συζητηθούν. Ευδοκίμούν και αναπτύσσονται χωρίς όμως να φαίνονται. Και μια κοινωνική «ασθένεια» δύσκολα αναγνωρίζεται μέχρις ότου συμβεί κάτι που θα την αποκαλύψει. Συχνά, αυτό το κάτι είναι ένα κραυγαλέο λάθος, του οποίου οι συνέπειες δεν μπορούν να κρυφτούν. Πάντως, η καθιέρωση αυστηρότερων μεθόδων ελέγχου και η βελτιωμένη επικοινωνία δεν πρόκειται να λύσουν το πρόβλημα.

Η εκπαίδευση γενικότερα, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του εργαζομένου κατά πολύ μεγάλο ποσοστό. Τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης που θα απασχολεί σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό είναι πάρα πολλά. Μερικά είναι τα εξής : Απόδοση στην εργασία, αυξημένη ανταγωνιστικότητα στο εργασιακό περιβάλλον (η οποία βοηθά κατά κύριο λόγο την επιχείρηση μιας και το υπαλληλικό προσωπικό εργάζεται με ζήλο), αυτοπεποίθηση στη λήψη αποφάσεων, υψηλή απόδοση στα αποτελέσματα των ενεργειών, ευέλικτο προσωπικό κυρίως στις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και στις αλλαγές της αγοράς, κ.τ.λ.

Στον ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις κι αλλαγές κόσμο των επιχειρήσεων, τα στελέχη χρειάζεται να έχουν θάρρος και αυτοπεποίθηση για να τις αντιμετωπίσουν. Ακόμη, χρειάζεται ομαδική προσπάθεια και συμβολή όλων για να αντιμετωπίσουν το μέγεθος και τη δυσκολία των προβλημάτων. Τα τελευταία χρόνια λοιπόν, στην Αμερική, αρκετές επιχειρήσεις, στέλνουν τα ανώτατα στελέχη τους σε περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια, για μερικές μέρες, σε άγρια δάση, στην έρημο, στα άγρια βουνά για να δοκιμασθεί η σωματική αλλά κυρίως η ψυχική αντοχή τους σε αντίξοες και επικίνδυνες φυσικές συνθήκες, να αυξήσουν την αυτοπεποίθηση τους, να εκτιμήσουν την ομαδικότητα και αλληλοβοήθεια, να επαναξιολογήσουν τους προσωπικούς τους στόχους και προσπάθειες και ακόμη να εκτονωθούν στο φυσικό περιβάλλον.

Η γρήγορη τεχνολογική και κοινωνική αλλαγή επέβαλε την ανάγκη ύπαρξης στελεχών καταρτισμένων για να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες αυτής της αλλαγής, μερικές εκδηλώσεις της οποίας είναι: ο αυτοματισμός, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ο ισχυρός οικονομικός ανταγωνισμός μεταξύ των εθνών, οι νέες αγορές στα νεοεμφανιζόμενα υπανάπτυκτα έθνη, ο όλο αυξανόμενος ρόλος του εργατικού δυναμικού, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον του κοινού και του Κράτους για τις επιχειρήσεις και η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων στοιχείων της κοινωνίας.

Το μεγάλο ενδιαφέρον και οι ενέργειες για προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών άρχισε κατά την περίοδο 1945-1950 στις αναπτυγμένες βιομηχανικές χώρες (Αμερική, Ευρώπη, κλπ) και κορυφώθηκε κατά τα πρόσφατα χρόνια, ακόμη και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Πρέπει να αναγνωριστεί ότι το management είναι ακόμη ένα αναδυόμενο επάγγελμα που δεν είναι ακόμη ολοκληρωμένο με βάση ορισμένα κριτήρια και ένα κώδικα συμπεριφοράς. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία δρόμων να ανέβει κανείς σε κάποια διοικητική θέση, αλλά, μολονότι δεν έχει φτάσει στα μέτρα που χρειάζεται, το management όλο και περισσότερο αποκτά τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά.

Μερικές τάσεις για την ανάγκη νέων ικανοτήτων κατά τα τελευταία είκοσι χρόνια είναι οι εξής :

- Η δημιουργία με την εκπαίδευση και ανάπτυξη μερικών εκλεκτών στελεχών για θέσεις «κλειδιά». Η εκπαίδευση και ανάπτυξη, περισσότερο πρόσφατα, επεκτάθηκε σε όλα τα διοικητικά στελέχη για καλύτερη απόδοση στις παρούσες θέσεις τους, καθώς και για προπαρασκευή για προαγωγές και προσφέρεται από πανεπιστήμια και ειδικά σχολεία.

- Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα δεν ήταν τόσο ικανοποιητικά δημιουργήθηκε η τάση να συνδυαστεί αυτή η ανάπτυξη με εκπαίδευση μέσα στο έργο.

- Επειδή δεν υπάρχουν δυο άνθρωποι όμοιοι σε ικανότητες, εμπειρία και χαρακτήρα παρατηρήθηκε επιμονή των οργανισμών σε ειδικά προγράμματα ανάπτυξης σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες, κάτι δηλαδή που οδήγησε στην τοποθέτηση μεγάλης ευθύνης στον προϊστάμενο του καθενός, ο οποίος οφείλει να ενδιαφερθεί για αυτόν και να κάνει καλό έργο σε εκτίμηση και καθοδήγηση.

- Η ανάπτυξη του management πρέπει να συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του στελέχους, γιατί στο σύγχρονο κόσμο, ελάχιστα πράγματα μένουν σταθερά. Επομένως, τα διοικητικά στελέχη πρέπει συνεχώς να βελτιώνουν τον εαυτό τους για να μπορούν να ανταποκρίνονται στις νέες υποχρεώσεις τους.

Ε' ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΧΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι υπεύθυνοι μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένοι, ειδικά σε μια περίπτωση αναδιοργάνωσης, κατά την οποία το μέλλον μίας επιχείρησης είναι αβέβαιο για το μέλλον έτσι το κατώτερο προσωπικό έχει αμφιβολία για την θέση του στην επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι οι περισσότεροι έχουν συνδυάσει την αναδιοργάνωση με απομάκρυνση από την εργασία τους. Δεν είναι όμως έτσι, τουλάχιστον τις περισσότερες φορές.

Σαν διευθυντικό στέλεχος κάποιος, θα πρέπει να δει την διαδικασία σαν ευκαιρία για αλλαγή και όχι σαν απειλή, μόνο η έτσι η αναδιοργάνωση γίνεται διαδικασία εποικοδομητικής ανάπτυξης. Η τάση που έχουμε να αμυνόμαστε και να προστατεύουμε την περιοχή μας μειώνεται αν διαλέξουμε μια θετική προοπτική σε κάθε περίπτωση. Δεχθείτε την αλλαγή και προχωρήστε μαζί της. Η αναδιοργάνωση είναι δύσκολη και οδυνηρή όταν της αντιστέκεσαι. Αποδεχθείτε την αλλαγή και δαμάστε την ενέργεια της προς όφελός σας. Μία από τις αρχές του αϊκίντο, μιας πολεμικής τέχνης, είναι να υποχωρείς ή να ακολουθείς την αντίπαλη δύναμη αντί να της αντιστέκεσαι. Αυτό βοηθάει να χρησιμοποιήσουμε την δύναμη του αντιπάλου για τους δικούς μας σκοπούς. Αν χρησιμοποιηθεί μια ίδια αρχή όταν δουλεύουμε σε συνεχώς μεταβαλλόμενες εργασίες, γινόμαστε πιο δεκτικοί σε δημιουργικές ιδέες και διευρύνουμε τις μεθόδους παροχής εξυπηρέτησης.

Ο manager που είναι σωστά εκπαιδευμένος πάνω σε τέτοια θέματα στρατηγικής, διότι η διαδικασία αναδιοργάνωσης είναι μια μέθοδος στρατηγικής που θα ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση, θα πρέπει καταρχήν να μεταχειρίζεται το προσωπικό του σαν να είναι οι πελάτες της επιχείρησης. Αν το προσωπικό είναι δυστυχισμένο ή το ηθικό του είναι πεσμένο, θα το δείξει στις σχέσεις του με τους πελάτες. Πρέπει ο manager, να επικεντρωθεί στα θέματα και στις ανησυχίες του προσωπικού και να μεταχειριστεί κάθε υπόλληλο με το μεγαλύτερο σεβασμό και ενδιαφέρον κατά τη διαδικασία της αλλαγής.

Εμπλοκή και άλλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο περισσότερο γίνεται, όταν δοθούν επιλογές στους συνεργάτες και στους υπαλλήλους, αυτοί θα αντισταθούν λιγότερο στην αλλαγή και θα νιώσουν ότι οι γνώμες τους μετρούν. Δημιουργία επιτροπών, δηλαδή να ζητηθεί από έναν εξωτερικό μεσολαβητή να εργαστεί με μια συγκεκριμένη ομάδα ή να οργανωθεί μια ευρεία συγκέντρωση μακριά από το γραφείο για να εξωτερικευτούν οι ανησυχίες, ετοιμασία σχεδίων και σωστές στρατηγικές αλλαγές, έτσι ώστε να πετύχει η διαδικασία της αναδιοργάνωσης.

Σαν υπεύθυνος manager θα πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης. Κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης μπορεί να ανακαλύψει κανείς ότι κατά τη διαδικασία αλλαγής, το προσωπικό θα χρειάζεται να εκτελέσει λειτουργίες που δεν έχει ξανακάνει ποτέ. Το προσωπικό θα λειτουργήσει με αυτοπεποίθηση πολύ καλύτερα, αν του δοθεί επαρκής και κατάλληλη εκπαίδευση στα νέα του καθήκοντα.

2. ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Αφού έγινε ανάλυση τόσο της έννοιας της αναδιοργάνωσης, όσο και της έννοιας της εκπαίδευσης, θα πρέπει να αναλυθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτές τις δύο (2) έννοιες. Στο άκουσμα των δύο αυτών εννοιών, είναι φυσικό κάποιος να μην μπορεί να βρει κάποιο συνδετικό κρίκο. Παρολ'αυτά όμως η εκπαίδευση και η αναδιοργάνωση της επιχείρησης είναι δύο έννοιες που συνδέονται άμεσα.

Μια απλή εξήγηση στο πως η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την εκπαίδευση του προσωπικού είναι η εξής: Μια επιχείρηση όταν αποφασίσει να αναδιοργανωθεί δηλαδή να αλλάξει στρατηγική και πολιτική στις μέχρι τώρα ενέργειές της θα πρέπει να εξετάσει οπωσδήποτε αν το προσωπικό το οποίο ήδη διαθέτει μπορεί να συμβαδίσει με τις αλλαγές αυτές, και σε περίπτωση που το ήδη υπάρχον προσωπικό δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στις αλλαγές να επιλέξει καινούριο, το οποίο όμως θα μπορέσει να ανταποκριθεί.

2.α) Ανάγκη εκπαίδευσης λόγω αναδιοργάνωσης (θεωρία)

Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην κάλυψη των υπάρχουσων εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά πρέπει να επεκτείνεται σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω αλλαγών τόσο στην τεχνολογία όσο και στη δομή του προσωπικού της εταιρείας. Όσο καλύτερη πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών μπορεί να κάνει η επιχείρηση, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η εκπαιδευτική προσπάθεια, με την έννοια ότι τα εκπαιδευτικά κενά έχουν πληρωθεί αλλά και οι ανακατατάξεις στην επιχείρηση έχουν επιτύχει. Αντίθετα στοχεύουν να προετοιμάσουν το ανθρώπινο δυναμικό κατά το τρόπο που τα εκπαιδευτικά κενά να ελαχιστοποιηθούν στο μέλλον όσο το δυνατόν περισσότερο.

Εξάλλου είναι φυσικά προτιμότερο από πλευράς παραγωγικότητας να είναι προετοιμασμένο το ανθρώπινο δυναμικό για τις επικείμενες αλλαγές παρά να προσαρμόζεται σε αυτές με κάποια χρονική υστέρηση. Η οργανωτική μονάδα της επιχείρησης ή του οργανισμού που είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, πρέπει να συμμετέχει σε κάποιο Συμβούλιο Στρατηγικού Προγραμματισμού ή να συνεργάζεται στενά με διευθύνσεις marketing, προσωπικού και παραγωγής για να πληροφορείται έγκαιρα τις σχεδιαζόμενες αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Τέτοιες ενδείξεις είναι:

- Προβλεπόμενες διαφοροποιήσεις της ζήτησης
- Σχεδιαζόμενη επέκταση σε νέες περιοχές

- Προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις ή ανέγερση νέων εργοστασίων επιλογή νέων αγορών-στόχων
- νέα είδη προϊόντων, νέες υπηρεσίες
- οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αλλαγές
- αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία
- νέες παραγωγικοί μέθοδοι
- προγραμματιζόμενες προσλήψεις, μετατάξεις, μεταθέσεις
- προβλεπόμενη αλλαγή του θεσμικού πλαισίου (νομοθεσίας, νομισματικών κανόνων, κοινωνικές ασφαλίσεις, επιτροπή τιμών, προσαρμογή ή συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο, κλπ)
- επέκταση της μικροηλεκτρονικής στις εργασίες γραφείου και αυξανόμενος ρυθμός υποκατάστασης των μηχανικών εργασιών των υπαλλήλων
- αναπροσανατολισμός των εργασιών μεμονωμένων ανθρώπων ή ολόκληρων τμημάτων
- Αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτική και πολιτικής της επιχείρησης.

Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο εργαζομένου προσδιορίζονται στα πλαίσια των ολοκληρωμένων προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, που αποσκοπούν να προετοιμάσουν το υποψήφιο στέλεχος για την ανάληψη θέσεων με αυξημένες ευθύνες.

2.β) Ανάγκη εκπαίδευσης λόγω αναδιοργάνωσης(πράξη)

Μια μεγάλη αλλαγή που επηρέασε την χώρα μας είναι η είσοδο της στην Ο.Ν.Ε με αποτέλεσμα της αλλαγής του νομίσματος και την είσοδο του ευρώ στην οικονομική ζωή. Σύμφωνα με άρθρα οικονομικών συντακτών¹², οι τράπεζες και τα super markets φαίνεται να είναι τα νομικά πρόσωπα που θα έχουν το μεγαλύτερο κόστος λόγω μετάβασης στο ευρωπαϊκό κοινό νόμισμα. οι επιχειρήσεις που έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα θα έχουν ένα εφάπαξ κόστος, το οποίο σε καμία περίπτωση δεν θα δημιουργεί πρόβλημα στους ισολογισμούς τους. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των εκπροσώπων όλων των επιχειρηματικών φορέων, τα νούμερα που έχουν βγει προς τα έξω για το κόστος των εταιρειών λόγω της μετάβασης στο ευρώ είναι υπερβολικά. Μάλιστα επισημαίνουν ότι ο θόρυβος που έχει ξεσπάσει γύρω από το θέμα αυτό θυμίζει λίγο την εποχή του Ιουνίου του 2000, όταν και τότε υπήρξε πολύς θόρυβος για το τίποτα.

¹² ΒΗΜΑ, 26-4-2003

Οι τράπεζες, λόγω της μετάβασης στο ευρώ, έχουν τρία βασικά έξοδα : την αποθήκευση των μετρητών προεφοδιασμού σε ευρώ, την προσαρμογή του λογισμικού και των πληροφοριακών συστημάτων και την απώλεια εσόδων από ορισμένες τραπεζικές εργασίες κατ'έξοχήν δε εκείνες που σχετίζονται με συνάλλαγμα. Στα super markets υπολογίζεται ότι το συνολικό κόστος θα προσεγγίσει περίπου τα 2,5 δις. δρχ. ή το 0,1% του συνολικού τζίρου. Βεβαίως, οι αλυσίδες αυτές το κόστος μετάβασης θα το βρίσκουν μπροστά τους για τουλάχιστον άλλους δύο μήνες, κυρίως από τις ουρές που θα δημιουργούνται στα ταμεία (μελέτες υπολογίζουν διπλάσιο χρόνο πληρωμής) αλλά και από τις στρογγυλοποιήσεις των τιμών των προϊόντων υπέρ του πελάτη. Για τις άλλες επιχειρήσεις το οικονομικό βάρος εντοπίζεται σε τρεις παραμέτρους: τη μετατροπή των μηχανογραφικών συστημάτων, την εκπαίδευση του προσωπικού και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Αυτοί που θα επωμισθούν το πραγματικό βάρος της μετάβασης στο νέο νόμισμα είναι οι εργαζόμενοι, κυρίως σε εταιρείες λιανικής, και το προσωπικό των λογιστηρίων. Από 1.1.2002 έως 30.4.2002 θα υπάρχουν δύο βάσεις δεδομένων, καθώς ο ισολογισμός του 2001 θα εκφραστεί σε δραχμές, ενώ η λογιστική κατάσταση του τριμήνου σε ευρώ. Επίσης, πρόβλημα όσον αφορά τον όγκο δουλειάς θα είναι μετατροπή και του συναλλάγματος σε ευρώ, εφόσον πολλές εταιρείες έχουν δανειακές υποχρεώσεις σε ξένο νόμισμα. Ο όγκος βέβαια της δουλειάς απαιτεί περισσότερες ώρες εργασίας και αμοιβές υπερωριών.

Όπως έχει αναφερθεί σε σχετική μελέτη της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών του 1988, το κόστος που προκύπτει για το τραπεζικό σύστημα της ευρωζώνης άρα και το ελληνικό από τη μετάβαση στο καθεστώς του ενιαίου νομίσματος έχει τρεις παραμέτρους. Η πρώτη παράμετρος είναι συνυφασμένη με τα έξοδα που απαιτήθηκαν ήδη και θα απαιτηθούν του αμέσως επόμενους μήνες για την αποθήκευση των μετρητών προεφοδιασμού σε ευρώ ως τη θέση τους σε κυκλοφορία, καθώς και με τα έξοδα απόσυρσης των δραχμικών μετρητών. Η δεύτερη παράμετρος σχετίζεται με την προσαρμογή των τραπεζών στο νέο τραπεζικό περιβάλλον, όπου εντάσσονται η προσαρμογή των περισσότερων μέσων συναλλαγών, των προγραμμάτων λογισμικού και των πληροφοριακών συστημάτων, η εκπαίδευση προσωπικού καθώς και οι αλλαγές σε συμβάσεις, λογιστικά συστήματα, έντυπα και αναφορές με τους εξωτερικούς εποπτικούς μηχανισμούς. Τέλος, η τρίτη παράμετρος κόστους συνδέεται με την απώλεια εσόδων από ορισμένες τραπεζικές εργασίες, κατ'έξοχήν δε εκείνες που σχετίζονται με συνάλλαγμα.

Οι εκτιμήσεις τους κάνουν λόγο για κόστος μετάβασης στο ευρώ περίπου στο 0,1% του συνολικού τζίρου. Αν υπολογίσουμε ότι ο τζίρος των μελών του ΣΕΣΜΕ ανέρχεται σε 2,5 δις δρχ. Όπως είναι φυσικό, το κόστος ποικίλλει ανά εταιρεία. Μια αλυσίδα δηλαδή με τζίρο 10 δις δρχ. θα έχει κόστος της τάξεως των 10 εκατ., Δρ. Στο ποσό των 2,5 δις δρχ. περιλαμβάνονται εκπαίδευση προσωπικού, ο εξοπλισμός (διπλά ταμεία) και η μηχανογράφηση. Ειδικότερα, εκπαίδευση αφορούσε συνολικά 50.000 υπαλλήλους, εκ των οποίων οι 25.000 που ήταν ταμίες έτυχαν ιδιαίτερης εκπαίδευσης. Η ιδιαιτερότητα στον κλάδο αυτό είναι ότι το κόστος μετάβασης θα το βρίσκουνε τουλάχιστον για άλλους δύο μήνες μπροστά τους. Δηλαδή στο κόστος υπολογίζετε ο διπλάσιος χρόνος πληρωμής και οι «ουρές» στα ταμεία, τις στρογγυλοποιήσεις στις τιμές των προϊόντων που θα είναι υπέρ του πελάτη, ακόμη και το κόστος των χρηματοποστολών που θα εφοδιάζουν με ευρώ τα καταστήματα, καθώς ως σήμερα έπαιρναν μόνο χρήματα ενώ τώρα θα έχουν διπλό ρόλο.

Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταποκριθούν πρέπει να λάβουν τα μέτρα τους ώστε η μετάβαση στο ευρώ να γίνει όσο το πιο δυνατό ομαλά. Το τελευταίο διάστημα έχουν γίνει αρκετά σημαντικές επενδύσεις τόσο στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στα συστήματα των εταιρειών, όπως για παράδειγμα στη μηχανογράφηση και στο λογιστήριο καθώς και σε άλλα. Για τις επιχειρήσεις λοιπόν που έχουν προνοήσει δεν θα υπάρξουν άλλα άμεσα κόστη. Εκτός αν οι προμηθευτές και οι παρέχοντες υπηρεσίες αυξήσουν τις τιμές τους. Κάτι όμως που δεν θα συνέφερε, αφού διατηρώντας τις τιμές στα ίδια και άρα, σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πιο χαμηλά επίπεδα αποτελούμε μια πιο ελκυστική αγορά. Πιθανώς να υπάρξουν κάποια έμμεσα κόστη, όπως για παράδειγμα ο χρόνος που θα χρειαστεί για την προσαρμογή των εργαζομένων στο νέο νόμισμα. Αυτό όμως πολύ γρήγορα θα ξεπεραστεί και δεν θα επηρεάσει ουσιαστικά τις επιχειρήσεις.

ΣΤ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τουριστικές ονομάζονται οι επιχειρήσεις που κυρίως εξυπηρετούν τουρίστες. Οι τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούν οικονομικές μονάδες οι οποίες παράγουν και εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία τα διαφοροποιούν από προϊόντα άλλων κλάδων. Έτσι οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στη λειτουργία τους από επιχειρήσεις άλλων κλάδων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι απόλυτα διαφορετικές.

Κάθε κλάδος της οικονομίας έχει τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά, που τον διαφοροποιεί από τους άλλους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι εμφανής στην τουριστική βιομηχανία, μέχρι του βαθμού που είναι περισσότερο δύσκολο να εντοπίσει κανείς τις ομοιότητες που έχει ο τουριστικός κλάδος με τους άλλους, παρά τις διαφορές. Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα.

Οι εργαζόμενοι στις τουριστικές επιχειρήσεις απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναπαύονται και εργάζονται όταν όλοι κάνουν διακοπές. Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Ο τουρισμός λοιπόν είναι ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με απόλυτα διαφορετικές μεθόδους από αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί σε επιστημονικό επίπεδο. Απλά σημαίνει ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει να αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι σε άλλη περίπτωση η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα ήταν ανεπαρκής.

Γενικότερα, ο τουρισμός είναι μία δραστηριότητα με σημαντικό οικονομικό ενδιαφέρον, τόσο από πλευράς επιχειρηματικότητας, όσο και σε Εθνικό επίπεδο. Σήμερα υπάρχει σημαντικός ανταγωνισμός, τόσο ανάμεσα στις διάφορες ομοειδείς Τουριστικές Επιχειρήσεις όσο και μεταξύ διάφορων τουριστικών περιοχών.

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι εργασίες του τουριστικού κλάδου μπορούν να χωριστούν σε ειδικευμένες και ανειδίκευτες. Οι ειδικευμένες εργασίες μπορούν να υποδιαιρεθούν ανάλογα με τη βαθμίδα ιεραρχίας που ανήκουν σε: Διευθυντικές, Εποπτικές και Τεχνικές. Η ειδικευμένη απασχόληση απαιτεί εκπαιδευμένους εργαζόμενους, ενώ η ανειδίκευτη μπορεί να μαθευτεί κατά τη διάρκεια της εργασίας. Οι διευθυντές και οι επόπτες τμημάτων πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και να έχουν αρκετή πείρα, ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν και να προλάβουν οποιοδήποτε πρόβλημα θα μπορούσε να επηρεάσει ποιοτικά τον τομέα τους.

Οι τεχνικές εργασίες μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να διδαχθούν μέσα στην επιχείρηση με την εφαρμογή του κατάλληλου προγράμματος. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο αφού προηγουμένως έχουν τυποποιηθεί οι παραγωγικές διαδικασίες και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι

σε αυτές τις θέσεις δεν έχουν εκτεταμένη επαφή με τους πελάτες. Η βιομηχανία του τουρισμού μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο διαφόρων κλάδων που έχουν σκοπό την εξυπηρέτηση τουριστών.

Οι διάφοροι επιμέρους κλάδοι, δηλαδή ο κλάδος των ξενοδοχείων, ο κλάδος των τουριστικών γραφείων, κλπ, αποτελούνται από ένα σύνολο ομοειδών επιχειρήσεων ο καθένας. Οι επιχειρήσεις του κάθε επιμέρους κλάδου μπορούν να ιεραρχηθούν σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος του κλάδου που προσφέρουν. Έτσι στον τουρισμό μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υφίστανται επιχειρήσεις διαχωρισμένες κατά αντικείμενο και ιεραρχημένες κατά ποιότητα. Οι εργαζόμενοι, ανάλογα με τις ικανότητές τους, μπορούν να ιεραρχηθούν, πέρα από την ιεραρχία μιας επιχείρησης, στην ιεραρχία των επιχειρήσεων του κλάδου.

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μία πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, να μιλούν πολλές γλώσσες και να έχουν άψογη τεχνική στην ειδικότητά τους. Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζομένους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγάλη συνεργασία.

Στόχος είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζομένους, οι οποίοι θα γίνουν τέλειοι γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να έρχονται σε επαφή με το εκάστοτε πελάτη, να «μιλούν» πολλές γλώσσες και να έχουν άψογη τεχνική στην ειδικότητά τους.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι η εκπαίδευση τόσο των χεριών, όσο και του πνεύματος, δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Ασχολείται με 3 επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό:

- ✦ Ικανότητα για λήψη γνώσεων,
- ✦ Ανθρώπινες σχέσεις
- ✦ Τεχνικές ικανότητες

Η δεξιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου και επιρροής των όποιων προσωπικών αισθημάτων και των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο κύρια στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και στον υπάλληλο και γενικά στην τεταμένη ατμόσφαιρα που συναντάται σε μία δραστήρια τουριστική επιχείρηση.

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζομένους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγάλη συνεργασία.

Στόχος είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και η δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζομένους, ο οποίοι θα γίνουν τέλειοι γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί, για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πλάνο, που να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- **Προετοιμασία:** σκοπός της προετοιμασίας είναι το να αισθανθεί άνετα ο εκπαιδευόμενος και να του δημιουργηθεί το ενδιαφέρον για τη νέα του εργασία. Οι δυσκολίες της εργασίας αναφέρονται όπως είναι και όχι μεγαλοποιημένες, ενώ προειδοποιείται ο εργαζόμενος για τους επαγγελματικούς κινδύνους, που πρόκειται να αντιμετωπίσει στη νέα του εργασία και ενθαρρύνεται με μέτρα για την αποφυγή τους.

- **Παράδοση:** αναπτύσσεται και επιδεικνύεται η εργασία στην οποία θα εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος με λογική σειρά και σαφήνεια.

- **Εφαρμογή:** ο εκπαιδευόμενος προχωρεί μόνος του στην εκτέλεση της διδαχθείσας εργασίας, ενώ ο εκπαιδευτής τον διορθώνει ή επισημαίνει λεπτομέρειες που δεν έγιναν κατανοητές.

- **Δοκιμασία:** μετράται η ικανότητα του εργαζομένου να εκτελεί την εργασία στο σύνολό της και χωρίς βοήθεια. Τα μέσα που βοηθούν την εκπαίδευση είναι η ομιλία, η επίδειξη, τα βοηθητικά μέσα και οι ερωτήσεις.

3. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η ανανέωση του εργατικού δυναμικού δημιουργεί δύο τύπους κόστους. Ένα τμήμα του κόστους προέρχεται από τις διαδικασίες ανανέωσης του εργατικού δυναμικού και ένα άλλο από το χρονικό διάστημα που η θέση παραμένει κενή. Το κόστος ανανέωσης του εργατικού δυναμικού δεν αποτελείται μόνο από το κόστος των προσλήψεων και το κόστος διατήρησης της κενής θέσης, αλλά και από το κόστος των γραφειοκρατικών διαδικασιών του τμήματος προσωπικού, το χρόνο και το κόστος της εκπαίδευσης, στα οποία προστίθεται ο χρόνος του επόπτη, η χαμηλή παραγωγικότητα των νεοπροσληφθέντων, κλπ.

Ο ρυθμός ανανέωσης προσωπικού δίνει το πραγματικό επίπεδο του συνολικού κόστους αντικατάστασης προσωπικού. από την άλλη πλευρά, όμως, πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος κάλυψης της εργασιακής θέσης που δημιουργείται στο χρόνο που παραμένει η θέση κενή. Στην ανανέωση του εργατικού δυναμικού λοιπόν εμφανίζονται δύο ομάδες κόστους, οι οποίες πρέπει να υπολογίζονται χωριστά, διότι εξαρτώνται με διαφορετικό τρόπο από τη διάρκεια που οι θέσεις μένουν κενές.

Όσο περισσότερα ξοδεύει η επιχείρηση σε προσλήψεις, τόσο λιγότερο χρόνο θα μείνουν οι θέσεις κενές. Δηλαδή όσο αυξάνει το κόστος πρόσληψης, μειώνεται το κόστος που παράγεται από τη μη συνεχή παροχή εργασίας. Αυτό που είναι σημαντικό είναι ότι στις τουριστικές επιχειρήσεις το προσωπικό πρέπει να ανανεώνει τις γνώσεις του, έτσι ώστε να μπορεί να αποδώσει καλύτερα στη θέση εργασίας του. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού

που υπάρχει στην αγορά του τουρισμού, οι απαιτήσεις αλλάζουν τόσο στη ζήτηση των τουριστικών υπηρεσιών, με συνέπεια την πρόοδο της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Αυτό που απαιτείται κατά κύριο λόγο είναι η εξειδίκευση στον τομέα του τουρισμού, με σκοπό την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Στα μέτωπα των διεθνών τουριστικών αγορών, εκεί όπου οι ανταγωνίστριες χώρες συγκρούονται με σφοδρότητα για την προσέλκυση των τουριστών, στρέφει ο ΕΟΤ την προσοχή του. Στα 24 ήδη υπάρχοντα γραφεία ο οργανισμός προσθέτει έντεκα ακόμα, ενώ καταρτίζεται Ολοκληρωμένο Επιχειρησιακό Σχέδιο Ανάπτυξης (Business Plan) για τη λειτουργία τους. Το σχέδιο αυτό ετοιμάστηκε σε συνεργασία με τον όμιλο EEO Group-JBR Hellas και προτείνει συγκεκριμένα μέτρα για την καλύτερη λειτουργία των γραφείων του ΕΟΤ στο εξωτερικό.

Η απόφαση να αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας των γραφείων του Οργανισμού στο εξωτερικό στηρίχθηκε σε μια σειρά δεδομένων.

Τα οποία δεδομένα είναι :

- Η συγκέντρωση των tour operators, η οποία μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές μετατοπίζει το γεωγραφικό ενδιαφέρον σε συγκεκριμένες περιοχές. Στην πραγματικότητα αναδεικνύει την ανάγκη να υπάρχει μια κεντρική διεύθυνση Ευρώπης που θα διαπραγματεύεται σε κεντρικό επίπεδο με τους tour operators.

- Το άνοιγμα νέων αγορών που αναγκάζουν να ανοιχτούν γραφεία σε χώρες όπου δεν υπήρχαν. Μεταξύ άλλων θα ανοιχτούν γραφεία στο Δουβλίνο, στη Βουδαπέστη, στο Κίεβο, στο Βελιγράδι, στο Βουκουρέστι, στην Κωνσταντινούπολη, στη Λευκωσία, στη Βαρσοβία, στην Μπρατισλάβα, στο Πεκίνο και στο Νέο Δελχί.

- Το INTERNET δημιουργεί επαναστατικές αλλαγές στον τρόπο λήψης των αποφάσεων για διακοπές, γεγονός που επηρεάζει και τη δράση των γραφείων του ΕΟΤ

Όπως καταλαβαίνουμε από τις παραπάνω προτάσεις ο ΕΟΤ θέλοντας να επεκταθεί τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό έχει την ανάγκη προσωπικού, προσωπικού άρτια εκπαιδευμένου με εξειδικευμένες γνώσεις έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα του τουρισμού. Ο 21^{ος} αιώνας έχει ονομαστεί «αιώνας των υπηρεσιών», γιατί ο τομέας αυτός είναι ο μεγαλύτερος και ταχύτερα αναπτυσσόμενος της παγκόσμιας οικονομίας. Ο τουρισμός, η κυριότερη δραστηριότητα του τομέα των υπηρεσιών, είναι υπεύθυνη, άμεσα ή έμμεσα, για περισσότερο από το 10% της παγκόσμιας απασχόλησης του ΑΕΠ και των επενδύσεων, ενώ θεωρείται η μόνη με προοπτική για περαιτέρω ανάπτυξη.

Ο τουρισμός και η φιλοξενία έχουν αποκτήσει πρωτεύοντα ρόλο και στην ελληνική οικονομία. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο ο τουρισμός αναπτύχθηκε με ραγδαίους ρυθμούς στη χώρα μας και σήμερα η σπουδαιότητά του, παρά τους όποιους προβληματισμούς για τις αρνητικές επιδράσεις, είναι αναγνωρισμένη. Αποτελεί την κυριότερη πηγή συναλλάγματος, συμμετέχει σημαντικά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν και καλύπτει μεγάλο

μέρος του εμπορικού ελλείμματος του ισοζυγίου. Προσφέρει επίσης, περισσότερο από 250.000 θέσεις άμεσης απασχόλησης και οι προβλέψεις για το μέλλον είναι θετικές.

Ο εκσυγχρονισμός σε όλα τα επίπεδα, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι αλλαγές στις απαιτήσεις και προσδοκίες των τουριστών, η τμηματοποίηση της αγοράς, η ανάγκη για ολική ποιότητα και αειφορική ανάπτυξη συνθέτουν ένα νέο περιβάλλον.¹⁴ Παράλληλα, ο τουρισμός ως οικονομική δραστηριότητα είναι πολύπλοκος, πολυδιάστατος και εννοιολογικά συγκεχυμένος, ενώ ο τουρισμός του μέλλοντος προβλέπεται ακόμα πιο πολύπλοκος.

Αυτό που έχει αρκετές φορές αναφερθεί είναι ότι βρισκόμαστε σε μια **Νέα Εποχή Τουρισμού** (NET) με αυξημένες απαιτήσεις οργάνωσης σχεδιασμού και διοίκησης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ένα κυρίαρχο ζήτημα που συνδέεται με την ανταγωνιστικότητα του διεθνούς και του ελληνικού τουρισμού αφορά την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα την αποτελεσματική εκπαίδευση των στελεχών του κλάδου. Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται διεθνώς ως ο σημαντικότερος παράγοντας για την περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού.

Σχετικές έρευνες ότι πολλές χώρες αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε ό,τι αφορά την ποσότητα στις αναπτυγμένες χώρες και τη ποιότητα στις αναπτυσσόμενες με μείζον πρόβλημα τη σύνδεση της εκπαίδευσης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Παράλληλα, διεθνείς οργανισμοί του κλάδου, η Ευρωπαϊκή Ένωση, μεμονωμένες κυβερνήσεις και διακεκριμένοι ακαδημαϊκοί και ερευνητές τονίζουν ότι ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι το πιο κρίσιμο ζήτημα που αντιμετωπίζει ο παγκόσμιος τουρισμός σήμερα και αναπτύσσεται στο μέλλον. Οι τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι έκτος από θεωρητικές γνώσεις έχουν αναπτύξει ιδιαίτερες προσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί αποτελεσματική τριτοβάθμια τουριστική και ξενοδοχειακή εκπαίδευση.

4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αν και σήμερα ο διεθνής τουρισμός έχει τη δική του ακαδημαϊκή κοινότητα με αξιολογική επιστημονική έρευνα, σημαντικό αριθμό επιστημονικών περιοδικών, ικανοποιητικό αριθμό επαγγελματικών συλλόγων και συνεχώς αυξανόμενο αριθμό βιβλίων, ακόμη θεωρείται νέος ανώριμος, πολύπλοκος και δύσκολος τομέας μελέτης και διδασκαλίας. Αυτό που εμποδίζει τη ανάπτυξη και την ωρίμανση του κλάδου πηγάζει κυρίως από το γεγονός ότι ο τουρισμός είναι ένας πολύπλοκος, ευάλωτος τομέας, ο οποίος ερμηνεύεται ποικιλοτρόπως.

Οι εννοιολογικές αδυναμίες και οι διαφορετικές προσεγγίσεις και φιλοσοφίες που συνδέονται με τον τουρισμό, μεταξύ άλλων, εντείνουν τις διχογνωμίες ως προς τα συστατικά στοιχεία αυτής της δραστηριότητας, τα όρια αυτά και τα πρότυπα ανάπτυξης και διοίκησης του τουρισμού και των τουριστικών επιχειρήσεων, με σοβαρότατες επιπτώσεις στην τουριστική και ξενοδοχειακή εκπαίδευση.

¹⁴ Ροου, Τουρισμός και Οικονομία, 1999-2000

Ωστόσο, η αυξανόμενη σπουδαιότητα αλλά και η πολυπλοκότητα του τουρισμού και εκείνη της τουριστικής εκπαίδευσης ως μέσου στήριξης, ανάπτυξης και βελτίωσης της τουριστικής δραστηριότητας, εντείνουν την ανάγκη διερεύνησης των προβλημάτων που αντιμετωπίζει αυτός ο τομέας σπουδών. Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά την χώρα μας, όπου υπάρχει ανεπάρκεια θεωρητικών δεδομένων να υποστηρίξουν αυτόν τον τομέα, μια τέτοια διερεύνηση θα μπορούσε, ενδεχομένως να βοηθήσει τον τουρισμό και την τουριστική εκπαίδευση να κατανοήσουν καλύτερα τον ρόλο τους, τα διλήμματα, τα εμπόδια και τις ευκαιρίες που παρουσιάζουν.

Οι μέχρι σήμερα προσπάθειες αναβάθμισης δεν πέτυχαν γιατί η δημόσια τριτοβάθμια εκπαίδευση πάνω στο τομέα του τουρισμού αντιμετωπίστηκε είτε εμπειρικά, είτε κακό-αντιγραφικά, είτε συντεχνιακά, με κίνητρο, στην τελευταία περίπτωση, την κατοχύρωση προσωπικών συμφερόντων. Και αυτή την φορά η αναβάθμιση και η αποτελεσματικότητα της τριτοβάθμιας τουριστικής και ξενοδοχειακής εκπαίδευσης θα εξαρτηθεί από το αν οι τεκμηριωμένες ενέργειες και η επιστημονική προσέγγιση θα υπερισχύσουν των ατεκμηρίωτων απόψεων και της άγνοιας κατά τον επανασχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων σπουδών.

Κυρίως όμως θα κριθεί από την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την ποιότητα του παραγόμενου έργου, δηλαδή την επιστημονική, επαγγελματική και κοινωνική καταξίωση των αποφοίτων. Πάνω από όλα θα κριθεί από την εφαρμογή των γραπτών και άγραφων, ηθικών και επιστημονικών κανόνων συμπεριφοράς και δεοντολογίας όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Υπάρχει μια προσέγγιση την οποία ας ονομαστεί «μια μόνο λύση» (just one solution) σύμφωνα με την οποία :

- ένα πρόγραμμα σπουδών επιδιώκει να καλύψει όλο το φάσμα του τουρισμού και να εκπαιδεύσει στελέχη για κάθε κλάδο ή
- ότι όλα τα προγράμματα διοίκησης τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχουν το ίδιο πρόβλημα.

Προφανώς, ένα πρόγραμμα σπουδών δεν μπορεί να προσφέρει εκπαίδευση στελεχών για όλους τους κλάδους του τουρισμού, εκτός αν διαρκούσε, ίσως, 5 ή 6 χρόνια, με όλες τις υπόλοιπες προϋποθέσεις εξασφαλισμένες (κατάλληλους καθηγητές, υποδομή κλπ.). Επίσης, όλα τα προγράμματα δεν έχουν το ίδιο πρόβλημα και συνεπώς ούτε τις ίδιες λύσεις.

Κάθε πρόγραμμα πρέπει να αναπτύσσει το περιεχόμενο σπουδών και μαθημάτων με προκαθορισμένους, πραγματικούς και εφικτούς στρατηγικούς στόχους. Ο ανταγωνισμός και η ανάγκη για παροχή ποιοτικών και αποδοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών επιβάλλει την κατάλληλη «τοποθέτηση» (positioning) των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το πρόβλημα αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στα τμήματα Τουριστικών Επιχειρήσεων των ΤΕΙ όπου ένα κεντρικά σχεδιασμένο πρόγραμμα, εφαρμόζεται από όλα τα τμήματα σε 7 ιδρύματα και είναι μάταιο να σπαταλούνται εθνικοί πόροι σε «αναχρονιστικά» προγράμματα που προσφέρουν «λίγο από όλα» και τίποτε σε βάθος.

Όπως αναφέρει, έχει αναφερθεί προσπαθώντας κάποιος να προσφέρει τα πάντα είναι μια στρατηγική μετριότητας. Αν σε αυτή την τακτική προστεθούν και οι περιπτώσεις όπου διδάσκονται (προαιρετικά) μαθήματα ξένης γλώσσας με το αντικείμενο μελέτης του τουρισμού με κριτήριο τα προσωπικά ενδιαφέροντα ορισμένων, διδασκόντων ή ευνοουμένων, το πρόβλημα παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις. Είναι προφανές, ότι η υπερπληθώρα πληροφοριών και η αποτελεσματική εκπαίδευση που προσφέρει μια τέτοια προσέγγιση, οδηγεί στην επιδερμική γνώση «των πάντων» και στην ουσιαστικά γνώση του τίποτα και επιδιώκεται από εκπαιδευτικούς που έχουν προσωπικά κίνητρα να διατηρούν θολό το τοπίο.

Όταν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις εργασιακές συνθήκες. Γενικά, το ενδιαφέρον που δείχνει ο εκπαιδευτής (δηλαδή, τον τρόπο ομιλίας, το ύφος και τη μεθόδευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας), είναι εκείνο το οποίο ενεργεί σαν κίνητρο και βοηθά το μαθητευόμενο να φτάσει πιο γρήγορα σε πλήρη αποδοτικότητα.

Με τη διδασκαλία μεταδίδονται οι καλύτερες μέθοδοι και έτσι ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί την εργασία του σωστά ενώ ο κίνδυνος λαθών, λόγω απειρίας ή άγνοιας, μειώνεται στο ελάχιστο.

Ένας ανεκπαιδευτος και άπειρος λαντζέρης κοστίζει στην ξενοδοχειακά μονάδα, για παράδειγμα, πολλά χρήματα. Μια μελέτη των ξενοδοχειακών μονάδων της Ν.Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων μειώθηκαν οι ζημιές κατά 73%.

Διάφορες μελέτες απέδειξαν ότι τα ατυχήματα ανάμεσα στους ανεκπαιδευτους υπαλλήλους είναι τρεις φορές περισσότερα από ότι εκείνα τα οποία συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευμένων. Άλλωστε μια από τις σημαντικότερες αιτίες των ατυχημάτων είναι το ψυχολογικό άγχος που δημιουργείται από έλλειψη γνώσεων.

Η μεταπήδηση ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους είναι η μισή από εκείνη που υπάρχει στους ανεκπαιδευτους. Ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια για την εργασία που εκτελεί έχει την τάση να απουσιάζει, περισσότερο από κάθε άλλον.

Ένας εκπαιδευμένος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια από ό,τι ένας ανειδίκευτος. Βλέποντας τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη μπορούμε να βγάλουμε αναλογικά συμπεράσματα για τον βαθμό εκπαίδευσης του εργαζομένου.

Η ικανότητα και τα κίνητρα είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν την παραγωγικότητα. Τα κίνητρα έχουν σαν συνέπεια την απόκτηση γνώσεων και κέρδους, ενώ η ικανότητα συνεπάγεται μόρφωση και ιδιαίτερα εκπαίδευση.

Πέρα όμως από την ίδια την επιχείρηση, η εκπαίδευση δίνει πολλά πλεονεκτήματα και στο ίδιο τον εργαζόμενο, όπως:

- αναπτυγμένη ικανότητα,
- πιθανότητα προαγωγής και
- αναπτύσσεται στον εργαζόμενο αυτοσεβασμός και το αίσθημα της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας.

Μέσω της διδασκαλίας των νέων υπαλλήλων από ειδικά καταρτισμένα άτομα, μειώνεται ο χρόνος μάθησης της σωστής εκτέλεσης της εργασίας για τους νεοπροσλαμβανομένους.

Με την εκπαίδευση βελτιώνεται το αποτέλεσμα στην εκτελούμενη εργασία, τόσο στους νέους όσο και στους παλαιούς υπαλλήλους. Με την εκπαίδευση βελτιώνεται η συνεργασία και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση. Με την εκπαίδευση λύνονται διάφορα λειτουργικά προβλήματα. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την πλήρωση των αναγκών της τουριστικής επιχείρησης σε προσωπικό.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης στους ίδιους τους εργαζομένους είναι σημαντικά, διότι με τις γνώσεις που αποκτούν μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και βελτιώνουν τις δυνατότητες παραγωγής μέσα στην επιχείρηση.

5.ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Υπάρχουν διεθνώς καταξιωμένα προπτυχιακά αλλά και μεταπτυχιακά προγράμματα διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και προγράμματα διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων, τα οποία σχεδιάζονται και υλοποιούνται από επιστήμονες, οι οποίοι κατανοούν τον ιδιαίτερο χαρακτήρα αυτών των προγραμμάτων, είναι ευέλικτοι και προοδευτικοί, έχουν γνώση της αγοράς εργασίας και κυρίως προηγούνται των εξελίξεων.

Έχουν υψηλό ακαδημαϊκό κύρος, ξεκάθαρους επαγγελματικούς στόχους για τους απόφοιτους και η εκπαίδευση των φοιτητών σε πρακτικές εφαρμογές θεωρείται εξίσου σημαντική με την ερευνητική δραστηριότητα.

Σχετικοί καθηγητές Τουρισμού αναφερόμενοι στην τουριστική εκπαίδευση¹⁵, τόνισαν, ότι σε πολλά ιδρύματα ο ισχυρισμός ότι γίνεται κάποια σοβαρή φιλοσοφική μελέτη στη διαδικασία ανάπτυξης προγραμμάτων είναι ένας μύθος. Η πραγματικότητα σε ό,τι αφορά τον σχεδιασμό προγραμμάτων είναι πολύ διαφορετική. Τις περισσότερες φορές εξαρτάται από την επίτευξη συμβιβασμών και ισορροπιών όπου οι αποφάσεις προέρχονται από άτομα σε θέσεις κλειδιά, οι οποίοι μάχονται για τα δικά τους μαθήματα στον τομέα ειδίκευσης, συνήθως άσχετα με τον τομέα του τουρισμού.

Στα ιδρύματα, η τουριστική εκπαίδευση αντιμετωπίζει σοβαρούς κινδύνους από ελλιπή γνώση του αντικειμένου και των απαιτήσεων του και από σκόπιμες κρίσεις/γνώμες και αποφάσεις οι οποίες στηρίζονται σε συγκεκριμένες θέσεις/αντιλήψεις, τις λεγόμενες «λανθασμένες διχογνωμίες»¹⁶.

¹⁵ Holloway, Διεθνές Συνέδριο ATLAS4, 1998

¹⁶ John Dewey

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αυτό που πρέπει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι αυτό που ισχύει στη θεωρία σίγουρα δεν ισχύει στην πράξη. Δηλαδή, ελάχιστες επιχειρήσεις, τόσο τουριστικές, όσο και γενικές έχουν μια σχετική άγνοια σε αυτά που συμβαίνουν στην διεθνή αγορά και για αυτό το λόγο σαν χώρα έχουμε μείνει αρκετά πίσω στην ανάπτυξη της αγοράς και γενικότερα της επιχείρησης.

- Ένας οργανισμός πρέπει να λειτουργήσει με και διαμέσου ανθρώπων.
- Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων είναι ένα από τα βασικά τμήματα της επιχείρησης.
- Η αναδιοργάνωση αν πραγματοποιηθεί με σωστά και προσεκτικά βήματα θα μπορέσει να αποφέρει βελτίωση στην επιχείρηση.
- Η αναδιοργάνωση δεν είναι συνώνυμη με τις απολύσεις.
- Βέβαια, κάτι τέτοιο δεν αποκλείεται, επειδή η αναδιοργάνωση είναι μια πολυέξοδη διαδικασία.
- Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό και σπουδαίο παράγοντα στην επιτυχή αναδιοργάνωση.
- Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν σωστά τα στελέχη τους για να μπορέσουν να εργαστούν σωστά και αποδοτικά στις θέσεις εργασίας.
- Η επιτυχία της αναδιοργάνωσης είναι απόλυτα συνδυασμένη με τη εκπαίδευση του προσωπικού.
- Στη χώρα μας, όπως έχει ήδη αναφερθεί, φαίνεται να υπάρχει μεγάλη άγνοια και εννοιολογική σύγχυση σε ό,τι αφορά το περιεχόμενο σπουδών, τους τίτλους και τους στόχους προγραμμάτων τουριστικής και ξενοδοχειακής εκπαίδευσης σε προπτυχιακό επίπεδο.
- Κυρίως, υπάρχει σοβαρή έλλειψη επιστημονικού προβληματισμού έρευνας και μελέτης από τους υπεύθυνους, για την ορθολογική αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και το σχεδιασμό ποιοτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών για τη σημαντικότερη βιομηχανία του τουρισμού, ενώ ορισμένες συλλογικές και μεμονωμένες προσπάθειες, δεν έχουν ληφθεί μέχρι σήμερα υπόψη.
- Τουριστικές ή ξενοδοχειακές σπουδές πανεπιστημιακού επιπέδου δεν υπάρχουν στη χώρα μας. Τα πανεπιστήμια δεν έχουν δραστηριοποιηθεί προς την κατεύθυνση ανάπτυξης ολοκληρωμένων προπτυχιακών προγραμμάτων στον τομέα του τουρισμού. Προγράμματα ανώτερης εκπαίδευσης στη χώρα μας ξεκίνησαν το 1956 με την ίδρυση της Ανώτερης Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών στη Ρόδο (ΑΣΤΕΡ) από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, ενώ στις αρχές της δεκαετίας του 1970, ιδρύθηκε το ΚΑΤΕ και δημιουργήθηκαν 5 τμήματα Τουριστικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Λάρισα, Ηράκλειο). Το ΚΑΤΕ αντικαταστάθηκε από τα ΤΕΙ το 1983.

- Οι βαθύτερες αιτίες της κρίσης στην τριτοβάθμια τουριστική και ξενοδοχειακή εκπαίδευση δεν είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων (μολονότι είναι και αυτό), αλλά είναι κυρίως η έλλειψη κατάλληλων ανθρώπινων πόρων για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών προγραμμάτων, η έλλειψη ελέγχου και αξιολόγησης, και, κατά περιπτώσεις, η αναποτελεσματική διοίκηση-συνήθως αποτέλεσμα των συναλλαγών εμποδίζει την τήρηση και αυτών ακόμα των κανόνων δεοντολογίας και της νομοθεσίας. Η ανωτατοποίηση των ΤΕΙ είναι αναγκαία και επιβεβλημένη.

- Δεν υπάρχουν αντίστοιχα πανεπιστημιακά προγράμματα και ο τόσο σημαντικός τομέας της τουριστικής και ξενοδοχειακής βιομηχανίας έχει ανάγκη από ειδικευμένα στελέχη για την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξή του.

- Οι ιδιαιτερότητες και τα προβλήματα όμως που παρουσιάζουν τα τμήματα αυτά, το οργανόγραμμα και η σύνθεση του προσωπικού και οι επικρατούσες νοοτροπίες, δεν επιτρέπουν ούτε τον σχεδιασμό, ούτε την διοίκηση του συστήματος, πολύ περισσότερο την αντικειμενική αξιολόγησή του.

- Η απουσία οργανωμένης τουριστικής πολιτικής έχει οδηγήσει στην πτώση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας του Ελληνικού Τουρισμού, που καταγράφει πλέον μεγάλες απώλειες και παρουσιάζει εικόνα αποσύνθεσης. Επίσης, η πολυδιάσπαση και ο διοικητικός κατακερματισμός των κρατικών υπηρεσιών τουρισμού και η συνεχιζόμενη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών για το βόλεμα `ημετέρων` και τη τήρηση των ενδοκυβερνητικών ισορροπιών, υπονομεύουν την -όποια- προσπάθεια εξόδου από τη κρίση και έχουν δημιουργήσει χαστική κατάσταση στο χώρο. Αυτή η πραγματικότητα δεν αναστρέφεται με κινήσεις εντυπωσιασμού στο `παρά πέντε`".

- Η βιομηχανία της φιλοξενίας κακώς θεωρείται ότι ανήκει στην παροχή υπηρεσιών. Οι τράπεζες παρέχουν υπηρεσίες, η βιομηχανία της φιλοξενίας παρέχει εμπειρίες. Μέχρι να γίνει αποδεκτό από όλους και να κατανοηθεί αυτό το γεγονός θα συνεχιστεί να υποτιμάται η βιομηχανία της φιλοξενίας και να αποτυγχάνετε στην πλήρη εκτίμηση των αναγκών των πελατών της. Η βιομηχανία της φιλοξενίας έχει να κάνει με τη συμπεριφορά, όπου οι πελάτες περισσότερο από όλα «αγοράζουν» εμπειρίες παρά προϊόντα.

- Στη βιομηχανία της φιλοξενίας οι εργαζόμενοι δεν παράγουν απλώς έργο αλλά «δίνουν» παράσταση μέσα σε μια επιχείρηση η οποία είναι «η σκηνή του θεάτρου» προσπαθώντας να προσφέρουν όχι υπηρεσίες αλλά εμπειρίες που θα μείνουν αξέχαστες στους επισκέπτες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεφύγουν από το καθαρά οικονομικό μοντέλο της φιλοξενίας όπου το αποτέλεσμα κρίνεται από τι μένει στο ταμείο-που εξακολουθεί να είναι μεν το ζητούμενο-αλλά να θυμηθούν τις αρχές της φιλοξενίας όπου ο πελάτης είναι ο φιλοξενούμενος και ο επιχειρηματίας είναι ο οικοδεσπότης, ο οποίος απλόχερα κάνει το κάθε τι για να κάνει τον φιλοξενούμενό του να νιώσει σαν το σπίτι του.

- Τον τελευταίο καιρό εμφανίζεται ένα καινούριο προφίλ τουρίστα, αυτό του τουρίστα πολυτελείας, ο οποίος απαιτεί ειδική μεταχείριση που ξεφεύγει από το επίπεδο των υπηρεσιών που μπορεί να βρει σε ένα ξενοδοχείο, αλλά αποτελεί ένα σύμπλεγμα υπηρεσιών που παρέχονται από το προορισμό και τις υποδομές του γενικότερα.. Ο σημερινός τουρίστας είναι έμπειρος και ενημερωμένος και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών πρέπει πλέον να εξειδικεύεται λαμβάνοντας υπόψη τα κοινωνιολογικά και ψυχολογικά δεδομένα της πελατείας που μας ενδιαφέρει να προσελκύουμε.

- Οι καινούριες συνθήκες που επικρατεί στον τουρισμό αναδύονται μετά από τη παγκοσμιοποίηση, τη χρήση προωθημένων τεχνολογιών και τις αλλαγές των προτιμήσεων του τουριστικού κοινού, οι οποίες καθιστούν αναγκαίες καινοτόμες μεθόδους, ενιαίες πλανητικές προσεγγίσεις και αμβλύνοεις των διαφόρων νοοτροπίας. Με δεδομένα τα αιτήματα αυτά είναι σαφές ότι απαιτούνται διαφοροποιήσεις των τουριστικών μοντέλων, μεγαλύτερη εξατομίκευση των υπηρεσιών εξυπηρέτησης των αναγκών των καταναλωτών, δημιουργία νέων παραμέτρων δράσης και διαχείρισης δικτύων, νέες βάσεις δεδομένων και νέα λογισμικά μέσα σε μια καταϊγιστική διακρατική μεταμόρφωση στρατηγικών και προτύπων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1.Ερωτηματολόγια

1.α) Ερωτηματολόγιο για εκπαίδευση

1. Το προσωπικό που απασχολείται στην επιχείρησή σας είναι εξειδικευμένο στην θέση στην οποία εργάζεται;
2. Έχετε συγκεκριμένο τμήμα στην επιχείρησή σας το οποίο αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει τους νεοπροσληφθέντες ή το ήδη υπάρχον προσωπικό;
3. Αν ναι ακολουθεί συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα;
4. Ποιά είναι αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα;
5. Αν όχι, ποιός αναλαμβάνει να καταρτίσει το προσωπικό πάνω στις εξελίξεις της αγοράς;
6. Θεωρείται σημαντική την εκπαίδευση του προσωπικού για την επιτυχή πορεία της επιχείρησής σας;
7. Πόσο διαρκεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσωπικού;
8. Ένα άτομο εκπαιδεύεται μόνο στο τμήμα στο οποίο θα εργαστεί ή παίρνει γενικές γνώσεις και πληροφορίες για την φύση της επιχείρησής;
9. Ακολουθείται συγκεκριμένο τρόπο εκπαίδευσης; Αν ναι ποιός είναι αυτός;
10. Πότε θεωρείτε ότι ο εκπαιδευόμενος έχει αποκτήσει τις απαραίτητες πληροφορίες και είναι έτοιμος να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της επιχείρησής;

1.β) Ερωτηματολόγιο για την αναδιοργάνωση της επιχείρησης

1. Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας;
2. Έχετε τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων;
3. Πότε θεωρείτε αναγκαία για την επιχείρησή σας την αναδιοργάνωση;
4. Συνήθως ποιά μορφή έχει η αναδιοργάνωση της επιχείρησή σας;
5. Πόσο σημαντική θεωρείται την αναδιοργάνωση;
6. Ενημερώνεται σχετικά το προσωπικό σας;
7. Πως σχεδιάζετε την αναδιοργάνωση της επιχείρησή σας;
8. Εξηγείται τους λόγους που επιβάλλουν την αναδιοργάνωση;
9. Η αναδιοργάνωση έχει σχέση με την εκπαίδευση;
10. Πως καταφέρνετε η αναδιοργάνωση να μην έχει σοβαρές επιπτώσεις στην λειτουργία της επιχείρησης;
11. Κατά πόσο η διαδικασία της αναδιοργάνωσης βοήθησε την επιχείρησή σας;
12. Έχει αποτύχει η διαδικασία αναδιοργάνωσης; Δηλαδή, να μην αντεπεξέλθει στους επιθυμητούς σκοπούς;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ΜΑΡΙΟΣ Ε. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΕΚΔΟΣΗ Β' (1998)-ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ΣΠΥΡΟΣ ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ- ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΑΘΗΝΑ 1992 ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS
- ΣΤΑΥΡΟΣ ΚΑΛΦΙΩΤΗΣ- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ-ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΕΙ ΑΘΗΝΩΝ-ΑΘΗΝΑ 1996
- ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΜΙΣΟΣ, ΑΘΗΝΑ 1976
- ΚΟΜΙΛΗ Π. -
- ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ- Ο.Ε.Δ.Β, ΑΘΗΝΑ 1995
- ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ-
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: MANAGEMENT-ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ 1986
- ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΛΑΛΟΥΜΗΣ & ΒΑΣΙΛΗΣ ΡΟΥΠΑΣ-
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1992
- ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΛΑΛΟΥΜΗΣ & ΒΑΣΙΛΗΣ ΡΟΥΠΑΣ-
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1992
- Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ -ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ-ΑΘΗΝΑ 1979
- ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Ν. ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΣ- ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΥΡΟΒΟΛΑΣ, ΑΘΗΝΑ 1978
- ΜΑΡΙΑ ΒΕΝΙΕΡΗ-ΙΓΓΛΕΣΗ-
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΠΑΤΡΑ 1998
- ΧΡΙΣΤΟΣ ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ 2002

ΒΕΝΗ

- CARVELL F.- *HUMAN RELATIONS IN BUSINESS*-MC GRAW,HILL-N.Y 1967.
- ARGYRIS CHRIS- *ORGANIZATION & INNOVATION*-SAXON HOUSE, LONDON 987
- DELMAR K- *HUMAN RECOURSES MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY*- ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1980
- D FISHER- *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*- HARPER&BROTHERS, N.Y 1991
- ROBERT HELLER- *HOW TO MANAGE CHANGES*- ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ,ATHENS 2001
- KOTLER&ARMSTRONG- *PRINCIPLES OF MARKETING*- HEINEMAN, LONDON 1998
- RICHARD LYNCH-*CORPORATE STRATEGY*- CASSEL,London
- RI MATHIS& J.H JACKSON- *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*-COUNTER INFORMATION SERVICES, London
- LIKERT RENSIS- *NEW PATTERNS OF MANAGEMENT*, BALLINGER, NY 1980
- SHERMAN- *MANAGING HUMAN RESOURCES*- BROWN, 1974

INTERNET

www.yahoo.com

www.morax.gr

www.traveldailynews.com

