



Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Πατρών
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών
Επιχειρήσεων

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ:

«ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ
ΕΝΔΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ»

Σπουδαστές:

Γεωργιάδης Βασίλειος

Αριθμός Μητρώου: 3987

Βαλαβάνη Χάρις-Γκρέης

Αριθμός Μητρώου: 4123

Υπεύθυνος Καθηγητής:

Κος Σακελλάριος Χρ.

ΠΑΤΡΑ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2006

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

6995

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι δεξιότητες που είχε αποκτήσει κάποιος του αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το έμπυχο υλικό, το οποίο ήταν κατάλληλο στις «παραδοσιακού» τύπου μικρές επιχειρησιακές μονάδες «προσωπικού χαρακτήρα», δεν ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των μεγάλων, σύγχρονων «απρόσωπων» συγκροτημάτων, η οργάνωση και η διοίκηση των οποίων απαιτούσε εξειδικευμένες γνώσεις.

Αντικείμενα όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, το management, το marketing, η προώθηση των πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις, η διαφήμιση και άλλα, ήταν άγνωστα στους εργαζόμενους. Οι απαραίτητες μέθοδοι και τεχνικές, οι οποίες συμβάλλουν στην αποδοτική και ανταγωνιστική λειτουργία των επιχειρήσεων, ήταν άγνωστες στα υποψήφια στελέχη τέτοιων επιχειρήσεων.

Σήμερα, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της τεχνολογικής φρενίτιδας, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξη τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά (και για σχετικά μικρό χρονικό διάστημα επικρατούσες) τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενό τους αλλάζει γρήγορα.

Κρίθηκε λοιπόν αναγκαία η δημιουργία των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τη μόρφωση και επιμόρφωση των στελεχών των επιχειρήσεων αυτών. Και πραγματικά, δημιουργήθηκαν πάρα πολλά σπουδαία προγράμματα, τα οποία βοηθούν τα άτομα που εργάζονται μέσα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν τις απαιτούμενες γι' αυτούς γνώσεις και δεξιότητες.

Η εκπαίδευση, λοιπόν, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέρη της επένδυσης μιας επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και αυτό, διότι υποκινεί τους υπαλλήλους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα και τους παρέχει το αίσθημα της ασφάλειας ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης. Συμπληρώνει την επιλογή και συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Πρέπει, τέλος, να σημειώσουμε ότι κάθε χρόνο ξοδεύονται στις αναπτυγμένες χώρες τεράστια ποσά για την εκπαίδευση του προσωπικού, όσο και για την κατάρτιση των ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

A. Τι είναι εκπαίδευση και γιατί είναι αναγκαία;

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

Αναπόφευκτη είναι λοιπόν η ευθύνη των διοικούντων μιας επιχείρησης, οργανισμού ή υπηρεσίας για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση, γενικά για όλους, αναφέρεται στην προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη μάλλον παρά σαν εργαζόμενο. Το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού, του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή, σήμερα, για εκπαίδευση, δηλ. για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

Εκπαίδευση, σύμφωνα με τα παραπάνω, σημαίνει: **«αύξηση γνώσεων, στάσεων κι ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία κι άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού»**.⁽¹⁾

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας εξαρτάται απ' το πόσο καλό είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση, πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό: για **καλύτερη ακόμα ανταπόκριση** στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για **μετάθεση** σ' άλλη δουλειά, ή για **προαγωγή**.

Ανάπτυξη (development), εξάλλου, σημαίνει: **«παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία κι έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά κι εποπτικά καθήκοντα»**.⁽²⁾ Περηπό να τονιστεί πως μια προσεκτική πολιτική πρέπει ν' αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων και για τα δύο, **εκπαίδευση** κι **ανάπτυξη**, και για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία, και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές της.

(1) Φαναριώτης, Παναγιώτης Ι. "Διοίκηση προσωπικού", σελ. 342

(2) Φαναριώτης, Παναγιώτης Ι. "Διοίκηση προσωπικού", σελ. 340

Μέχρι και τη δεκαετία του 1970 (τουλάχιστον στη χώρα μας), η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις ήταν μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στο πως ο εργαζόμενος θα αποκτήσει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες για την εκτέλεση του έργου του, στην παρούσα θέση εργασίας. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας του 1980 με την εκπαίδευση επιδιώκεται οι εργαζόμενοι ν' αποκτήσουν και ευρύτερες δεξιότητες (επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, ομαδικής εργασίας, κ.λπ.) και να "δεθούν" περισσότερο με την επιχείρηση, κάτι το οποίο σχετίζεται και με τη διαδικασία ανάπτυξής τους.

Εξ' άλλου, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι συνήθως οι ίδιες. Έτσι, η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης κι ανάπτυξης είναι δύσκολη και εν πολλοίς αυθαίρετη.

Σήμερα, οι όροι « **εκπαίδευση και ανάπτυξη** », « **ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων** » ή « **εκπαίδευση (εργαζομένων)** », χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ίδιο νόημα, για να ορίσουν και να περιγράψουν πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης, που στοχεύουν στην παροχή μάθησης για την αύξηση - βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.

B. Επιπτώσεις της εκπαίδευσης

Ζωτική κι αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους.

Μερικές δε απ' τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης, είναι:

1. Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη της παραδεκτής εκτέλεσης:

Επιτυγχάνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

2. Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο:

Δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους.

3. Η διαμόρφωση στάσεων,

για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει αυτό με ειδικά προγράμματα (όπως- π.χ. το μάθημα: «Οικονομία και επιχειρησιακό σύστημα») ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.

4. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων,

όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα κι ο ρυθμός παραπόνων. Π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού,

Μέχρι και τη δεκαετία του 1970 (τουλάχιστον στη χώρα μας), η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις ήταν μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στο πως ο εργαζόμενος θα αποκτήσει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες για την εκτέλεση του έργου του, στην παρούσα θέση εργασίας. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας του 1980 με την εκπαίδευση επιδιώκεται οι εργαζόμενοι ν' αποκτήσουν και ευρύτερες δεξιότητες (επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, ομαδικής εργασίας, κ.λπ.) και να "δεθούν" περισσότερο με την επιχείρηση, κάτι το οποίο σχετίζεται και με τη διαδικασία ανάπτυξής τους.

Εξ' άλλου, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι συνήθως οι ίδιες. Έτσι, η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης κι ανάπτυξης είναι δύσκολη και εν πολλοίς αυθαίρετη.

Σήμερα, οι όροι « **εκπαίδευση και ανάπτυξη** », « **ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων** » ή « **εκπαίδευση (εργαζομένων)** », χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ίδιο νόημα, για να ορίσουν και να περιγράψουν πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης, που στοχεύουν στην παροχή μάθησης για την αύξηση - βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.

B. Επιπτώσεις της εκπαίδευσης

Ζωτική κι αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους.

Μερικές δε απ' τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης, είναι:

1. ***Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη της παραδεκτής εκτέλεσης:***
Επιτυγχάνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
2. ***Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο:***
Δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους.
3. ***Η διαμόρφωση στάσεων,***
για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει αυτό με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα: «Οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα») ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
4. ***Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων,***
όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα κι ο ρυθμός παραπόνων. Π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού,

όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλειπών μεθόδων εργασίας.

5. ***Η συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό.***

Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη προσέγγιση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση.

6. ***Τα ωφελήματα στους ίδιους εργαζόμενους.***

Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας ικανότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους κι αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

Γ. Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων

Η βασική πολιτική εκπαίδευσης ανήκει στ' ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης (όπως ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο γεν. διευθυντής κτλ.). Αυτά είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς την ανάγκη να μπουν σε λεπτομέρειες, οι οποίες είναι ευθύνη του διευθύνοντος τον τομέα εκπαίδευσης. Σχετική έγκριση δαπανών, όπως κι εκπαίδευσης στελεχών έξω απ' την επιχείρηση (σε πανεπιστήμια π.χ. ή σεμινάρια), είναι επίσης ευθύνη των ανώτερων στελεχών.

Τα μέσα και τα κατώτερα στελέχη (εργοδηγοί, επόπτες κτλ.) οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματά τους και να συμμετέχουν στη σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων του τμήματός τους. Είναι άμεσα δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενέργειας μέσα στο έργο του τομέα τους. Μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν το ρόλο του διδάσκοντα μέσα στη δουλειά, ο επόπτης οφείλει να βεβαιωθεί αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρω απ' τις αρχές της διδασκαλίας, γιατί στην πραγματικότητα ο επόπτης είναι κι ο εκπαιδευτής. Συχνά, είναι υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου, όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα πρόληψης 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 στην επιτυχία των στόχων της παραγωγής, αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωσή του να φροντίσει για την ανάπτυξη των υφισταμένων του.

Η συνολική ευθύνη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος σε μια επιχείρηση διαμοιράζεται εξίσου ανάμεσα στο τμήμα προσωπικού και στους προϊστάμενους των διαφόρων τμημάτων με την ανάληψη όμως από τις δυο πλευρές διαφορετικών επιμέρους ευθυνών.

Στο παρακάτω σχήμα επιχειρείται η κατανομή αυτών των ευθυνών.

Πίνακας 1. Κατανομή ευθηνών Προσωπικού/Προϊσταμένου

| Τμήμα Προσωπικού | Προϊσταμένος |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Προετοιμάζει το υλικό της εκπαίδευσης• Συντονίζει τις εκπαιδευτικές ενέργειες• Διευθετεί την εκτός δουλειάς εκπαίδευση• Συντονίζει τις διάφορες αναπτυξιακές ενέργειες (π.χ. αξιοποίηση αποτελεσμάτων, κατανομή καθηκόντων) | <ul style="list-style-type: none">• Παρέχει τεχνικές πληροφορίες• Επιβλέπει τις εκπαιδευτικές ανάγκες• Διεξάγει την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά• Επιβλέπει την πορεία των εκπαιδευομένων |

Πηγή: Φαναριώτης, Παναγιώτης Ι. "Διοίκηση προσωπικού", σελ. 345

Α. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών:

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει / υπολογίσει:

- αν χρειάζεται εκπαίδευση,
- γιατί,
- τι είδος εκπαίδευσης,
- σε ποια τμήματα,
- για πόσους και ποιους,
- πόση 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 είναι να προετοιμαστούν (κάποιοι τωρινοί εργαζόμενοι) για αλλαγή αντικείμενου εργασίας. Ακόμα θα χρησιμεύσει σε καταστάσεις όπως η ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων, 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.α.).

Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων, γιατί αλλιώς είναι δυνατόν κυριολεκτικά να ξοδεύει πολλά χρήματα μια επιχείρηση χωρίς αποτέλεσμα. Όπως, όταν για παράδειγμα κάποιος διοικων αποφασίζει την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης, μόνο για τον λόγο ότι κι άλλες επιχειρήσεις κάνουν κάτι τέτοιο. Μπορεί μάλιστα γι' αυτό το

σκοπό να επεκτείνει τα έξοδά του και για την αγορά ειδικών, αλλά κι ακριβών μηχανών διδασκαλίας ή οπτικοακουστικών μέσων.

1. Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών:

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες, είναι ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων (π.χ. ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, ατυχημάτων, περιγραφές θέσεων εργασίας, κ.α.). συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αξιολόγηση απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση (εκτέλεσης εργασίας), κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι: οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι άμεσοι προϊστάμενοί τους, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων (π.χ. για ατυχήματα, επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, απουσίες, φθορές, σπασίματα, αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων, οδηγοί - εγχειρίδια χρήσης εξοπλισμού, εγχειρίδια διαδικασιών, ατομικοί φάκελοι εργαζομένων, περιγραφές εργασιών, αιτήσεις - προτάσεις εργαζομένων για εκπαίδευσή τους, κ.ά.) οι πελάτες, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, τα ανώτατα στελέχη και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Η συστηματική εκτίμηση 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 προϊσταμένων ή ανωτέρων στελεχών. Αυτό κυρίως συμβαίνει στην Αμερική, όπου λιγότερες από το 1/3 των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών τους αναγκών. 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.(3)

2. Ανάλυση πληροφοριών:

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 :

1. επίπεδο επιχείρησης,
2. επίπεδο εργασιών / καθηκόντων και
3. επίπεδο εργαζομένων.

(3) Ν. Παπαλεξανδρή, Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη. 1997, σελ. 15-16.

2.1 Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης:

Σ' αυτό το επίπεδο ανολύονται:

- Οι παράγοντες - δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις).
- Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες - γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις κι εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας, ομαδική εργασία), ανασχεδιασμό ορισμένων λειτουργικών διαδικασιών, διεθνείς συνεργασίες, κ.ά. Η ανάλυση όλων αυτών θα απαντήσει στα ερωτήματα: ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και κουλτούρα, πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα:
- Απαραίτητη και καθοριστική είναι η μελέτη και ανάλυση (δεικτών) της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες, ελλείψεις και αναποτελεσματικότητά τους, που σχετίζονται με: τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα ατυχήματα, το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και φθορές, τη χαμηλή ποιότητα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, τις πολλές απουσίες, τη συνεχή αδυναμία επίτευξης των στόχων, τα φαινόμενα απειθαρχίας, το χαμηλό ηθικό, τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων κ.ά.

Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες, τότε τίθεται το ερώτημα: είναι θέμα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων, ή είναι θέμα παρακίνησης - διάθεσης των εργαζομένων. Στη δεύτερη περίπτωση η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει και ούτε μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωσή τους. Αν ισχύει η πρώτη περίπτωση τότε η εκπαίδευση είναι αναγκαία. Οι πόροι - οικονομικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι - που μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για την εκπαίδευση, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη, αφού όπως είναι λογικό επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες (ποια προγράμματα, σε ποια τμήματα, ποιοι και πόσοι εργαζόμενοι, πότε), το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον τύπο της εκπαίδευσης.

2.2 Ανάλυση εργασίας / καθηκόντων

Τι συγκεκριμένα κάνει ή τι θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητές του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, είναι το αντικείμενο της ανάλυσης σ' αυτό το επίπεδο. Η εκπαίδευση κρίνεται δε 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) γι' 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.

2.3 Ανάλυση εργαζομένων

Η ανάλυση στα δύο προηγούμενα επίπεδα δεν προσδιορίζει πόσοι και ποιοι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες – ελλείψεις, σε τι και ποιο βαθμό, ποιοι ενδιαφέρονται και εκδηλώνουν την επιθυμία τους να εκπαιδευθούν και αναπτυχθούν. Αυτό επιτυγχάνεται σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος, ή ομάδας εργαζομένων, χρησιμοποιώντας κυρίως τις πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης.

Τα ερωτηματολόγια, το αρχείο - φάκελος των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις - συζητήσεις με τους εργαζόμενους και τους άμεσους προϊστάμενους, η ανάλυση κρίσιμων περιστατικών, οι διάφορες δοκιμασίες και εξετάσεις, η έρευνα στάσεων, όλες αυτές οι μέθοδοι μπορούν να δώσουν πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ. αντικείμενο εκπαίδευσης, διάρκεια, τύπος εκπαίδευσης, αριθμός ατόμων, σύνθεση ομάδας κ.ά.)

Ακόμη, από αυτή την ανάλυση εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό να μη γίνει το λάθος να εκπαιδευθούν άτομα που δεν χρειάζονται εκπαίδευση ή άτομα που είναι αρνητικά στην εκπαίδευση ή να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα, άτομα που αδυνατούν (λόγω έλλειψης βασικών γνώσεων) ή άτομα που είναι αδιάφορα. είτε για συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε για ειδικούς λόγους (λόγω π.χ. επικείμενης συνταξιοδότησης ή αποχώρησής τους).

Παρακάτω παρατίθεται ένα δείγμα μιας φόρμας αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού σεμιναρίου πάνω σε θέματα εργασίας από το United States Office of Personnel Management.

Μετά την έρευνα και την ανάλυση των επιπέδων της επιχείρησης καθορίζονται τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, και μπαίνει σε εφαρμογή το σχέδιο δράσης.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά. Σε σχετική έρευνα που έγινε το 1998, στην Ευρώπη 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο το 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία και τη Βρετανία (Πίνακας 2). Το ίδιο περίπου ποσοστό (2%) επί των δαπανών μισθοδοσίας φαίνεται να ξοδεύουν και οι αμερικάνικες επιχειρήσεις σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1994. Στα προγράμματα εκπαίδευσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων τη μεγαλύτερη συμμετοχή έχουν τα διοικητικά στελέχη με μέσο όρο 3 - 4 ημέρες παραπάνω απ' ότι το υπαλληλικό κι εργατοτεχνικό προσωπικό.

Στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης (έναντι 57,4% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών χωρών, της έρευνας). Το ανά εκπαιδευόμενο κόστος των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα φθάνει τα 900 euro περίπου έναντι 1200 στο Βέλγιο και 1050 στην Ολλανδία. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο μικρό αυτό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που προσφέρουν επαγγελματική κατάρτιση, συμμετέχει το 13% των εργαζομένων και κάθε εκπαιδευόμενος διαθέτει 139 ώρες, χρόνος υπερτριπλάσιος του μέσου όρου της Ευρώπης των 12 χωρών.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ως λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, σχετίζεται με αρκετές από τις άλλες βασικές λειτουργίες της ίδιας διεύθυνσης, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η αξιολόγηση απόδοσης, η ανταμοιβή, κ.ά. Συγκεκριμένα, αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό, τυπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων, αυτό επιτρέπει την επιλογή υποψηφίων (από την αγορά) με λιγότερα τυπικά προσόντα ή αν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά προσόντα τότε η ανάγκη για προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης, μειώνεται.

Πίνακας 2. Η Συνεχής Επαγγελματική Εκπαίδευση (ΣΕΕ) στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιχειρήσεις που Προσφέρουν ΣΕΕ στους Εργαζομένους τους % Κόστος της ΣΕΕ ως Ποσοστό του Συνολικού Εργατικού Κόστους, Εργαζόμενοι που Συμμετέχουν σε Προγράμματα ΣΕΕ (%)

| | Επιχειρήσεις που Προσφέρουν ΣΕΕ στους Εργαζομένους τους % | Κόστος της ΣΕΕ ως Ποσοστό του Συνολικού Εργατικού Κόστους | Εργαζόμενοι που Συμμετέχουν σε Προγράμματα ΣΕΕ (%) |
|-----------------|---|---|--|
| ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ | 57,4 | 1,6 | 28 |
| Βέλγιο | 45,9 | 1,4 | 25 |
| Δανία | 86,8 | 1,3 | 32 |
| Γερμανία | 85,3 | 1,2 | 24 |
| ΕΛΛΑΔΑ | 16,4 | 1,1 | 13 |
| Ισπανία | 26,5 | 1,0 | 20 |
| Γαλλία | 62,4 | 2,0 | 37 |
| Ιρλανδία | 76,8 | 1,5 | 43 |
| Ιταλία | 15,0 | 0,8 | 15 |
| Λουξεμβούργο | 60,3 | 1,3 | 25 |
| Ολλανδία | 56,1 | 1,8 | 26 |
| Πορτογαλία | 13,1 | 0,7 | 13 |
| Βρετανία | 81,6 | 2,7 | 39 |

Πηγή: Έρευνα για τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση - Eurostat. Εφημερίδα το ΒΗΜΑ. 10/10/1999. σελ. Δ39.

Από την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων διαπιστώνονται οι αδυναμίες τους (σε τι και πόσο υστερούν) και αυτό οδηγεί στον καθορισμό ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης, το πόσο καλό είναι το έργο της εκπαίδευσης διαπιστώνεται από το αν οι εργαζόμενοι (όσοι έχουν εκπαιδευθεί) μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους. Έτσι, οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στις επιχειρήσεις, που εφαρμόζεται το σύστημα αμοιβής με βάση τα προσόντα και τις δεξιότητες, η εκπαίδευση που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι επηρεάζει το ύψος της ανταμοιβής τους.

Ακόμη και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται από την εκπαίδευση που παρέχεται στην επιχείρηση, αφού με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητά τους καθορίζονται τα σχέδια διαδοχής και αντικατάστασης στελεχών. Επίσης, ενέργειες που σχετίζονται με τη βελτίωση του ηθικού, την οργανωτική κουλτούρα, τη δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, τη διοίκηση ολικής ποιότητας, κ.ά. σχετίζονται άμεσα με την όλη εκπαιδευτική δραστηριότητα και διαδικασία μέσα στην επιχείρηση.

Από τα παραπάνω, συνάγεται πως η όλη εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, άλλη εκπαίδευση απαιτείται αν η επιχείρηση επιδιώκει την τεχνολογική καινοτομία και άλλη αν επιδιώκει τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της, με την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Ε. Παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση.

Οι παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ενδεικτικά, οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Ανάπτυξη τεχνολογίας, συνεχής αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών
2. Μεταβολή των διαφόρων μεθόδων διαχείρισης και της φιλοσοφίας μέσα σε μια επιχείρηση
3. Διατήρηση και βελτίωση ποιότητας
4. Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών εργαζομένων και μείωση αριθμού ατόμων που προβαίνουν σε αλλαγή εργασίας.
5. Διαχείριση αποθεμάτων: μείωση κόστους, ατυχημάτων, φθορών
6. Προετοιμασία για προαγωγή
7. Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών
8. Συγχωνεύσεις και εξαγορές: ορισμός και δυσκολίες. ο ρόλος της διεύθυνσης και του προσωπικού.
9. Αλλαγές στο περιεχόμενο εργασίας: διευρυμένα καθήκοντα - "πολυειδίκευση".
10. Εκπαιδευτικό σύστημα. ελλείψεις των παρεχόμενων γνώσεων από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση
11. Αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων που οφείλεται στην διαφορετικότητα και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία
12. Ένταξη - προσανατολισμός νέων υπαλλήλων
13. Προσλήψεις – νέες ειδικότητες – μείωση θέσεων εργασίας
14. Συγκριτική προτυποποίηση/αξιολόγηση (benchmarking)
15. Αποκέντρωση
16. Παγκοσμιοποίηση

1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ - ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η πληροφορική επανάσταση άλλαξε ριζικά τον τρόπο ζωής των πολιτών και επέφερε μια σειρά από αλλαγές, που επηρεάζουν την καθημερινή και την επιχειρηματική ζωή. Αυτές οι αλλαγές, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, αποτελούν ένα νέο όπλο στα χέρια των επιχειρήσεων.

Οι κυριότερες εξελίξεις στον τομέα σχετίζονται με τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα του hardware και του software καθώς και με τις δυνατότητες Ηλεκτρονικής Δικτύωσης, που παρέχονται από τη συνεχή πρόοδο στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.

Γίνεται κατανοητό πως, αν αποφασίσουμε να εισάγουμε ένα καινούριο πρόγραμμα στην επιχείρησή μας, θα πρέπει να παράσχουμε και την κατάλληλη εκπαίδευση στα στελέχη και στους υπαλλήλους που πρόκειται να το χρησιμοποιούν. Καλό θα ήταν επίσης, τα στελέχη να συμμετέχουν σε σεμινάρια και ομιλίες που αφορούν την τεχνολογική ανάπτυξη του κλάδου απασχόλησης της επιχείρησης έτσι ώστε να είναι πάντοτε ενήμερα για τις εξελίξεις, σε επίπεδα όπως:

α. Σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης:

Πολλά στελέχη διατείνονται ότι είναι ολοκληρωμένοι, σύγχρονοι μάνατζερ, έχοντας αποκτήσει τις αντίστοιχες αρμοδιότητες, τις κατάλληλες εμπειρίες, την απαραίτητη επιβλητική προσωπικότητα, τις ανάλογες αμοιβές και τις - επίσης απαραίτητες - ηλεκτρονικές συσκευές, που αποσκοπούν στην εμπράγματο απόδειξη της θέσης που κατέχουν. Αν οι τεχνολογικές γνώσεις ενός διευθυντικού στελέχους εξαντλούνται εκεί, τότε η τεχνολογία χρησιμεύει σαν αξεσουάρ παρά σαν εργαλείο. Τότε ο μάνατζερ μάλλον δίνει βαρύτητα στην επιφανειακή επιβεβαίωση του τίτλου του, παρά στην ουσιαστική του απόδοση στην αντίστοιχη θέση.

Γιατί οι Νέες Τεχνολογίες μπορούν κυριολεκτικά να μεταμορφώσουν μια επιχείρηση ως προς τη δομή και τη λειτουργία της και να τη μετατρέψουν σε έναν εύρωστο, αποδοτικό σύγχρονο οργανισμό διαρκούς λειτουργίας, αποδεικνύοντας έτσι ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη που εμπνεύστηκαν και υλοποίησαν αυτές τις αλλαγές διαθέτουν τα προσόντα που απαιτεί η θέση που κατέχουν.

β. Σε επίπεδο δομής:

Η τεχνολογία μπορεί να αλλάξει τη δομή της εταιρίας και να την προσαρμόσει στην πλέον αποδοτική - κατά την άποψη της διεύθυνσης - συγκρότησή της. Τι αυξάνει όμως την παραγωγικότητα; Η οργάνωσή της με βάση τα τμήματα που τη συγκροτούν ή η ταύτιση των τμημάτων με τη

χωροταξική της διάρθρωση; Οι απαντήσεις θα κριθούν αποκλειστικά από το τι επιθυμεί η διοίκηση, καθώς η τεχνολογία είναι σε θέση να υποστηρίξει οποιαδήποτε απόφαση.

Στην περίπτωση της διάρθρωσης "κατά τμήματα", ισχυρή δικτυακή υποδομή, λογισμικό εργο-ομάδων (groupware), κεντρικά συστήματα αποθήκευσης εταιρικής γνώσης (Knowledge Bases) και άλλες ανάλογες εφαρμογές της νέας τεχνολογίας, βελτιστοποιούν τη λειτουργία της επιχείρησης καταργώντας τα σύνορα μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων. Οι ίδιες τεχνολογίες, ίσως με την προσθήκη Ιδεατών Ιδιωτικών Δικτύων (VPNs) και απλών Internet συνδέσεων, παρέχουν την απαραίτητη υποδομή ώστε η φυσική θέση των γραφείων να μην επηρεάζει τη λογική δομή της εταιρίας, η οποία λειτουργεί ως ενιαίος οργανισμός. Και στις δύο περιπτώσεις οργάνωσης, τα στελέχη που πρέπει να βρίσκονται κοντά στους πελάτες έχουν την υποστήριξη της άμεσης πρόσβασης στις εταιρικές πληροφορίες μέσα από ασφαλείς απομακρυσμένες συνδέσεις. Έτσι η διοίκηση αξιοποιεί καλύτερα τα ικανά της στελέχη, τα οποία, έχοντας τις πληροφορίες εκεί που τις θέλουν, τη στιγμή που τις θέλουν, βελτιώνουν σημαντικά την ικανοποίηση των πελατών από τη συνεργασία τους με την εταιρία.

γ. Σε θέματα λύσεων λογισμικού:

Στην αγορά θα βρείτε πολλές εφαρμογές λογισμικού, με τη χρήση των οποίων μπορείτε να οργανώσετε εύκολα και σωστά όλη την εσωτερική αλυσίδα εργασιών μιας επιχείρησης.

Επιθυμώντας να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των επιχειρησιακών μονάδων στον τομέα των επικοινωνιών, πολλές εταιρίες σήμερα παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις, ώστε η χρήση του χρόνου παραμονής ενός πελάτη (επαγγελματία, επιχειρηματία κ.λπ.) να είναι παραγωγική. Τα προσφερόμενα πακέτα παρέχουν πλήρη τεχνολογική υποστήριξη επαγγελματιών με όλα τα σύγχρονα εργαλεία επικοινωνίας (εύκολη και ασφαλής πρόσβαση στο Internet και στο εταιρικό δίκτυο του πελάτη, υπηρεσίες εικονικού γραφείου κ.ά.).

1.1 Ευρέως διαδεδομένες υποδομές ηλεκτρονικής δικτύωσης:

Οι πιο δημοφιλείς τεχνολογικές πλατφόρμες, που επιτρέπουν την ηλεκτρονική επικοινωνία, είναι το Internet, το Intranet και το Extranet.

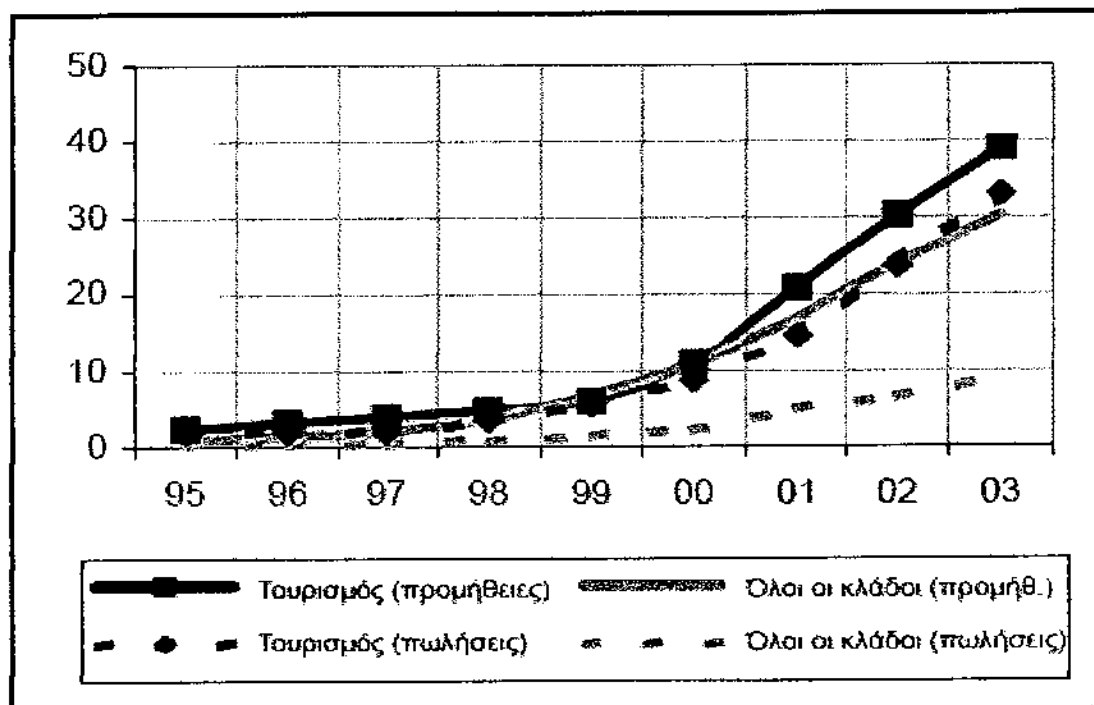
α. Το Internet:

Η τεχνολογία, τόσο στη σύνδεση με το Internet, όσο και στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, μπορεί να προσφέρει πάρα πολλά. Μεγάλος

αριθμός επιχειρήσεων σε πολλές περιοχές της χώρας έχει κάνει από καιρό αισθητή την παρουσία του στο Διαδίκτυο, προσφέροντας τη δυνατότητα να "επισκεφθεί" κάθε ενδιαφερόμενος, Έλληνας ή ξένος, τις εγκαταστάσεις, καθώς και να μάθει για τις υπηρεσίες που παρέχονται.

Ο βασικότερος λόγος που οδηγεί ολοένα περισσότερους επιχειρηματίες να μεταφέρουν τις δραστηριότητές τους στο Internet, σε συνδυασμό με τις ειδικές λύσεις λογισμικού που αναλύθηκαν παραπάνω, είναι ότι με τον τρόπο αυτό τους προσφέρεται η δυνατότητα να εμπορεύονται παγκοσμίως και όλο το εικοσιτετράωρο με πολύ χαμηλό κόστος. Έτσι, η παροχή π.χ. προσφορών και εκπώσεων σε διάφορες περιπτώσεις είναι σίγουρα ένας πολύ καλός τρόπος να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες, οι οποίοι έτσι θα μείνουν ιδιαίτερα ευχαριστημένοι, συνεπώς αυξάνοντας τα έσοδά τους.

Σχήμα 1. Ποσοστό επιχειρήσεων που αγοράζουν online /πραγματοποιούν online πωλήσεις (1995 – 2003)



Πηγή: e-business forum

β. Το Intranet (Ενδοδίκτυο):

Όπως το Διαδίκτυο, έτσι και το Ενδοδίκτυο είναι ένα δίκτυο που συνδέει πολλά δίκτυα. Η διαφορά έγκειται στο είδος των δικτύων που συνδέουν. Το Διαδίκτυο αποτελείται από δημόσια δίκτυα, ενώ το ενδοδίκτυο από ιδιωτικά, δηλαδή δίκτυα της ίδιας της εταιρίας.

Στην απλούστερη μορφή αποτελείται μόνο από ένα τοπικό δίκτυο, ενώ μια σύνθετη μορφή του είναι η σύνδεση απομακρυσμένων δικτύων, όπως κεντρικού υποκαταστημάτων ή και θυγατρικών.

Αντικειμενικός σκοπός του ενδοδικτύου είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού δικτύου της εταιρίας, με τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας του Διαδικτύου, για την εξυπηρέτηση των εσωτερικών αναγκών της εταιρίας και κατά συνέπεια τη βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι τα ίδια με αυτά του Διαδικτύου, δηλαδή το ίδιο λογισμικό (world wide web), ο ίδιος ο server και τα ίδια εργαλεία πλοήγησης.

Έτσι ο αντικειμενικός σκοπός του ενδοδικτύου επιτυγχάνεται με την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη:

- Διαχείριση της ροής της πληροφόρησης στο εσωτερικό της εταιρίας
- Λειτουργία τόσο της κάθετης όσο και της οριζόντιας εσωτερικής επικοινωνίας
- Διεκπεραίωση των εσωτερικών διαδικασιών διανομής
- Ολοκλήρωση όλων των εσωτερικών λειτουργιών της εταιρίας

Τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία του ενδοδικτύου είναι τα εξής:

1. Μείωση του διοικητικού και διαχειριστικού κόστους, η οποία προέρχεται από :

- Τον περιορισμό των δαπανών ενημέρωσης του προσωπικού (π.χ. έκδοση και αποστολή εσωτερικών εγκυκλίων)
- Τον περιορισμό των εξόδων επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων της εταιρίας (υπεραστική επικοινωνία, φαξ, κτλ.)
- Την κατάργηση του εσωτερικού δικτύου διανομής (π.χ. αποστολές οδηγιών ή δειγμάτων)
- Την μείωση των δαπανών εκτός έδρας χάρη στη δυνατότητα ολοκλήρωσης των ομαδικών εργασιών χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς (ταυτόχρονη επεξεργασία εγγράφων, τηλεδιασκέψεις).

2. Αυξημένη αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων (Return On Investment, ROI), η οποία επιτυγχάνεται χάρη:

- Στην επιτάχυνση της ροής των εργασιών (άμεσα και χωρίς χρονικούς περιορισμούς πρόσβασης στην πληροφορία, άμεση και καλύτερης ποιότητας επικοινωνία, μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των εργασιών)
- Στις βελτιωμένες διαδικασίες που οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

γ. Το Extranet (Εξωδίκτυο):

Το extranet είναι ένα ιδιωτικό δίκτυο που χρησιμοποιεί την τεχνολογία του Διαδικτύου και το δημόσιο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο για να παρέχει πρόσβαση σε μέρος των εταιρικών δεδομένων και λειτουργιών σε συνεργάτες της εταιρίας ή σε συγκεκριμένες κρατικές υπηρεσίες ή οργανώσεις στις οποίες συμμετέχει, ενώ τα υψηλόβαθμα στελέχη της είναι πάντοτε ενήμερα για τις σημαντικές αποφάσεις και, σε κάποιες περιπτώσεις, συμμετέχουν στη διαμόρφωσή τους, επιταχύνοντας έτσι την επιχειρηματική δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση επιτρέπει σε τρίτους (πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες) την πρόσβαση σε ένα μέρος του ενδοδικτύου της, τότε αυτό το μέρος του ενδοδικτύου καλείται εξωδίκτυο. Πράγματι το εξωδίκτυο μπορεί να οριστεί ως το μέρος εκείνο του ενδοδικτύου της εταιρίας που επεκτείνεται σε χρήστες εκτός αυτής.

Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω, δύο είναι οι κυριότεροι παράγοντες κατά τη δημιουργία του εξωδικτύου: **Πρώτον**, πόσο σημαντικός είναι ένας συνεργάτης για την εταιρία και **δεύτερον**, ποιος είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης του. Έτσι προκύπτει το πρώτο σημείο όπου πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα κατά τη δημιουργία του εξωδικτύου: η εταιρία πρέπει να χαρακτηρίσει τους συνεργάτες της κατά σημαντικότητα και βαθμό εμπιστοσύνης.

Το χαρακτηριστικό του εξωδικτύου είναι ότι χρησιμοποιείται από ομάδες χρηστών διαφορετικής προέλευσης (διαφορετικές εταιρίες), με συνέπεια αυτοί να έχουν διαφορετικές ικανότητες και γνώσεις. Έτσι, το δεύτερο σημείο στο οποίο η εταιρία πρέπει να δώσει προσοχή κατά τη δημιουργία του εξωδικτύου είναι να διαμορφώσει ένα περιβάλλον εργασίας φιλικό προς τον χρήστη.

Το σημαντικότερο όφελος που προκύπτει από τη λειτουργία ενός εξωδικτύου είναι ότι ενισχύει του δεσμούς μεταξύ των συμμετεχόντων εταιριών, πολλαπλασιάζοντας έτσι τα σχετικά οφέλη.

δ. Δίκτυα Προστιθέμενης Αξίας (Value-Added-Networks - VANs):

Μια μορφή εξωδικτύου, πολύ διαδεδομένη στο χώρο των επιχειρήσεων, αποτελούν τα VANs. Σε αντίθεση με το Internet που χρησιμοποιείται κυρίως για επικοινωνία επιχειρήσεων με τελικούς καταναλωτές (business to consumer), τα Δίκτυα Προστιθέμενης Αξίας αποτελούν ίσως το πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενο επικοινωνιακό μέσο για ανταλλαγές εμπορικών δεδομένων μεταξύ επιχειρήσεων (business to business).

Η ανταλλαγή παραστατικών και άλλων "ευαίσθητων" επιχειρηματικών πληροφοριών γίνεται κυρίως μέσω τέτοιων δικτύων, λόγω των αυξημένων δυνατοτήτων ασφαλείας που παρέχουν. Τα VAN αποτελούν τηλεπικοινωνιακές πλατφόρμες που επιτρέπουν όχι μόνο τη διαμεταγωγή δεδομένων, αλλά συνήθως έχουν τη δυνατότητα κάποιων παρεμβολών που

“προσθέτουν αξία” στα δεδομένα αυτά. Η ανταλλαγή EDI μηνυμάτων είναι μια από τις κυριότερες χρήσεις των VAN.

Το κύριο πλεονέκτημα των VAN είναι η αυξημένη ασφάλεια που παρέχουν στις ηλεκτρονικές συναλλαγές καθώς και η ύπαρξη κάποιου κεντρικού υπεύθυνου που μπορεί να εγγυηθεί για τη σωστή διαχείριση του δικτύου.

Αντίθετα, στα μειονεκτήματα των VAN μπορούν να ενταχθούν το υψηλό κόστος χρήσης τους (που πολλές φορές καθιστά τη χρήση τους απαγορευτική για μικρές επιχειρήσεις) και το μικρό εύρος επικοινωνίας που απολαμβάνει μια επιχείρηση καθώς μπορεί να επικοινωνήσει μόνο με άλλους συνδρομητές του VAN ή στην καλύτερη περίπτωση και με συνδρομητές άλλων VAN.

Σήμερα το VAN χρησιμοποιείται κυρίως στον χρηματοοικονομικό τομέα, όπου οι απαιτήσεις για ασφάλεια είναι μεγάλες καθώς και σε αρκετούς παγκόσμιους οργανισμούς.

1.2 Οι νέοι «ηλεκτρονικοί όροι» για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες:

Τα τελευταία χρόνια, εισήχθησαν, στο χώρο των επιχειρήσεων, όροι όπως το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, (e-commerce και e-business αντίστοιχα στην Αγγλική), η Ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών (Electronic Data Interchange, EDI) και πολλοί άλλοι που διαμόρφωσαν τελικά το e-business λεξικό.

Ο όρος **e-επιχειρείν** (ηλεκτρονικό επιχειρείν, e-business) υιοθετήθηκε προκειμένου να διακρίνει τις νεωτεριστικές επιχειρήσεις που επενδύουν στη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων τους μέσω των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, των κατανεμημένων υπολογιστών και του Internet, από εκείνες που επιμένουν να χρησιμοποιούν παραδοσιακά μέσα και μεθόδους, όπως τα κλειστά εσωτερικά δίκτυα, τους Η/Υ και τα απλά προγράμματα υπολογιστών.

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν είναι η σύζευξη των βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθώς και της τεχνολογικής της υποδομής με το Internet. Αυτή η διασύνδεση παράγει νέους χρήστες, νέους πελάτες με νέες δυνατότητες, νέα προϊόντα και νέες αγορές. Οι αλλαγές που επιφέρει δεν είναι μόνο κλίμακας αλλά και δομικής φύσης. Και όταν επέρχονται τέτοιες τεκτονικές αλλαγές, αυτό που πρέπει να απασχολεί από νωρίς μια επιχείρηση είναι η επιβίωσή της, διότι με την έλευση του τηλεματικού περιβάλλοντος, αυτή δεν είναι σίγουρη και εξασφαλισμένη.

Τηλεματικό είναι το περιβάλλον που δημιουργήθηκε από τις νέες τηλεπικοινωνίες και τεχνολογίες και που δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεκταθούν στηριζόμενες σε νέα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα.

Όλες οι προαναφερόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες στηρίζονται πάνω σε ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Αυτές οι διαφορετικές τεχνολογίες δημιουργούν μια διαβαθμισμένη, αλλά ενιαία, υποδομή που επιτρέπει την ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι πλέον συνήθεις τεχνολογίες που υποστηρίζουν επιμέρους λειτουργίες στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Πίνακας 3 : Συνήθεις Τεχνολογίες της Πληροφορικής

| Συνήθεις Εφαρμογές Πληροφορικής | Τεχνολογίες Υποστήριξης |
|--|---|
| Επιχειρηματικά μοντέλα και εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου | e-shops (ηλεκ. καταστήματα) e-malls (ηλεκ. Εμπορικά κέντρα) e-auctions (ηλεκ. δημοπράσιες) |
| Ηλεκτρονικές επιχειρησιακές υπηρεσίες | Κρυπτογράφηση EFT e-cash |
| Ηλεκτρονικές εκδόσεις | e-mail HTML Web |
| Ηλεκτρονική διανομή πληροφορίας | e-mail HTTP EDI, Web, EDI, XML EDI |
| Δικτυακές υποδομές πληροφορικής | Δίκτυα υπολογιστών (Intranets, Extranets, VANs) Internet Τηλέφωνο, τηλεόραση, ραδιόφωνο |

Σχεδόν καθημερινά εμφανίζονται στο προσκήνιο νέες τεχνολογίες στο χώρο της πληροφορικής, τόσο σε επίπεδο λογισμικού όσο και σε επίπεδο hardware. Πολλά από τα εμφανιζόμενα συστήματα (καινοτομίες) βρίσκουν άμεση εφαρμογή και εμπλουτίζουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, περιλαμβάνοντας μεθοδολογίες όπως Just in Time, Quick Response, Efficient Consumer Response, Continuous Replenishment κ.α.

Παρά τον αδιαμφισβήτητο ρόλο της τεχνολογίας, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σε κάθε περίπτωση απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια από πλευράς των επιχειρήσεων για να ενσωματώσουν κατά τρόπο αποτελεσματικό τις δυνατότητες που παρέχονται από τα νέα «εργαλεία» της Πληροφορικής.

1.3 Βαθμός αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών Πληροφορικής και Ηλεκτρονικής Δικτύωσης από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις:

Έως σήμερα το Διαδίκτυο χρησιμοποιήθηκε κυρίως για την ενημέρωση του κοινού σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των εταιριών. Παρότι αυτό δεν θα αλλάξει, προβλέπεται να αυξηθεί σημαντικά η αξιοποίηση του Διαδικτύου, για την υποστήριξη υπηρεσιών και συναλλαγών, σε τομείς όπως:

- Διαχείριση αποθεμάτων
- Ηλεκτρονικές συναλλαγές και πληρωμές
- Διάχυση πληροφοριών του βιομηχανικού κλάδου
- Λογιστικές πληροφορίες
- Διαδρομές παραγγελιών
- Συγκρίσεις τιμών
- Πρόσβαση σε πληροφορίες προγραμματισμού παραγωγής

Σε γενικές γραμμές, ο κυριότερος λόγος που εμποδίζει μια εταιρία στο να υιοθετήσει μια επιθετική πολιτική, εφαρμόζοντας ηλεκτρονικό επιχειρείν, είναι η έλλειψη γνώσεων επί του θέματος. Άλλα εμπόδια είναι η αναμονή της ανάληψης μιας τέτοιας εφαρμογής από μια πρωτοπόρο επιχείρηση, οι εσωτερικές αντιρρήσεις και η τεχνολογική ανεπάρκεια.

Όσον αφορά τη χρήση του Internet στην Ελλάδα, επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στην άντληση πληροφοριών και ειδήσεων (32%) καθώς και στη χρήση e-mail από το γραφείο (22%). Πάντως τα ποσοστά των καταναλωτών που αγοράζουν μέσω του Internet είναι ιδιαίτερα χαμηλά όταν μάλιστα αναφερόμαστε σε ολοκληρωμένη εμπορική πράξη (π.χ. πληρωμή). Γενικά, μόνο το 6% των χρηστών Internet το χρησιμοποιούν αυτή τη στιγμή για αγορές (και μάλιστα δεν είναι εξακριβωμένη και η συχνότητα των αγορών) ενώ το δυνητικό ποσοστό αναμένεται να φθάσει το 1/3 των χρηστών σε 3-5 χρόνια κάτω όμως από συγκεκριμένες συνθήκες και προϋποθέσεις (κυρίως αξιοποιώντας την κινητή τηλεφωνία και την ψηφιακή τηλεόραση).

Αυτή η προοπτική δικαιολογεί και τις πρόσφατες επιχειρηματικές δραστηριότητες στην Ελλάδα για την λειτουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων.

Τα ενθαρρυντικά μηνύματα για τους Έλληνες καταναλωτές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου προέρχονται από άλλη πηγή. Ήδη το 60% του ενεργού πληθυσμού κατέχει κινητό τηλέφωνο και είναι εντυπωσιακά τα μηνύματα των χρηστών που χρησιμοποιούν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για συναλλαγές πληροφόρησης από απόσταση, κυρίως για χρηματιστηριακά θέματα.

Σε ότι αφορά στην επιχειρηματική χρήση του Internet από τις Ελληνικές επιχειρήσεις, σημειώνεται μια σταδιακή εξάπλωση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου προς δύο κατευθύνσεις:

- Προς την κατεύθυνση της εκμετάλλευσης του Internet από ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις κυρίως για προώθηση και πολύ λιγότερο για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, και
- Προς την κατεύθυνση της δημιουργίας εικονικών επιχειρήσεων στα πρότυπα των αντίστοιχων διεθνών παραδειγμάτων, αλλά έχοντας κυρίως μόνο την απλή μορφή του επιχειρηματικού μοντέλου που λέγεται πύλη (portal).

Σε ότι αφορά την πρώτη από τις παραπάνω κατηγορίες, και αναφορικά με το περιεχόμενο της σελίδας τους στο Διαδίκτυο, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναφέρουν (σύμφωνα με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, που πραγματοποιήθηκε το 1999, σε δείγμα 200 επιχειρήσεων) ότι προβάλλουν το προφίλ της επιχείρησης (30%) και κάποια πληροφοριακά στοιχεία για επικοινωνία (27%), χωρίς περαιτέρω δυνατότητες για την υποστήριξη πιο πολύπλοκων εφαρμογών.

Παρ' όλα αυτά κάποιες από τις ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν ήδη παρουσία στο Internet έχουν ήδη αναπτύξει δυνατότητες on-line λήψης παραγγελιών (6,5%) και ακόμη λιγότερες on-line πληρωμών (4,5%).

1.4 Εφαρμογές Λογισμικού για Ξενοδοχεία:

Online κρατήσεις και εσωτερική λειτουργία:

Το **Amadeus Hotels (Amadeus Hellas)** είναι ένα παγκόσμιο σύστημα διανομής, μάρκετινγκ και πωλήσεων, το οποίο επιτρέπει στους επιχειρηματίες των ξενοδοχειακών μονάδων να προσφέρουν online τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε όλους τους χρήστες του συστήματος διεθνώς.

Ήδη περισσότερες από 320 αλυσίδες ξενοδοχείων το έχουν επιλέξει και προσφέρουν έτσι στους πελάτες τους άμεση και απρόσκοπτη πρόσβαση στις διαθέσιμες υπηρεσίες τους, σε πραγματικό χρόνο. Σημειώστε πως έχετε δυνατότητα παρέμβασης στην πληροφορία που παρέχει το σύστημα προς τους χρήστες-πελάτες, βελτιώνοντας, διορθώνοντας ή διαγράφοντας στοιχεία, ώστε σε κάθε περίπτωση ο τελικός χρήστης να λαμβάνει online όσο το δυνατόν καλύτερη εικόνα της προς πώληση υπηρεσίας και να επιλέγει εκείνη που του ταιριάζει καλύτερα.

Επιπλέον, λαμβάνετε αναλυτικά στατιστικά στοιχεία για την κίνηση, ώστε να είστε σε θέση να προβείτε σε μικροδιορθώσεις και βελτιώσεις.

Το **HotelWorks (BlueByte)** είναι μια εφαρμογή διαχείρισης ξενοδοχείων, η οποία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ταχύτητα και την ευκολία στο χειρισμό, προσφέροντας μεταξύ άλλων πλήρη διαχείριση στοιχείων με δυνατότητα σχεδιασμού πεδίων από τον τελικό χρήστη, ώστε να καλύπτονται εξειδικευμένες ανάγκες (ομαδοποίηση πληροφοριών, στατιστικά στοιχεία και αυτόματη επικοινωνία με το ενσωματωμένο οικονομικό κύκλωμα για τη δημιουργία των απαραίτητων χρεοπιστώσεων κ.ά.).

Όσον αφορά στη διαχείριση των δωματίων της ξενοδοχειακής μονάδας, παρέχει δυνατότητα γραφικής απεικόνισης των χώρων, ώστε οι πληροφορίες (κατάσταση, διαμένοντες, μέγεθος, διαρρύθμιση ανά όροφο κ.λπ.) να είναι προσβάσιμες με μια ματιά, ακριβή παρακολούθηση allotments, αυτόματη αποδέσμευση δωματίων με ημερομηνία ή περίοδο, και ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο του πλάνου διαθεσιμότητας, προειδοποιώντας σε περίπτωση overbooking.

Τέλος, παρέχει δυνατότητα έκδοσης απεριόριστου αριθμού τιμοκαταλόγων με ευελιξία στον τρόπο χρέωσης (ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία, ειδική, επετειακή, 1η του μήνα), καθώς και αυτόματη χρέωση υποχρεωτικών και πρόσθετων παροχών (πρωινό, γεύμα, room service κ.λπ.).

Το **RoomMaster (Galileo Hellas)** είναι ένα ολοκληρωμένο και ακριβές πρόγραμμα ξενοδοχειακών κρατήσεων, το οποίο προσφέρει άμεση πρόσβαση στο σύστημα του ίδιου του ξενοδοχείου, απλοποιεί τη διαδικασία κρατήσεων και προσφέρει ευελιξία και αξιοπιστία.

Συνδεδεμένο με περισσότερα από 47.000 ξενοδοχεία παγκοσμίως, δίνει τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στο in-house σύστημα κρατήσεων κάθε ξενοδοχείου τόσο για πωλήσεις όσο και για έγκυρη και έγκαιρη διαθεσιμότητα δωματίων. Επίσης, σε κάθε κράτηση που πραγματοποιείται μέσω της εφαρμογής αυτής, όλοι οι όροι, η πολιτική κάθε ξενοδοχείου καθώς και οι απτήσεις για πώληση δωματίων ελέγχονται αυτομάτως για το αν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη, και μετά την πώληση εμφανίζεται στην οθόνη μια περίληψη με αυτούς τους όρους.

Το **RoomView (FORTHcrs)**, δίνει τη δυνατότητα κράτησης καταλύματος σε πραγματικό χρόνο, μέσω των συνεργαζόμενων με την FORTHcrs επιχειρήσεων (περισσότερα από 3.000 ξενοδοχεία), επιτρέποντας στον χειριστή του ταξιδιωτικού πρακτορείου να πωληθεί - μέσω ενός απλού και λειτουργικού περιβάλλοντος εργασίας - στα προσφερόμενα από το σύστημα ξενοδοχεία, να δει τους χώρους που αυτά διαθέτουν και βέβαια την πραγματική διαθεσιμότητά τους ανά τύπο προσφερόμενου δωματίου, ώστε να κάνει την ανάλογη πρόταση στον πελάτη και κατόπιν να πραγματοποιηθεί η online κράτηση. Σημειώστε πως έχετε τη δυνατότητα επίδειξης των δωματίων σας στο σύστημα με πολλά και αναλυτικά στοιχεία (φωτογραφίες, πληροφόρηση για χιλιομετρικές αποστάσεις από σημαντικά σημεία της περιοχής, αναλυτική τιμολόγηση ανά ημέρα/περίοδο, άμεσο και αυτόματο υπολογισμό της τιμής αγοράς και της τιμής πώλησης ανά ημέρα, ανά δωμάτιο, ανά supplement, και στο γενικό σύνολο κ.λπ.).

Το σύστημα online κρατήσεων για ξενοδοχεία RoomRez (RezDirect) παρέχει ήδη, μέσω της υπηρεσίας HotelDirect, τη δυνατότητα άμεσης online επιβεβαίωσης κάθε κράτησης, σε ένα αρκετά μεγάλο αριθμό ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ πρέπει να σημειωθεί πως η κράτηση (σε 20 γλώσσες/160 νομίσματα) πραγματοποιείται προαιρετικά μέσω secure server (SSL) και η χρέωση της πιστωτικής κάρτας του πελάτη γίνεται απευθείας από το ξενοδοχείο. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα παροχής ειδικών

προσφορών σε γνωστούς πελάτες, πλήρους ελέγχου της διαθεσιμότητας και ολοκληρωμένων αναφορών σε πραγματικό χρόνο.

Το πρόγραμμα **Sabre Exclusives (Sabre Holdings Corp.)** είναι ειδικά σχεδιασμένο ώστε να παρέχει στις ξενοδοχειακές μονάδες ευχρηστία και λειτουργικότητα σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας κρατήσεων. Μεταξύ άλλων προσφέρει: συνεργασία με περισσότερους από 161.000 ταξιδιωτικούς πράκτορες διεθνώς, ανάπτυξη RevPAR, αμφίδρομη διασύνδεση GDS (Global Distribution System) και εξοικονόμηση χρόνου στη διαδικασία τιμολόγησης.

Προκειμένου να συμμετάσχετε στο πρόγραμμα αυτό, αρκεί να διαθέσετε έναν αριθμό δωματίων σας, και στη συνέχεια, όταν ένας ταξιδιωτικός πράκτορας συνδεδεμένος με το σύστημα αναζητήσει δωμάτια στο GDS, αυτό θα του δώσει έναν πλήρη κατάλογο με όλες τις διαθέσιμες επιλογές ώστε να διαλέξει και να πραγματοποιήσει την κράτηση, ενώ το Sabre Travel Network θα λάβει την προπληρωμή και θα σας αποστείλει την κράτηση του πελάτη.

Οι σειρές πακέτων λογισμικού **Fidelio** και **Opera (Singular Hospitality Solutions)** απευθύνονται σε όλες τις εξωτερικές και εσωτερικές λειτουργίες μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Το Fidelio είναι από τα βασικά ξενοδοχειακά software στον κόσμο (με παγκόσμια βάση που ξεπερνά τις 45.000 εγκαταστάσεις) και αποτελεί την πρώτη επιλογή πολλών διεθνών αλυσίδων καθώς και των μεγαλύτερων ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα.

Παρέχει δυνατότητες όπως: Central Reservation System (CRS), για την κεντρική διαχείριση των κρατήσεων ξενοδοχειακών αλυσίδων, Customer Information System (CIS), για την κεντρική συλλογή και διανομή πληροφοριών που αφορούν στο ιστορικό των μεμονωμένων πελατών, εταιριών και πρακτορείων, μαζί με τις πληροφορίες για τις διανυκτερεύσεις, Travel Agent Processing (TAP), για τον υπολογισμό και την πληρωμή των προμηθειών των πρακτορείων που συνεργάζονται με το ξενοδοχείο, και Fidelio Frequent Flyer (FFF), για τη συλλογή πληροφοριών διαμονής των πελατών με σκοπό την καταχώρισή τους σε προγράμματα πιστότητας πελατών.

Το πακέτο λογισμικού της **SunSoft** παρέχει πολλές δυνατότητες που διευκολύνουν τη λειτουργία κάθε ξενοδοχείου (λειτουργικά πλάνα κίνησης, μεταβλητοί όροι παραμονής ανά ημέρα και ανά πελάτη, ευελιξία στη διαχείριση λογαριασμών πελατών και χρεωστών, δυνατότητα διασύνδεσης με τηλεφωνικά κέντρα, Pay TV, υπηρεσίες συναλλάγματος, P.O.S., κ.ά.).

Με την F&B Management καλύπτεται όλο το φάσμα του ημερήσιου ελέγχου και της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ενώ με τη Διαχείριση Σημείων Πώλησης (Points Of Sales) προσομοιώνεται η λειτουργία μιας τεχνολογικά προηγμένης ταμειακής μηχανής (λειτουργεί με οθόνες αφής και στην πλήρη μορφή της μπορεί να συνδεθεί με το front office για την online διαχείριση χρεώσεων και όρων διατροφής και με το F&B Management για αποστολή των ημερήσιων πωλήσεων).

2. ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι αλλαγές στις μεθόδους διαχείρισης καθώς και η υιοθέτηση ενός μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σημαίνει αλλαγές στην νοοτροπία των προϊσταμένων, τις μεθόδους και τις προσεγγίσεις στον προσδιορισμό και την λύση των προβλημάτων.

Σημαίνει ακόμα αλλαγή στην φιλοσοφία της επιχείρησης, δηλαδή στις αξίες, στον τρόπο αντιμετώπισης ανθρώπων και άλλων προβλημάτων, στις συνήθειες κ.λ.π. όλες αυτές οι αλλαγές είναι απαραίτητες, όταν θέλει η οικονομική μονάδα ή η επιχείρηση να πετύχει το σκοπό της.

Ένα παράδειγμα παλαιάς και νέας φιλοσοφίας είναι το εξής: Η παλαιά φιλοσοφία υποστηρίζει το εξής *"το σφάλλειν ανθρώπινον"*. Η νέα φιλοσοφία υποστηρίζει *"το πρότυπο είναι η τελειότητα"*, δηλαδή η συνολική ικανοποίηση του πελάτη.

Υποστηρίζεται, ότι η καθιέρωση μιας φιλοσοφίας σημαίνει, ότι περιγράφεται με λεπτομέρειες το μέλλον, όπως θα θέλαμε να είναι, και μετά την περιγραφή αυτή αρχίζει η πορεία για την προσέγγισή του. Μόνον όταν οι προϊστάμενοι του ανωτάτου επιπέδου εκπαιδεύουν κατάλληλα και ορίσουν την αποστολή, την αλλαγή της φιλοσοφίας της επιχείρησης, είναι δυνατόν να ελπίζουν ότι θα αποκτήσουν τους καρπούς που παράγει μια τέτοια αλλαγή.

Οι διευθυντές καλούνται να προσαρμόσουν τη λειτουργία της διαχείρισης, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στο σύγχρονο περιβάλλον, κύριο γνώρισμα του οποίου είναι οι διαρκείς αλλαγές.

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου μοντέλου διαχείρισης είναι τα ακόλουθα:

- **Ενίσχυση πρωτοβουλιών.** Αντικατάσταση των κανόνων και των διαδικασιών με καθαρές αξίες και όρια, δίνοντας στα στελέχη την ελευθερία που χρειάζονται για να λάβουν άμεσες και αποτελεσματικές αποφάσεις.
- **Ενίσχυση ευθύνης.** Εκπαίδευση και ανάπτυξη των κατάλληλων ανθρώπων, οι οποίοι έχουν πελατοκεντρική νοοτροπία και αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα.
- **Μεταβίβαση εξουσιών.** Παροχή στα στελέχη, της εξουσίας και της αρμοδιότητας να λάβουν αποφάσεις που αφορούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, μέσα στα όρια των γενικών αρχών της εταιρίας.
- **Δομή.** Οι σύγχρονες αρχές οργάνωσης θέλουν επιχειρήσεις που να αποτελούνται από ένα δίκτυο ανεξάρτητων μονάδων, οι οποίες επικοινωνούν μεταξύ τους ταχύτατα προς όλες τις κατευθύνσεις.
- **Συντονισμός.** Σχεδιασμός διαδικασιών που λειτουργούν αρμονικά μεταξύ τους, παρέχουν αξία στους πελάτες και ικανοποιούν τα αιτήματά τους σε πραγματικό χρόνο. Κάθε μονάδα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τα

αποτελέσματά της, ώστε να μη χρειάζεται στενός κεντρικός έλεγχος και εποπτεία.

- **Ηγεσία.** Δημιουργία προκλήσεων στα στελέχη ώστε να στοχεύουν σε σημαντικές αυξήσεις της απόδοτικότητας και όχι συντηρητικά. Η ηγεσία πρέπει να υποστηρίζει και να εμπνέει τα στελέχη και όχι να τα διοικεί ή να τα ελέγχει.
- **Στοχοθέτηση.** Υιοθέτηση σχετικών και όχι απόλυτων στόχων και αποσύνδεση των στόχων αυτών από τις ανταμοιβές. Αυτό θα ελευθερώσει τα στελέχη, τα όποια θα θέτουν έτσι ακόμη και "υπεραισιόδοξους" στόχους. Οι σχετικοί στόχοι θα πρέπει να βασίζονται σε δείκτες-κλειδιά και να συγκρίνονται με σημεία αναφοράς εκτός της επιχείρησης.
- **Στρατηγική.** Τα στελέχη δεν θα πρέπει να αναλώνονται στην εξεύρεση νέων τρόπων προκειμένου να προσφέρουν αξία στους πελάτες. Η στρατηγική θα πρέπει να θέτει τις γενικές κατευθύνσεις, τις οποίες και θα ακολουθούν τα τμήματα.
- **Προοδευτικές αλλαγές.** Τα στελέχη οφείλουν να έχουν έγκαιρη ενημέρωση για τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τους στην εργασία τους. Με τη χρήση εργαλείων πρόβλεψης μπορούμε να έχουμε μια σχετικά σαφή εικόνα για το μέλλον.
- **Αξιοποίηση πόρων.** Οι αποφάσεις που αφορούν στην επένδυση σε πόρους και τη χρήση τους θα πρέπει να ανατίθενται σε αυτούς που βρίσκονται κοντά στη δράση και όχι από την κεντρική διοίκηση. Τα στελέχη πρέπει να έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις την κατάλληλη στιγμή, έχοντας πάντα την πίεση για μείωση του συνολικού κόστους και τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων μέσα στην εταιρία.
- **Μετρήσεις και έλεγχος.** Για όλα τα παραπάνω απαιτούνται έλεγχοι και διαρκείς μετρήσεις, οι οποίες πρέπει να γίνονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Στις μετρήσεις απαιτούνται περισσότερες λεπτομέρειες στα κατώτερα επίπεδα και λιγότερες όσο ανεβαίνουμε σε υψηλότερα επίπεδα.
- **Κίνητρα και ανταμοιβές.** Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται με σχετικά και όχι απόλυτα (λ.χ. 20% σε σχέση με πέρυσι) κριτήρια. Επίσης, θα πρέπει να τονίζεται η απόδοση των διαφόρων ομάδων, ώστε να ενθαρρύνεται ολόκληρη η επιχείρηση και το ένα τμήμα να "τραβάει" το άλλο προς την ίδια κατεύθυνση.

Για να μειωθεί η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή της φιλοσοφίας σε μια επιχείρηση και να υπερνικηθούν διάφοροι φόβοι τους προτείνονται τα εξής μέτρα:

- Να ενισχυθεί η συμμετοχή.
- Να δοθεί αρκετός χρόνος.
- Να προωθηθεί η συνεργασία με τους προϊσταμένους.
- Να εξετάζονται τα διάφορα θέματα και από την άποψη της άλλης πλευράς (της συνεργασίας).
- Να χειρίζονται οι εργαζόμενοι με αξιοπρέπεια, και
- Να αναζητούνται εναλλακτικές λύσεις

Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει, σύμφωνα με κάποιες απόψεις, να προσδιορίζει με προσοχή την υπάρχουσα σ' αυτήν φιλοσοφία πριν αρχίσει τις προσπάθειες μεταβολής του περιβάλλοντος.

Παράλληλα πιστεύεται, ότι όσοι εργάζονται σε αυτήν την αλλαγή φιλοσοφίας, πρέπει να προσέχουν τα ακόλουθα:

- Να ακούν προσεκτικά τους πελάτες για να πληροφορούνται τις απαιτήσεις τους.
- Να προσδιορίζουν το κόστος της ποιότητας.
- Να πραγματοποιούν τη σωστή ενέργεια στην κατάλληλη χρονική στιγμή.
- Να δεσμευτούν για την συνεχή βελτίωση.
- Να αναθέτουν υπευθυνότητα για την ποιότητα σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας, και
- Να εξουσιοδοτούνται σχετικώς από τους προϊσταμένους του ανωτάτου επιπέδου.

Σημαντική είναι η δημιουργία καλών σχέσεων με διάφορες κατηγορίες κοινού. Ένα περιβάλλον χρειάζεται την υποστήριξη από άτομα που βρίσκονται είτε μέσα στην επιχείρηση, είτε έξω από αυτήν. Όλα αυτά τα άτομα πρέπει να επιδιώκουν τους ίδιους σκοπούς και να προσπαθούν για την πραγματοποίηση της ποιότητας.

Εσωτερική υποστήριξη: Διάφορες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την υλοποίηση τροποποιήσεων, εκτός από την ύπαρξη μόνιμων επιτροπών για την παρακολούθηση των εφαρμογών τους, συγκροτούν ομάδες τριών ειδών: την ομάδα βελτίωσης της ποιότητας, την ομάδα βελτίωσης της διαδικασίας και την ομάδα βελτίωσης όλου του προγράμματος. Και οι τρεις ομάδες έχουν ανάγκη από σαφή σκοπό, εκπαιδευμένους προϊσταμένους, ένα περιβάλλον που να καθορίζεται με συγκεκριμένα όρια, όπως επίσης οδηγίες σχετικώς με τον σκοπό και την έκταση της αρμοδιότητάς τους.

Εξωτερική υποστήριξη: Από την έναρξη σχεδιασμού των προϊόντων είναι απόλυτη ανάγκη να ερευνώνται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών. Η έρευνα αυτή πρέπει να συνεχίζεται κατά την διάρκεια της παραγωγής και κατά την παράδοση των προϊόντων στους πελάτες. Η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε κανονική και συνεχή επικοινωνία με τους διαμορφωτές των εμπορικών τάσεων και προτιμήσεων (που βρίσκονται εκτός επιχείρησης), να τους πληροφορεί και να τους πείθει να προωθούν τα προϊόντα της.

Η επιχείρηση πρέπει να έχει καλές σχέσεις με τους προμηθευτές της, οι οποίοι συμβάλλουν με τη συμμετοχή τους και στις προαναφερθείσες ομάδες, για να βοηθήσουν στην βελτίωση της ποιότητας. Οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να βοηθήσουν την αγοράστρια επιχείρηση με την βελτίωση των υλών και των υλικών που της πωλούν, με διάφορες πληροφορίες σχετικές με τις προτιμήσεις των καταναλωτών κ.λ.π.

Όταν λοιπόν αλλάζει η φιλοσοφία της επιχείρησης πρέπει να αλλάζει και η φιλοσοφία εργασίας των υπαλλήλων για να μπορέσει η επιχείρηση να πετύχει τους νέους στόχους της. Με σεμινάρια και διαλέξεις θα πρέπει να αποσαφηνιστεί πλήρως η νέα κατεύθυνση της επιχείρησης και η νέα οπτική της γωνία έτσι ώστε να μπορέσουν οι υπάλληλοι να την υποστηρίξουν σωστά.

Είναι δυνατό επίσης, με την αλλαγή φιλοσοφίας να δημιουργηθούν νέες θέσεις ή να προστεθούν κάποια καθήκοντα σε ορισμένους εργαζόμενους με αποτέλεσμα την ανάγκη για προσλήψεις ή περαιτέρω εκπαίδευση.

3. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας. Πρόκειται για ένα θέμα που έχει πλέον εισέλθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριος άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης - διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.

Η ποιότητα εξυπηρέτησης και το ανθρώπινο δυναμικό συνθέτουν τη βάση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε συνθήκες υπερπροσφοράς, έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

Παρακάτω αναλύεται συνοπτικά η έννοια και φιλοσοφία της ποιότητας και οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξής της. Επίσης εξετάζονται τα ζητήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική ποιότητας. Αφού αναλυθεί ο όρος ποιότητα, στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές επίτευξης της ποιότητας, με το αντίστοιχο λογικό υπόβαθρό τους.

Ορισμός και στρατηγικές εξασφάλισης ποιότητας:

Η έννοια «ποιότητα»:

Υφίστανται αρκετοί ορισμοί της ποιότητας. Το *British Standards Institution* ορίζει την ποιότητα ως: **«το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητά της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες»**. (4)

Ωστόσο, οι εν λόγω ανάγκες χρήζουν επακριβή ορισμού από την κάθε επιχείρηση, ανάγκες που εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους που θέτει (Juran, 1984 και Garvin, 1990). Έπειτα από μελέτες έχει βγει το συμπέρασμα πως **«ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις»**.

Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της.

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει: **«η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό**

(4) Βαρβαρέσος Στέλιος, Σωτηριάδης Μάριος, Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick *et al.*, 1990).

Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας.

Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου, με άμεση αναφορά στο προϊόν και στις υπηρεσίες, σε μία έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία (Tenner και De Toro, 1992 και Gilbert and Joshi, 1995).

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η επένδυση στον τομέα της ποιότητας αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση της επιχείρησης, με θεαματικά αποτελέσματα στα πεδία της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας.

Η βελτίωση συνεπάγεται πάντα καλύτερη ποιότητα:

Η ποιότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα βασικό πεδίο αποτελεσμάτων των επιχειρησιακών λειτουργιών και όχι ως ένα συνακόλουθο / συνεπαγόμενο αποτέλεσμα διαφόρων άλλων διαδικασιών. Με άλλα λόγια, συνιστούν την υιοθέτηση μίας προ-ενεργητικής προσέγγισης για την ποιότητα και αυτό θεωρείται ως ένα είδος ακρογωνιαίου λίθου που υποστηρίζει τα άλλα συστατικά στοιχεία του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης.

Σύμφωνα με τον ορισμό, η ποιότητα ορίζεται ως ***«το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που υποστηρίζουν την ικανότητα της να ικανοποιήσει μία δεδομένη ανάγκη»***. Αυτός ο ορισμός αναδεικνύει το πρόβλημα.

Φαίνεται να είναι πλήρης, πλην όμως στην πραγματικότητα είναι ασαφής. Η ποιότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος καθορίζεται εν πολλοίς από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες της πελατείας έχουν εντοπιστεί και ενσωματωθεί στην υπηρεσία και από την έκταση στην οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί. Οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν μέρος της εμπειρίας εξυπηρέτησης και μεταφέρουν στο προϊόν ένα σύνολο προσδοκιών και αντιλήψεων οι οποίες δεν είναι ελεγχόμενες από την επιχείρηση. Εντούτοις, αυτές οι προσδοκίες θα πρέπει να εντοπιστούν.

Ένας πιο χρήσιμος ορισμός της ποιότητας δίνεται από τον Wyckoff: ***«Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής / εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος της μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας»***

(Wyckoff, 1984). Ο ορισμός του **Wyckoff** προσδίδει μία πιο θετική διάσταση και είναι χρήσιμος διότι εμπεριέχει δύο σημαντικές ιδέες:

- Η πρώτη ιδέα αναφέρεται στην έννοια του σχεδιασμού της ποιότητας στα προϊόντα. Ο σχεδιασμός ποιότητας αναφέρεται στο πρότυπο με βάση το οποίο το μόνιμα εξελισσόμενο ενισχύει και παρακολουθεί ένα προϊόν. Πρόκειται πιθανότατα για το πιο κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας. Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός ποιότητας είναι το σημείο αφετηρίας για το κατάλληλο μόνιμα εξελισσόμενο ποιότητας.
- Η δεύτερη ιδέα αναφέρεται στην καταλληλότητα / ικανότητα ή την έκταση στην οποία το προϊόν ικανοποιεί τις συνολικές ανάγκες του πελάτη. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, η εξυπηρέτηση θα πρέπει να πάει ακόμη πιο πέρα για την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Αυτό συνεπάγεται ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της ολικής ποιότητας.

Συνεπώς εκπαιδεύοντας τα στελέχη και τους εργαζομένους σε όλα τα τμήματα, έχοντας ως στόχο την καλύτερη δυνατή ποιότητα, χτίζουμε μια γερή βάση για την επιχείρησή μας και δημιουργούμε ένα καλύτερο τελικό προϊόν που ικανοποιεί περισσότερο τις απαιτήσεις των πελατών μας.

4. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΒΑΙΝΟΥΝ ΣΕ ΑΛΛΑΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Ανάγκες είναι οι ελλείψεις, τις οποίες ένα άτομο διαπιστώνει σε κάποιο συγκεκριμένο χώρο. Τα πραγματικά γεγονότα επιβάλλουν στους ανθρώπους τις ανάγκες οι οποίες λειτουργούν σαν δύναμη που τους ωθεί προς αντικειμενικούς σκοπούς.

Σύμφωνα με τις περισσότερες μελέτες που έχουν πάρει θέση στο θέμα της κατηγοριοποίησης των αναγκών, αυτές χωρίζονται σε **φυσιολογικές, κοινωνικές** και **οικονομικές**. Σαν κυριότερες θεωρούνται οι δύο πρώτες.

Οι φυσιολογικές καλούνται επίσης και **βιολογικές, πρωτογενείς** ή **βασικές ανάγκες**. Προέρχονται από την αναγκαιότητα υπάρξεως της ζωής και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, ένδυση, κατοικία κ.λπ.

Στην προηγμένη κοινωνία οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση και πολλών άλλων, υψηλότερων αναγκών, πλην εκείνων για την επιβίωσή τους, όπως είναι οι κοινωνικές ανάγκες (αγάπη, αίσθημα του ανήκειν, εκτίμηση από τους άλλους κτλ.) κι οι ανάγκες του εγώ (αυτοέκφραση, αυτοεκπλήρωση κι ανεξαρτησία).

Η ανάγκη για παραδοχή και κοινωνική έγκριση είναι πολύ ισχυρή και αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο των οργανωμένων κοινωνιών. Οι ανάγκες του **ΕΓΩ** παράγονται από την αναγκαιότητα επισκοπήσεως του εαυτού μας με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Μεταξύ των αναγκών του **ΕΓΩ** που είναι δυνατόν να εξακριβωθούν περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες:

- **Αναγνώριση**
- **Κυριαρχία**
- **Ανεξαρτησία**
- **Επιτυχία**

Μολονότι τα άτομα χρειάζονται τη λογική αποδοχή τους από την ομάδα, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε βαθμό που να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα. Συχνά βρισκόμαστε μεταξύ δύο αναγκών, που κατά κάποιο τρόπο συγκρούονται. Εάν κάποιος αποδέχεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο, ικανοποιώντας έτσι μια ανάγκη του **ΕΓΩ** είναι πιθανό να ξεχάσει το σύνδεσμο με κάποιους παλιούς καλούς φίλους και να εξουδετερώσει έτσι μια κοινωνική ανάγκη.

Όταν δε οι εκπαιδευόμενοι ικανοποιούν κάποιο σκοπό με τη συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε η μάθηση είναι αποτελεσματική.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η εκπαίδευση στην επιχείρηση:

- Αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας και αυτοπεποίθησης με την λογική πως «ποιο το νόημα του να ξοδεύει η επιχείρηση χρήματα για την εκπαίδευση εάν σκοπεύει να με διώξει, αλλά ακόμα και αν συμβεί, κατέχω καλύτερα το αντικείμενο της δουλειάς, οπότε θα βρω ποιο εύκολα άλλη».
- Δίνει την δυνατότητα σε αυτόν ο οποίος είναι απόλυτος γνώστης του αντικειμένου του, να αποκτήσει την εκτίμηση και το σεβασμό στο εργασιακό τουλάχιστον περιβάλλον, πράγμα που αποτελεί ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών (**ΕΓΩ**) του εργαζομένου.

Αργότερα, επιζητείται προσωπική ανάπτυξη, περισσότερο δημιουργική και ενδιαφέρουσα εργασία, βελτιώνοντας έτσι συνεχώς τις γνώσεις τους, αυξάνοντας τις δεξιότητές τους και ενισχύοντας τις δυνατότητές τους για εκτέλεση ποικίλων καθηκόντων. Συνειδητοποιούν ότι γίνονται σημαντικό στοιχείο στην απόδοση της επιχείρησης και στην επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων της και έχουν παράλληλα έντονα την ανάγκη για αναγνώριση της προσφοράς τους, αυξάνοντας έτσι τις απαιτήσεις τους, πέραν από το μισθό που τους παρέχεται.

Η εκπαίδευση και η εξειδίκευση που θα αποκτήσουν στην εργασία σε σχέση με τη διάθεση ή δυσκολία εξεύρεσης τέτοιων γνώσεων και εμπειριών στην αγορά εργασίας δυναμώνει τη θέση τους για άσκηση πίεσης όσον αφορά ζητήματα περαιτέρω αξιοποίησης τους στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, για την ικανοποίηση των συνεχώς αυξανόμενων προσδοκιών τους απαιτείται η κατάλληλη διαχείριση της απόδοσής τους, με βάση τις δυνατότητες και αδυναμίες τους.

Συνεπώς, ο παραδοσιακός ρόλος κάθε προϊστάμενου, που περιοριζόταν στην παροχή οδηγιών και εντολών για συγκεκριμένες εργασίες, μετατρέπεται σε αυτόν του συμβούλου και καθοδηγητή, που μαζί με τους συνεργάτες του εργάζεται για επίτευξη των υψηλών απαιτήσεων των εργασιών που έχουν αναλάβει. Με τα κατάλληλα εργαλεία διοίκησης, κάθε προϊστάμενος είναι σε θέση να βοηθήσει τους υπαλλήλους για τους οποίους έχει ευθύνη να γίνουν αξιολογικά επιτυχημένα στελέχη της επιχείρησης.

Ένα από τα εργαλεία διοίκησης, τα οποία σύντομα θα έχει στη διάθεση του κάθε προϊστάμενος, είναι το σύστημα διαχείρισης της ατομικής απόδοσης του οποίου απώτερος στόχος είναι να βοηθήσει τους προϊσταμένους να εντοπίζουν τις δυνατότητες κάθε υπαλλήλου και τους τομείς στους οποίους χρήζει βελτίωσης, δημιουργώντας τέτοιο περιβάλλον που να βοηθά στην επίτευξη των απαιτήσεων της εργασίας τους.

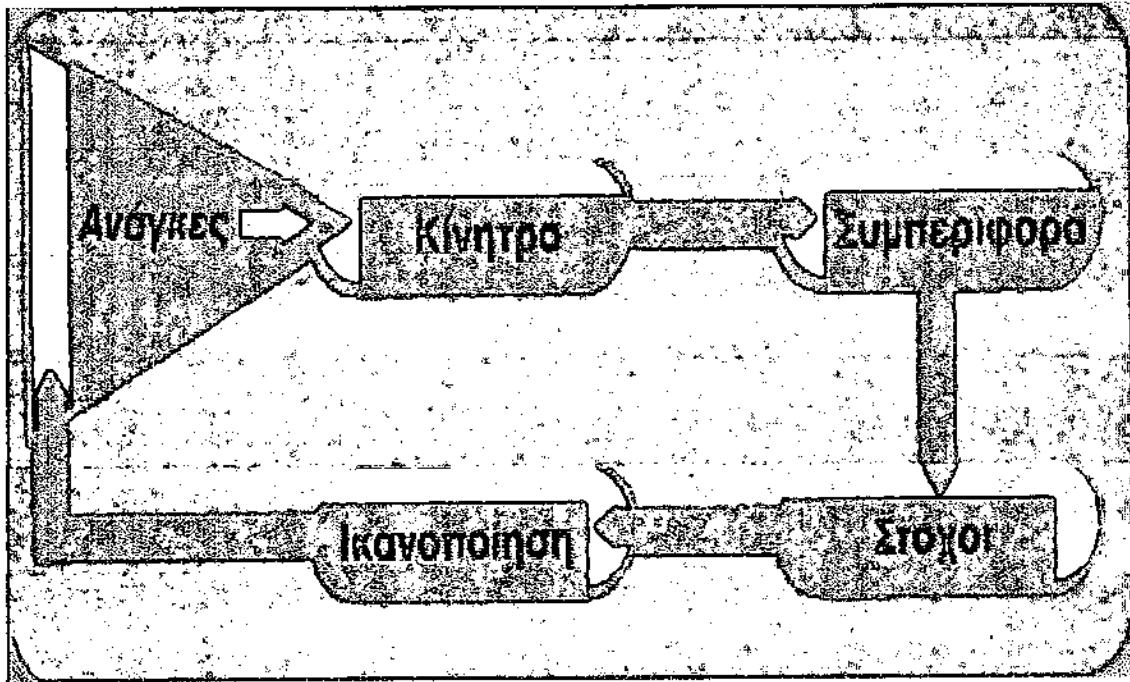
Είναι για αυτούς τους λόγους που η διαχείριση της απόδοσης των υπαλλήλων βασίζεται στον καθορισμό των απαιτούμενων επιπέδων απόδοσης, τα οποία γίνονται το μέτρο σύγκρισης με τα πραγματικά για σκοπούς βελτίωσης.

4.1 Η υποκίνηση:

Η δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους σε ενέργειες με σκοπό να εκπληρώσουν τις **ανάγκες** τους ή να πετύχουν **επιθυμητούς στόχους**, προκαλεί τη διαδικασία της υποκίνησης. Η υποκίνηση, στην πράξη, αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στο άτομο, ώστε να αποκτήσει τη δύναμη αυτή που θα το κάνει να συμπεριφερθεί κατά τον επιθυμητό τρόπο.

Οι ανεκπλήρωτες ανάγκες επομένως, απαιτούν κίνητρα για να προκαλέσουν τη συμπεριφορά που θα οδηγήσει στην επιτυχία τω ατομικών στόχων, και θα προσφέρει ικανοποίηση. Η διαδικασία που ενεργοποιεί το σύνολο αυτών των σχέσεων αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των αναγκών, κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς αποτελεί τη διαδικασία της υποκίνησης (Σχήμα 2).

Σχήμα 2. Η διαδικασία της υποκίνησης



Οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων αυτών της υποκίνησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά διότι:

- Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και επιζητούν διαφορετικά κίνητρα για να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες τους.
- Οι άνθρωποι επιζητούν διαφορετικά κίνητρα στις διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής τους
- Τα κίνητρα τείνουν να χάνουν την υποκινητική τους δράση, όσο οι ανάγκες ικανοποιούνται ή παρεμποδίζεται η ικανοποίησή τους.

Το διοικητικό στέλεχος επομένως, έχει το πρόβλημα του προσδιορισμού των κινήτρων που θα δώσει στους συνεργάτες του, ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να επιδείξουν τέτοια συμπεριφορά που θα ικανοποιεί τους στόχους της επιχείρησης.

Οι διάφορες θεωρίες υποκίνησης που έχουν αναπτυχθεί βοηθούν αυτούς που διοικούν αφενός να αναλύσουν τις ανάγκες των συνεργατών τους και να επιλέξουν τα ανάλογα κίνητρα για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους και αφετέρου να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη διαδικασία παροχής κινήτρων που θα υποκινήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές.

Στην πρώτη ομάδα θεωριών κατατάσσονται οι κλασικές θεωρίες ιεράρχησης αναγκών του **Maslow**, παραγόντων υγιεινής του **Herzberg**, η θεωρία του ERG του **Alderfer**, η θεωρία του **McGlelland** κ.α.

Στη δεύτερη ομάδα κατατάσσονται: η θεωρία των πρόσδοκιών του **Vroom**, το υπόδειγμα των **Porter - Lawler**, η θεωρία της δικαιοσύνης του **Adams** κ.ά.

Παραδείγματα κινήτρων αποτελούν οι οικονομικές ανταμοιβές, οι προαγωγές, το καλό περιβάλλον εργασίας, η βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται, οι ηθικές ανταμοιβές και η αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του εργαζομένου, το προκλητικό περιεχόμενο της εργασίας, οι αρμονικές σχέσεις συνεργασίας με την ομάδα εργασίας, οι ευκαιρίες ικανοποίησης του εγωισμού, της προβολής και της αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων κ.ά.

Η διαδικασία παροχής των κινήτρων πρέπει επίσης να αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει στην αποτελεσματικότητα των κινήτρων η δύναμη της ανάγκης (η οποία προσδιορίζεται από την προσδοκία της ικανοποίησης και τη διαθεσιμότητα των πόρων) η ικανοποίηση της ανάγκης, η δικαιοσύνη στην παροχή κινήτρων και ανταμοιβών κ.ά.

4.2 Διατήρηση ενδιαφέροντος- Μείωση αποχωρήσεων:

Η διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και προσωπικού έχει αρχίσει να αποκτά μεγαλύτερη αξία χρόνο με τον χρόνο. Οι επιχειρήσεις κατανοούν ότι πλέον οι εργαζόμενοι δεν είναι εύκολα αναλώσιμοι και δεν είναι προς το συμφέρον τους η αντικατάστασή τους.

Σύμφωνα με μία έρευνα του 1997 (*Dr. Jack Fitzenz, "Savvy Staffing: Στοιχεία & Τεχνικές για Διαλογή και Διατήρηση ενός Δυνατότερου Εργατικού Δυναμικού"*), το κόστος αποχώρησης ενός επαγγελματία από την επιχείρηση κυμαίνεται μεταξύ 96.000 και 131.000 δολαρίων.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να παραμείνουν σε μία επιχείρηση. Σύμφωνα με μία έρευνα, οι δέκα σημαντικότεροι λόγοι παραμονής σε μία εργασία είναι:

1. Καριέρα, μάθηση και ανάπτυξη
2. Ενδιαφέρουσα εργασία και προκλήσεις
3. Εργασία που να έχει νόημα
4. Δυνατότητα συνεργασίας με σημαντικά πρόσωπα
5. Δυνατότητα συμμετοχής σε ομάδα
6. Ύπαρξη καλού προϊσταμένου
7. Αναγνώριση για την εκτέλεση καλών εργασιών
8. Αυτονομία ή ύπαρξη αίσθησης ελέγχου πάνω στην εργασία
9. Ευέλικτο ωράριο και όχι τυπικός ενδυματολογικός κώδικας
10. Ικανοποιητική αμοιβή και οφέλη

Όλα αυτά χρειάζονται διαρκή παρακολούθηση, ώστε να προλαμβάνεται η αποχώρηση στελεχών. Η αυτοματοποίηση στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να δημιουργήσει διαδικασίες ώστε να μην υπάρχουν δυσαρεστημένα στελέχη και να μας δώσει έγκαιρα τα μηνύματα για εργαζόμενους που βρίσκουν όλο και λιγότερο ελκυστική την ιδέα να παραμείνουν στην επιχείρησή μας.

5. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ – ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ, ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ, ΦΘΟΡΩΝ:

Σε μία προσπάθεια να μειωθεί το μέσο κόστος παραγωγής, η παραγωγική διαδικασία "διαιδρέθηκε" σε τρία στάδια: τις πρώτες ύλες, την παραγωγή και τα αποθέματα (κατάλογος) των τελικών προϊόντων.

Η φύρα των αποθεμάτων (inventory waste) προκύπτει από αχρήστευση λόγω παλαιότητας και καταστροφές εξαιτίας της παρατεταμένης αποθήκευσης των πρώτων υλών και των τελικών αγαθών. Επίσης, η ίδια η παραγωγική διαδικασία δημιουργεί φύρα καθώς ένα ποσοστό είναι μη αποδεκτό (scrap) ή οδηγείται σε αναεπεξεργασία.

Στην προσπάθεια να ελεγχθούν τα επίπεδα των τελικών προϊόντων, οι παραγωγοί υιοθέτησαν το μοντέλο διαχείρισης αποθεμάτων **EOQ (Economic Ordering Quantity)**. Το μοντέλο αυτό αποδείχτηκε κατάλληλο για ανεξάρτητες καταστάσεις ζήτησης, ισορροπώντας τις προμήθειες και ρυθμίζοντας το κόστος. Όμως το μοντέλο διαχείρισης αποθεμάτων αποδείχθηκε ακατάλληλο για περιβάλλοντα εξαρτημένης ζήτησης. Η υιοθέτηση του μείωσε το κόστος και την φύρα σχετικά με τα αποθέματα των τελικών προϊόντων.

Το μοντέλο διαχείρισης αποθεμάτων (EOQ) δεν μπορεί να θεωρηθεί μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία οργάνωσης και επιχειρησιακής υποστήριξης - **POM (Planning and Operational Maintenance)** - αλλά είναι περισσότερο ένας κανόνας λήψης αποφάσεων που βρίσκει εφαρμογή μόνο υπό ορισμένες συνθήκες (αρκετά περιορισμένες).

Η ανάγκη για ένα αποτελεσματικό μοντέλο διαχείρισης αποθεμάτων, το οποίο να δουλεύει σωστά σε περιβάλλον εξαρτημένης ζήτησης, εισήχθη το **MRP (Materials Requirements Planning)**.

Το MRP βοήθησε στον έλεγχο του κόστους των αποθεμάτων κατά την επεξεργασία καθώς, επίσης, στην μείωση των χρόνων υλοποίησης προγραμμάτων παραγωγής.

Το μοντέλο διαχείρισης αποθεμάτων (EOQ) ενσωματώθηκε στα συστήματα του MRP και χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του μεγέθους των παρτίδων. Για να είναι επιτυχημένο το MRP απαιτεί ακριβείς λίστες υλικών και πληροφορίες απογραφών και γενικά είναι αρκετά πολύπλοκο στην εφαρμογή.

Η επιτυχία του, σε συνδυασμό με την βελτίωση τόσο των ηλεκτρονικών υπολογιστών όσο και των λογισμικών τους, οδήγησε στην ανάπτυξη του περισσότερο περιεκτικού και ολοκληρωμένου **MRP II (Manufacturing Resource Planning)**.

Το MRP II δεν είναι απλά ένα διαχειριστικό σύστημα για τα αποθέματα εξαρτημένης ζήτησης, αλλά ένα σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου τόσο της παραγωγής όσο και γενικότερα όλων των βιομηχανικών πόρων. Συχνά

αναφέρεται ότι το MRP II έχει εξελιχθεί σε ένα **MRP κλειστού βρόχου**, συμπεριλαμβάνοντας μία σειρά από ενότητες.

Τα συστήματα **MRP** χρησιμοποιούν τέσσερις πηγές πληροφόρησης για να καθορίσουν ποιο υλικό πρέπει να παραγγελθεί και πότε:

- την παραγωγή κάθε προϊόντος και το κύριο πρόγραμμα παραγωγής, στο οποίο αναγράφεται πότε έχει προγραμματιστεί,
- τις τεχνικές προδιαγραφές, όπου αναγράφονται ακριβώς τα εξαρτήματα ή τα υλικά που απαιτούνται για την παραγωγή κάθε προϊόντος,
- τους χρόνους του κύκλου παραγωγής και τις ανάγκες υλικών σε κάθε στάδιο του κύκλου παραγωγής, και
- τα χρονικά περιθώρια παράδοσης από τον προμηθευτή.

Το κύριο πρόγραμμα και οι τεχνικές προδιαγραφές υποδεικνύουν ποια υλικά πρέπει να παραγγελθούν. Το κύριο πρόγραμμα, οι χρόνοι του κύκλου παραγωγής και τα χρονικά περιθώρια παράδοσης από τον προμηθευτή καθορίζουν από κοινού πότε πρέπει να γίνουν οι παραγγελίες.

Ο βασικός άξονας του MRP είναι **"να εξασφαλιστούν τα σωστά υλικά, στο σωστό μέρος, στο σωστό χρόνο"**.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, το MRP αποτέλεσε τμήμα των ολοκληρωμένων συστημάτων **Manufacturing Resource Planning (ή MRPII)**. Το **MRPII** είναι ένα σύστημα σχεδιασμού και προγραμματισμού βασισμένο σε χρήση υπολογιστή για τη βελτίωση του ελέγχου του εργοστασίου και των υποστηρικτικών λειτουργιών του.

Τα συστήματα MRP βρίσκονται μεταξύ των διεργασιών διοικητικού και λειτουργικού ελέγχου της επιχείρησης. Ωστόσο, καθώς γίνεται η σύνδεση των λεπτομερών δεδομένων παραγωγής με τους συνολικούς πόρους πληροφοριών οργάνωσης, διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή συστημάτων MRP και MRPII διαδραματίζουν έναν βασικό ρόλο για την ενίσχυση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Τα συστήματα MRP και MRPII χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται, για να υποστηρίξουν τη διαχείριση τόσο των αποθεμάτων κατά την παραγωγή όσο και των τελικών προϊόντων και μείωσαν αποτελεσματικά τους χρόνους παραγωγής.

Το σύστημα ERP συχνά χαρακτηρίζεται ως μετεξέλιξη του MRP II. Λόγω της σπουδαιότητας του για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και δεδομένου ότι ενσωματώνει στοιχεία της σύγχρονης ηλεκτρονικής και πληροφορικής, θα αναφερθούν ορισμένα ακόμη στοιχεία για το ERP.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP-Enterprise Resource Planning) είναι στην ουσία μια συλλογή από προγράμματα που συνδέει μεταξύ τους τις διάφορες λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως τα χρηματοοικονομικά, τις προμήθειες, την παραγωγή προϊόντων / υπηρεσιών, τις πωλήσεις, κλπ.

Επίσης, παρέχει στη διοίκηση τη δυνατότητα της ανάλυσης όλων των δεδομένων που χρειάζονται για το σχεδιασμό της παραγωγής, την πρόβλεψη των πωλήσεων, την ανάλυση ποιότητας, τις συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου, κλπ.

Ένα τέτοιο σύστημα επεξεργάζεται πληροφορίες, τις αποθηκεύει και δημιουργεί αναφορές. Η βάση του είναι μια βάση δεδομένων στην οποία αποθηκεύει κάθε είδους πληροφορία μία και μόνο φορά. Είναι ευέλικτο, και μπορεί να προσομοιώνει την πραγματική λειτουργία της επιχείρησης, επιτρέποντάς της:

- Να αυτοματοποιήσει και να ολοκληρώσει τις κυριότερες επιχειρηματικές της Διαδικασίες
- Να διαμοιράζεται κοινά δεδομένα και πρακτικές
- Να παράγει και να προσπελάζει πληροφορία σε πραγματικό χρόνο.

Σε μια επιχείρηση όλες οι διαδικασίες καθορίζονται από την επιχειρησιακή στρατηγική. Έτσι λοιπόν θα πρέπει το ERP σύστημα να υποστηρίζει κάθε οργανωτική λύση.

Συνεπώς, η επιχειρησιακή στρατηγική και όχι ο κατασκευαστής του προγράμματος θα αποφασίσει τις διάφορες διαδικασίες, δηλαδή, για παράδειγμα, αν ένα στέλεχος των πωλήσεων θα καταχωρεί μια παραγγελία ή θα το κάνει μόνος του ο πελάτης μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου.

Επομένως η ολοκλήρωση εσωτερικά σε έναν οργανισμό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη κατάλληλη δικτύωση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον. Άρα μια επιχείρηση πρέπει να βρει λύσεις στα παρακάτω:

- ✓ **Συντονισμός της στρατηγικής των διαδικασιών και του συστήματος συναλλαγών.** Η επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που της δίνονται από ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα στο επίπεδο της στρατηγικής και να θέσει στόχους για τις διαδικασίες της βασιζόμενους σε αυτή τη στρατηγική.
- ✓ **Wall-to-Wall υποστήριξη των διαδικασιών και των επιχειρηματικών μονάδων.** Στρατηγικές δικτύωσης επιχειρήσεων και άλλες καινοτομικές λύσεις βασίζονται σε ένα παραγωγικό, ολοκληρωμένο ERP σύστημα.
- ✓ **Βελτιστοποίηση διαδικασιών.** Σε πολλές περιπτώσεις η αλλαγή του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματος με ένα ERP σύστημα δε συνοδεύεται και από ανασχεδιασμό των διαδικασιών, με αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας του ERP συστήματος. Ο ανταγωνισμός όμως θα αναγκάσει τις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν ανταγωνιστικές διαδικασίες που θα ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των πελατών και των εταιρών τους.

- ✓ **Τυποποίηση των διαδικασιών.** Η παγκοσμιοποίηση, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η αλλαγή της δομής των επιχειρήσεων απαιτούν πιστοποιημένες διαδικασίες με ξεκάθαρα όρια και διασφαχές. Άλλωστε η τυποποίηση αυτών αποτελεί προαπαιτούμενο για τον συντονισμό τους.
- ✓ **Τυποποίηση του χρησιμοποιούμενου λογισμικού.** Κάθε επιπλέον πλατφόρμα προγραμματισμού δημιουργεί επιπρόσθετη πολυπλοκότητα.
- ✓ **Εξωτερική τυποποίηση.** Μια επιχείρηση πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα πρότυπα τα οποία πρόκειται να είναι τα πλέον εφαρμόσιμα σε μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Αυτά τα πρότυπα στην περίπτωση του λογισμικού καθορίζονται κυρίως από τους ηγέτες της συγκεκριμένης αγοράς

Εκπαιδύοντας λοιπόν τους εργαζόμενους στις αποθήκες και στους υπόλοιπους τομείς στους οποίους γίνεται διαχείριση αποθεμάτων, στα προαναφερθέντα προγράμματα, θα υπάρχει πιο αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων και θα δημιουργούνται λιγότερα προβλήματα ειδικά όσων αφορά τις ελλείψεις αναγκαίων για την λειτουργία της επιχείρησης προϊόντων.

6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ:

Μια αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τ' άτομα ν' ανεβούν τις βαθμίδες της ιεραρχίας, δηλ. σε πιο υπεύθυνες και καλύτερες θέσεις, μια πρόοδος που γίνεται με βάση την αξία και την ικανότητα.

Μια προσεκτική κατάταξη των έργων σε μια προοδευτική κλίμακα επιτρέπει στ' άτομα να μαθαίνουν πρωταρχικά με την παρατήρηση μερικές απ' τις ικανότητες των ανώτερων θέσεων, ενώ σύγχρονα κάνουν την παρούσα εργασία τους.

Η αναπλήρωση επίσης των ανώτερων θέσεων σε περιόδους απουσιών ή διακοπών παρέχει ένα είδος ανεπίσημης εκπαίδευσης στο έργο.

Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα δικό τους σχολικό πρόγραμμα, όπως π.χ. ένα επίσημο πρόγραμμα μαθητείας, όπου η εκπαίδευση στο έργο, που κατευθύνεται από επιδέξιους τεχνίτες, συμπληρώνεται με διδασκαλία στην τάξη. Επιχειρήσεις μικρότερες, που δεν μπορούν να κάνουν κάτι τέτοιο, συνασπίζονται κι επιδοτούν τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα, συνήθως σε συνεργασία με τις συνδικαλιστικές ενώσεις και τα δημοτικά σχολεία. Το ίδιο γίνεται και με τις επαγγελματικές ενώσεις (π.χ. σχολή εμπορικών αντιπροσώπων κτλ.).

Τα τυπικά προγράμματα μαθητείας, εκτός ορισμένων μαθημάτων (μαθηματικά, διάβασμα σχεδίων κτλ.), περιλαμβάνουν κι εκπαίδευση στο έργο, όπως κι εναλλαγή έργου κι επιχειρήσεων κι έτσι που ο μαθητευόμενος να μάθει όλες τις πλευρές του επαγγέλματος.

7. ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ:

Κάθε επιχείρηση απευθύνεται σε έναν ορισμένο τύπο πελατείας. Επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που επιθυμούν οι πελάτες τους δεν μπορούν να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Το πως θα εντοπίσουμε ποιες είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών μας είναι ένα από τα αντικείμενα του **marketing**. Το πως θα τις ικανοποιήσουμε είναι θέμα **management**. Το πως θα ενημερώσουμε τους πελάτες μας (αλλά και άλλους πιθανούς πελάτες) ότι είμαστε σε θέση να προσφέρουμε αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες (που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους) είναι θέμα **marketing**.

Κάθε επιχειρηματίας γνωρίζει ότι μπορεί, αλλά και πρέπει να ελέγχει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών του (εξ' άλλου ο έλεγχος είναι μια από τις λειτουργίες του management). Η ικανοποίηση του πελάτη, τολμούμε να πούμε ότι είναι ο σπουδαιότερος στόχος κάθε επιχείρησης. Οι ικανοποιημένοι πελάτες ξανάρχονται και, γνωστοποιώντας στους άλλους την ικανοποίησή τους, φέρνουν και άλλους πελάτες. Υπάρχει όμως και το αντίστροφο. Δυσανεστημένοι πελάτες όχι μόνο δεν ξανάρχονται αλλά διώχνουν και άλλους, μάλιστα πολύ περισσότερους απ' όσους φέρνουν οι ικανοποιημένοι.

Επιχείρηση με ικανοποιημένους πελάτες δεν έχει λόγο να φοβάται το μέλλον ενώ αντιθέτως μια με μη ικανοποιημένους πελάτες είναι καταδικασμένη.

Η εμπειρία στη Μεγάλη Βρετανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες είναι ότι μια αύξηση 5 % στο ποσοστό διατήρησης αυξάνει τα κέρδη από πελάτες κατά 20 με 85 %. Για μια επιχείρηση με διάρκεια, η διατήρηση των πελατών είναι πιο σημαντική από τη δημιουργία του πνεύματος του "κλεισίματος της πώλησης". Αλλά, η δημιουργία "ικανοποιημένων" πελατών δεν είναι αρκετή. Οι πελάτες που κατατάσσουν τους εαυτούς τους ως "ικανοποιημένους" δελεάζονται συχνά από ανταγωνιστές. Για να κατοχυρώσει κανείς τους πελάτες πρέπει να είναι εξαιρετικά ικανοποιημένοι ή ενθουσιασμένοι από την εξυπηρέτηση της εταιρείας.

Οι διευθυντές νομίζουν ότι οι πελάτες είναι χαρούμενοι επειδή λαμβάνουν λίγα παράπονα. Αλλά, οι έρευνες έχουν δείξει ότι μόνο το 4% των δυσανεστημένων πελατών κάνουν παράπονα. Για τους προμηθευτές που χρησιμοποιούν τρίτα κανάλια διανομής, τα αποτελέσματα είναι ακόμη πιο ανησυχητικά, αφού έχει εκτιμηθεί ότι μόνο το 2% των παραπόνων που γίνονται φτάνουν στον κατασκευαστή. Τα υπόλοιπα γίνονται σε λιανέμπορους, στους ενδιάμεσους ή στους διανομείς. Οι δυσανεστημένοι πελάτες μπορούν να διαβρώσουν γρήγορα την αξία της επιχείρησης χωρίς οι διευθυντές να είναι ενημερωμένοι για το πρόβλημα. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό να μελετούνται οι δυσανεστημένοι πελάτες και να εξερευνούνται τα αίτια της "λιποταξίας" των πελατών. Οι δυσανεστημένοι πελάτες πρέπει να ενθαρρύνονται να κάνουν παράπονα, γιατί έτσι η εταιρεία θα έχει την ευκαιρία να διορθώσει τα προβλήματα.

Οι έρευνες δείχνουν ότι μια εταιρεία μπορεί να διατηρήσει 62% κατά μέσο όρο των δυσαρεστημένων πελατών αν ανταποκριθεί στα παράπονά τους και, αν αυτό γίνει πολύ γρήγορα, μπορεί να διατηρήσει μέχρι και το 95% των πελατών αυτών.

Ως τα βασικότερα στοιχεία της αφοσίωσης των πελατών καθώς και οι αλληλεπιδράσεις με την επιχείρηση θεωρούνται τα εξής:

- **Οι αφοσιωμένοι πελάτες ανήκουν στο ενεργητικό μιας επιχείρησης.** Ένας πελάτης που αποφέρει κέρδος για μια επιχείρηση την πρώτη φορά, θα αποφέρει πολλαπλάσιο κέρδος αν διατηρηθεί σαν ικανοποιημένος πελάτης για περισσότερα χρόνια.
- **Οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι πιο επικερδείς.** Αγοράζουν περισσότερες υπηρεσίες της επιχείρησης, καταναλώνουν λιγότερο από το χρόνο της, είναι λιγότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή και φέρνουν νέους πελάτες.
- **Η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει.** Κοστίζει 3-5 φορές περισσότερο να βρεθεί νέος πελάτης από το να διατηρηθεί ένας παλιός. Αυτό είναι το κόστος της έρευνας, της διαφήμισης, της πώλησης και της διαπραγμάτευσης με νέες προοπτικές.
- **Αύξηση διατήρησης πελατών.** Η μέση επιχείρηση χάνει το 10 τοις εκατό των πελατών της ετησίως. Οι έρευνες δείχνουν ότι η αύξηση διατήρησης πελατών μόνο κατά 5 τοις εκατό μπορεί να αυξήσει τα κέρδη μιας εταιρείας κατά 85 %.
- **Οι "εξαιρετικά ικανοποιημένοι" πελάτες επιστρέφουν ξανά.** Είναι έξι φορές πιο πιθανό να επιστρέψουν ξανά σε σχέση με τους πελάτες που κατατάσσουν τους εαυτούς τους ως απλά "ικανοποιημένους". Οι εξαιρετικά ικανοποιημένοι πελάτες μιλούν σε άλλους για την επιχείρηση.
- **Οι δυσαρεστημένοι πελάτες μιλούν σε άλλους.** Κατά μέσο όρο μιλούν σε άλλους δεκατέσσερις. Έτσι, αν η απώλεια ενός πελάτη αντιπροσωπεύει την απώλεια ενός ενεργητικού με μακροχρόνια αξία, αυτό μπορεί να είναι μόνο μια μικρή πτυχή του προβλήματος. Η συνολική αξία που χάνεται μπορεί να είναι 14 φορές μεγαλύτερη.
- **Οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν παραπονιούνται.** Ενώ μιλούν στους συνεργάτες τους, μόνο το 4 % αυτών κάνουν παράπονα στην επιχείρηση. Για κάθε παράπονο που γίνεται, άλλοι 26 είναι πιθανό να έχουν προβλήματα και τα 6 θα είναι σοβαρά.

- **Η ικανοποιητική επίλυση των παραπόνων αυξάνει την αφοσίωση.** Όταν τα παράπονα επιλύονται ικανοποιητικά, οι πελάτες αυτοί έχουν την τάση να είναι πιο πιστοί από αυτούς που δεν αντιμετώπισαν εξ' αρχής κανένα πρόβλημα.
- **Λίγοι πελάτες "λιποτακτούν" λόγω χαμηλής ποιότητας των υπηρεσιών.** Μόνο το 14 % "λιποτακτεί" γι' αυτό το λόγο. Τα δύο τρίτα φεύγουν, επειδή βρίσκουν τους ανθρώπους που τους εξυπηρετούν αδιάφορους ή απρόσιτους.

Γι' αυτούς, τους λόγους, ο έλεγχος της ικανοποίησης των πελατών είναι πρωταρχικό μέλημα της διεύθυνσης, η οποία θα πρέπει να αναζητεί τρόπους ανίχνευσης και προσδιορισμού (ποσοτικοποίησης) του.

Εκπαιδεύοντας λοιπόν τους υπαλλήλους σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες και τις προσδοκίες τους από τα προϊόντα μας, είναι πιθανότερο να παράγουμε ένα τελικό προϊόν που θα είναι ελκυστικό στους αγοραστές. Συνεπώς θα επιτύχουμε την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που ανήκει στην επιχείρησή μας και την αύξηση του κέρδους μας.

8. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ: Ορισμός και δυσκολίες. Ποιος ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού.

8.1 Ορισμός:

Ως «**μεταβίβαση επιχειρήσεων**» νοείται η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης σε άλλο άτομο ή επιχείρηση που εξασφαλίζει τη συνεχή ύπαρξη και εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο μπορεί να λάβει χώρα **εντός της οικογένειας**, μέσω εξαγορών **από τη διεύθυνση** (πωλήσεις προς τη διεύθυνση ή τους εργαζόμενους που δεν ανήκουν στην οικογένεια) και πωλήσεων **σε τρίτα άτομα ή υφιστάμενες επιχειρήσεις**, συμπεριλαμβανομένων εξαγορών και συγχωνεύσεων.(5)

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η μεταβίβαση ιδιοκτησίας συνδέεται στενά με τη μεταβίβαση της λειτουργίας της διαχείρισης. Στην περίπτωση των εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, μπορεί να θεωρηθεί ως μεταβίβαση επιχείρησης μια μεταβίβαση του 51% των μετοχών. Στην περίπτωση των ανώνυμων εταιρειών, δηλαδή μεγαλύτερων κυρίως επιχειρήσεων, στις οποίες η ιδιοκτησία και οι αρμοδιότητες διαχείρισης είναι χωρισμένες, δεν πραγματοποιούνται μεταβιβάσεις υπό την έννοια του όρου όπως χρησιμοποιείται στην παρούσα αναφορά, έχουν δε διαφορετική φύση. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις πωλούνται ή εξαγοράζονται μόνο για τη χρήση του κτιρίου ή της τοποθεσίας και οι συγκεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες παύονται. Αυτό δε μπορεί να θεωρηθεί μεταβίβαση υπό την έννοια του όρου, όπως προαναφέρθηκε.

Επιπλέον, ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να μην είναι μεταβιβάσιμες για διάφορους λόγους, παραδείγματος χάρη, λόγω ελάχιστων δυνατοτήτων κέρδους ή λόγω πτώχευσης. Σε άλλες περιπτώσεις, οι επιχειρηματίες προτιμούν να κλείσουν παρά να μεταβιβάσουν την επιχείρηση ή δεν είναι ενδεχομένως σε θέση να βρουν διάδοχο (αγοραστή).

Απίες για μεταβίβαση είναι οι προσωπικές αποφάσεις (πρώρη συνταξιοδότηση, αλλαγή επαγγέλματος κ.λπ.), το μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον (μεταβαλλόμενες αγορές, νέα προϊόντα, νέοι δίαυλοι διανομής κ.λπ.) ή διάφορα απρόβλεπτα γεγονότα (διαζύγιο, ασθένεια, θάνατος κ.λπ.), τα οποία διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο.

8.2 Δυσκολίες:

Η διαδικασία μεταβίβασης των επιχειρήσεων είναι μακροχρόνια και δεν γίνεται πάντοτε ομαλά. Σε γενικές γραμμές, μπορούν να προσδιοριστούν τρία είδη προβλημάτων, τα οποία συνδέονται με την προετοιμασία μεταβίβασης των επιχειρήσεων.

(5) Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Τελική έκθεση της ομάδας εμπειρογνομώνων περί της μεταβίβασης μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων

Το **πρώτο είδος** προβλήματος είναι **ψυχολογικό** ή **συναισθηματικό**. Πολλοί επιχειρηματίες, ιδιαίτερα εκείνοι που έχουν δημιουργήσει και αναπτύξει τις δικές τους επιχειρήσεις επί σειρά ετών, διστάζουν πολύ να παραιτηθούν και να προετοιμάσουν τη μεταβίβαση της επιχείρησής τους.

Η μεταβίβαση της τεχνογνωσίας και των δεξιοτήτων πραγματοποιείται πολύ αργά, εάν και όταν πραγματοποιείται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η προετοιμασία της μεταβίβασης να είναι συχνά ανεπαρκής. Αυτό δεν είναι ζήτημα που αφορά μόνο τον επιχειρηματία που μεταβιβάζει την εταιρεία, αλλά επίσης επηρεάζει και περιορίζει το χρόνο προετοιμασίας του αγοραστή ή του διαδόχου ή των συνεργατών τους.

Τα διάφορα μέτρα για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και τα φορολογικά και νομικά προβλήματα που τις επηρεάζουν έχουν συζητηθεί πολύ. Ωστόσο, υπάρχουν και πολλά μη ορατά, μη απτά ή συναισθηματικά προβλήματα τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις μεταβιβάσεις, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η έλλειψη σχεδιασμού και διαφάνειας μπορεί να έχει αρκετά βαριές, σοβαρές επιπτώσεις για τη συνέχιση της επιχείρησης σε απρόβλεπτες καταστάσεις (ασθένεια, ατύχημα, θάνατος). Αυτό συμβαίνει κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις στις οποίες ο επιχειρηματίας έχει αναλάβει ολόκληρη την ευθύνη της εταιρείας και δεν υπάρχουν παρά περιορισμένα σχέδια για το μέλλον της επιχείρησης. Μπορεί επίσης να υπάρχουν δυσκολίες σε περίπτωση που ο μεταβιβάζων και ο διάδοχος είναι συνυπεύθυνοι για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Το **δεύτερο είδος** προβλήματος σχετίζεται με την πολυπλοκότητα της διαδικασίας μεταβίβασης επιχειρήσεων και με το γεγονός ότι ο επιχειρηματίας δεν έχει την πείρα ή τις γνώσεις για να χειριστεί αυτή την κατάσταση. Ο επιχειρηματίας δεν γνωρίζει απαραίτητα σε ποιον να απευθυνθεί για βοήθεια ή πού να βρει πληροφορίες.

Τα ζητήματα μεταβίβασης των σχετικών γνώσεων είναι κάποια από τα πιθανά προβλήματα που φοβούνται οι επιχειρηματίες (ιδιαίτερα οι σημερινοί ιδιοκτήτες). Πώς μπορεί να μεταβιβάσει τις προσωπικές γνώσεις του ο ιδιοκτήτης στην επόμενη γενιά; Επίσης, πιθανά προβλήματα σε μια μεταβίβαση θεωρούνται συχνά η μεταβίβαση δικτύων ή σχέσεων και η απροθυμία να μοιραστεί κανείς τη διαχειριστική εξουσία και οι πιέσεις για την επιτυχή συνέχιση της διαχείρισης της επιχείρησης.

Το **τρίτο είδος** εμποδίου πηγάζει από την εθνική νομοθεσία, συγκεκριμένα τις νομικές, φορολογικές και διοικητικές διατυπώσεις που επιβάλλει στις εταιρείες. Προβλήματα αυτού του είδους είναι, παραδειγματος χάρη, οι υψηλοί φόροι κληρονομιάς και δωρεάς, η χρηματοδότηση, προβλήματα που εμποδίζουν την αλλαγή της νομικής μορφής μιας επιχείρησης κατά την προετοιμασία της μεταβίβασης και προβλήματα που εμποδίζουν τη συνέχιση των προσωπικών εταιρειών όταν ένας εταίρος πεθαίνει ή συνταξιοδοτείται.

Τα ζητήματα που διακυβεύονται σε μια μεταβίβαση επιχείρησης εξαρτώνται επίσης από το μέγεθος της εταιρείας. Η μεταβίβαση μιας μεγαλύτερης εταιρείας συχνά συνεπάγεται τον κίνδυνο απώλειας πολλών

θέσεων εργασίας. Όταν αποτυγχάνει η μεταβίβαση μιας μικρότερης επιχείρησης, χάνονται λιγότερες θέσεις εργασίας.

Το μέγεθος της επιχείρησης αντικατοπτρίζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται τα προβλήματα που σχετίζονται με τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων.

Σήμερα, οι ιδιοκτήτες μεγάλων εταιρειών χρησιμοποιούν πιο εύκολα και πιο συχνά τη βοήθεια ειδικών, οι οποίοι μπορούν να τους παράσχουν εξατομικευμένες προτάσεις για τα διάφορα θέματα που αφορούν στη διαδικασία μεταβίβασης (νομικά, φορολογικά, χρηματοοικονομικά και διοικητικά ζητήματα).

Οι διαπροσωπικές και ψυχολογικές πτυχές φαίνεται πως εξετάζονται λιγότερο στις μεγάλες επιχειρήσεις, επειδή συχνά παρακάμπτονται - ή καλύπτονται - από το βάρος των οικονομικών και χρηματοοικονομικών επιπτώσεων της μεταβίβασης. Παρόλα αυτά, είναι ζητήματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται, και είναι πολύ σημαντικό να ευαισθητοποιούνται οι ιδιοκτήτες ως προς τη σημασία του σχεδιασμού της διαδικασίας συνέχισης.

Σε μεγαλύτερες εταιρείες, η διαχείριση της συνέχισης αποτελεί συχνά ευθύνη κάποιων επιλεγμένων διευθυντών ως μέρος μιας ολοκληρωμένης και φυσιολογικής διαδικασίας πρόβλεψης και σχεδιασμού διαχείρισης για το μέλλον. Στις εταιρείες αυτές, η μεταβίβαση αντιμετωπίζεται κατά κάποιο τρόπο ως μία από τις διαδικασίες αλλαγής στη ζωή της εταιρείας.

Θεωρείται, ως εκ τούτου, μέρος της λειτουργίας της επιχείρησης και καθοδηγείται από ένα σχέδιο (ή από κάποια λιγότερο ή περισσότερο ολοκληρωμένα σχέδια).

Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων συχνά αγνοούν το πρόβλημα της συνέχισης της εταιρείας τους. Γενικά θεωρούν την εταιρεία τους ως «μέρος» του εαυτού τους. Καθώς είναι πολύ απασχολημένοι με τις καθημερινές εργασίες τους, συνήθως δεν μπορούν - ή δεν θέλουν - να φροντίσουν για το σχεδιασμό της αλλαγής ιδιοκτησίας της εταιρείας τους. Πιο συγκεκριμένα, δεν προγραμματίζουν για το μέλλον ώστε να προχωρήσουν στην αλλαγή ιδιοκτησίας της εταιρείας τους με ένα οργανωμένο σχέδιο ή πρόγραμμα, επειδή δεν γνωρίζουν πάντοτε πόσο σημαντικό είναι.

Αυτό το ψυχολογικό πρόβλημα είναι πολύ σημαντικό επειδή τους εμποδίζει να κάνουν το πρώτο βήμα. Αυτό το πρώτο βήμα είναι η συνειδητοποίηση του προβλήματος. Μετά από αυτό, μπορούν να αναλύσουν συστηματικά την κατάσταση, προκειμένου να σχεδιάσουν τη μεταβίβαση και τη συνέχιση της επιχείρησής τους, με τα κατάλληλα μέσα.

8.3 Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού:

Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, καθώς και σε κάθε έργο αναδιοργάνωσης (Business Process Reengineering - BPR) των επιχειρήσεων είναι μέγιστης σημασίας.

Κάθε διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι:

- Περίπου το 65 - 80% των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποβαίνουν σε ζημία για τους μετόχους.
- Λιγότερο του ενός τρίτου όλων των BPR projects έχει ως αποτέλεσμα ότι είχε αρχικά σχεδιαστεί.
- Στην Ευρώπη, γύρω στα 9 εκατομμύρια ευρώ ανά ώρα ξοδεύονται σε αποτυχημένα projects.

Κοινό στοιχείο σε αυτή την αρνητική πλευρά των επιχειρήσεων είναι το ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ χαμηλός στην ημερήσια διάταξη. Το *Fortune Magazine* αναφέρει ότι « **η μεγαλύτερη αποτυχία (των διευθυντικών στελεχών) ήταν η μη τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων στις σωστές θέσεις, σε συνάρτηση με μια σχετική αποτυχία να επιδιορθώσουν εγκαίρως τα προβλήματα του προσωπικού**». Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως ο ακριβής προσδιορισμός των ικανοτήτων και δυνατοτήτων που πρέπει να έχουν τα στελέχη, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντά τους, γίνεται αναγκαίος. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τις αξίες, τη φιλοσοφία και το γενικότερο όραμα που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους αλλά και για την επιχείρηση.

Η «**χρυσή τομή**» μεταξύ του ατομικού επιπέδου, των εργασιακών απαιτήσεων και του γενικότερου οργανωτικού περιβάλλοντος θα οδηγήσει στη μέγιστη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για μεγαλύτερη απόδοση. Η ανάλυση της «χρυσής τομής» μας οδηγεί στην επανεξέταση της σημασίας των διανοητικών ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη.

Μία σειρά ερευνών που έχουν λάβει χώρα παγκοσμίως σε διαφορετικές επιχειρήσεις και θέσεις, έχουν αποδείξει ότι οι δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τους ξεχωριστούς managers σχετίζονται με τη συναισθηματική ευφυΐα.

Καθίσταται λοιπόν προφανές το ότι η συναισθηματική ευφυΐα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνολική αξιολόγηση των στελεχών. Σύμφωνα με τον **Dan Goleman**, η συναισθηματική ευφυΐα απαρτίζεται από τέσσερις ομάδες δεξιοτήτων:

1. **Αυτογνωσία** (Συναισθηματική αυτογνωσία, ακριβής αυτο-εκτίμηση, αυτοπεποίθηση).
2. **Αυτοδιαχείριση** (Προσαρμοστικότητα, αυτοέλεγχος, ευσυνειδησία, πρωτοβουλία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, αξιοπιστία).
3. **Κοινωνική επίγνωση** (Ενσυναίσθηση, κατανόηση των άλλων, προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση, οργανωτική επίγνωση).
4. **Κοινωνικές δεξιότητες** (Ηγεσία, επιρροή, ανάπτυξη άλλων, «καταλύτης» της αλλαγής, επικοινωνία, διαχείριση και διαπραγμάτευση συγκρούσεων, δημιουργία δεσμών, ομαδική δουλειά).

Σε άμεση σχέση με τα παραπάνω, πρέπει να γίνει από την αρχή κατανοητό ότι η επιτυχής συμφωνία εξαγοράς ή συγχώνευσης ή ακόμα η οποιαδήποτε διαδικασία αναδιοργάνωσης από μόνη της δεν επαρκεί για βαθύτερες αλλαγές.

Πρέπει απαραίτητα να συνοδεύεται από μία στρατηγική που να δίνει απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα και να οδηγεί τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης να χρησιμοποιούν τη μέχρι σήμερα εμπειρία τους στον επανασχεδιασμό των λειτουργιών, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας.

Εάν η εξαγορά ή η συγχώνευση υλοποιείται ερήμην του ανθρώπινου παράγοντα, αντί για ανάπτυξη και βελτίωση της παραγωγικότητας, παρατηρείται στασιμότητα και η όλη προσπάθεια καταλήγει στην αποτυχία. Αυτό συνεπάγεται και την «προς τα κάτω» ανάπτυξη των στόχων, ώστε να συμπεριλάβει όλο το εργαζόμενο προσωπικό, προκειμένου το τελευταίο να γίνει κοινωνός στις προσπάθειες της εταιρίας για υλοποίηση της στρατηγικής.

Από τη μεριά των στελεχών, απαιτείται συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσής τους, ώστε να προσφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έχει αποδειχθεί ότι μόνο το 20% των στελεχών προσφέρει το 70% της συνολικής προστιθέμενης αξίας σε μία επιχείρηση, και ότι αυτό το 20% αποτελείται από στελέχη - κλειδιά στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, που έχουν αναπτύξει τις ιδιότητές τους και μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους αλλά και τις ιδιότητες - ικανότητες των μελών της ομάδας τους για την υλοποίηση των στόχων. Το επόμενο 50% των στελεχών προσφέρουν το 25% της προστιθέμενης αξίας και αποτελούν το βασικό παραγωγικό δυναμικό της επιχείρησης, ενώ το υπόλοιπο 30% των στελεχών προσφέρουν το 5% της προστιθέμενης αξίας και αποτελούν τα ευάλωτα στελέχη σε οποιαδήποτε εξαγορά ή αναδιοργάνωση μίας επιχείρησης. Με τη ραγδαία εξάπλωση των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας και του σκληρού ανταγωνισμού, τα στελέχη εκείνα που δεν αξιοποιούν τις ικανότητές τους και παραμένουν στάσιμα, κινδυνεύουν όχι μόνο να βρεθούν εκτός επιχείρησης, αλλά και εκτός αγοράς.

Τα στελέχη πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες για να βρεθούν στην ομάδα Α, ή έστω στα ανώτερα στρώματα της ομάδας Β. Είναι αυτονόητο το γεγονός ότι σε μία ενδεχόμενη αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια μίας εξαγοράς ή μίας συγχώνευσης, τα στελέχη της ομάδας C, αυτά δηλαδή που συνεισφέρουν λιγότερο στην αξία της επιχείρησης, θα είναι τα πιο πιθανά να βρεθούν εκτός επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, όμως, οι απολύσεις προσωπικού δεν θα πρέπει να γίνουν αυτοσκοπός σε μία συγχώνευση. Οι απολύσεις και οι καταργήσεις καθηκόντων δεν οδηγούν πάντοτε στη μείωση του κόστους και την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας. Αντίθετα, αποτελούν πολλές φορές λανθασμένες στρατηγικές που στερούν τις επιχειρήσεις από αξιόλογα στελέχη και δημιουργούν σοβαρά κενά, τα οποία δεν μπορούν πάντα να καλύψουν τα υπερφορτωμένα πλέον από την εργασία στελέχη που έχουν απομείνει.

Με την συγχώνευση ή την εξαγορά αλλάζει η φιλοσοφία και η δομή της επιχείρησης δημιουργώντας έτσι νέες θέσεις ή ακόμη προσθέτοντας καθήκοντα σε κάποιους υπαλλήλους. Αυτό οδηγεί λοιπόν στην ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού ανεξαρτήτως της θέσης του στην ιεραρχική βαθμίδα έτσι ώστε να γίνει ομαλά η μετάβαση.

9. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ - "ΠΟΛΥΕΙΔΙΚΕΥΣΗ".

Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών επέφερε ριζικές αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας σε όλες σχεδόν τις θέσεις. Οι περισσότερες ειδικότητες και ιδιαίτερα στις υπηρεσίες γραφείου αλλά και στις πωλήσεις χρησιμοποιούν σήμερα ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ειδικά μηχανογραφικά προγράμματα. Οι αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας με τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής αύξησε θεαματικά τις απαιτήσεις και ανήγγειλε μια πραγματική απογείωση στις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις για την εκτέλεση των έργων σε όλο το φάσμα των θέσεων εργασίας.

9.1 Πολυειδίκευση:

Με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, οι επιχειρήσεις φρόντισαν ώστε οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν με επιτυχία στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Αν και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εμφάνιζαν κάποιες μεγαλύτερες δυσκολίες εξοικείωσης στις νέες τεχνολογίες.

Επιπροσθέτως, όμως, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η τεχνολογική πρόοδος πολλές φορές οδηγεί σε μια ολοκληρωτική αλλαγή του περιεχομένου της εργασίας ορισμένων ειδικοτήτων ή με άλλα λόγια στην αλλαγή της ειδικότητας τους. Για παράδειγμα συγκεκριμένες ειδιεύσεις που με την πάροδο του χρόνου ξεπεράστηκαν για να παραμείνουν στην επιχείρηση αναγκάζονται να κάνουν εργασίες άλλων ειδικοτήτων.

Για παράδειγμα προγραμματιστής, εξειδικευμένος σε μια συγκεκριμένη γλώσσα προγραμματισμού όταν προσελήφθη, με την εξέλιξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των προγραμμάτων, με παρότρυνση της επιχείρησης ασκεί σήμερα μια άλλη ειδικότητα, αυτή του διοικητικού υπαλλήλου υπεύθυνου για τις προμήθειες.

Η ευρεία χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων εκτός από τη μείωση του αναγκαίου χρόνου εργασίας για την ολοκλήρωση ενός έργου (αύξηση της παραγωγικότητας) οδήγησε στην προοδευτική "απαξίωση" κάποιων ειδικοτήτων (δακτυλογράφηση, διάτρηση κ.α), ή στην αριθμητική μείωση ορισμένων άλλων (γραμματειακή υποστήριξη, αρμοδιότητες διευθυντικών στελεχών κ.α).

Η "απαξίωση" αυτή, όμως δεν σήμαινε απαραίτητως την κατάργηση των έργων τους. Τα καθήκοντα των "υπό εξαφάνιση" ειδικοτήτων σε αρκετές περιπτώσεις εκτελούνται από άλλους εργαζόμενους, των οποίων ο φόρτος εργασίας μειώνεται χάρη στην εφαρμογή των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των αυτοματισμών γραφείου.

Κάτω από αυτές τις περιστάσεις, η μείωση της απασχόλησης και η εξαφάνιση ορισμένων επαγγελματικών κατηγοριών συμβαδίζει με μια εμφανή τάση "**πολυειδίκευσης**" ή ανάληψης επιπρόσθετων καθηκόντων.

Συνηθισμένη πρακτική κατά το παρελθόν ήταν η διατήρηση μεν του αριθμού των απασχολούμενων, αλλά αυτοί θα έπρεπε να επιφορτιστούν εκτός από την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της ειδικότητάς τους, με πρόσθετα καθήκοντα που θα κάλυπταν τις ανάγκες σε άλλους τομείς.

Αποτέλεσμα της ανόδου της παραγωγικότητας της εργασίας τότε ήταν η ανάληψη πρόσθετων καθηκόντων: ένας εργαζόμενος για να διατηρήσει την απασχόληση του, αναλάμβανε να εκτελεί τα καθήκοντα άλλων ειδικοτήτων, δηλαδή κατείχε μισή θέση που εξυπηρετούσε τις ανάγκες που υπήρχαν στην παραγωγή και άλλη μισή που εκτελούσε κάποιες εργασίες στη μηχανογράφηση. Σήμερα η τάση είναι η ανάθεση εργασιών σε τρίτους.

Παρόλα αυτά, όμως, οι πολυεθνικές εταιρίες εξακολουθούν και σήμερα να "μεταφέρουν" καθήκοντα από τον ένα εργαζόμενο στον άλλο ανεξάρτητα από την ειδικότητα και τη θέση εργασίας.

9.2 Διεύρυνση Καθηκόντων:

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εργαζομένων ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός επέτρεψε τη μεταφορά καθηκόντων ιδιαίτερα προς τις χαμηλότερες βαθμίδες προσωπικού (κάθετο εμπλουτισμό των εργασιών). Στην πλειονότητα των περιπτώσεων μάλιστα, σύμφωνα πάντα με τις ίδιες πηγές, έχει μεταφερθεί ένα μέρος των ευθυνών του Διευθυντή προς τις χαμηλότερες βαθμίδες προσωπικού. Σε όλες σχεδόν τις διευθύνσεις της εταιρίας οι εργαζόμενοι αλλά και τα διευθυντικά στελέχη συμφωνούν ότι οι νέες τεχνολογίες επέτρεψαν τη διεύρυνση των καθηκόντων των χαμηλότερων βαθμίδων προσωπικού, στο οποίο μετατέθηκε ένα μέρος των ευθυνών από το ανώτερο και μεσαίο προσωπικό. Υπ' αυτές τις συνθήκες θα μπορούσε κανείς να εξηγήσει γιατί μεταξύ των άλλων υπάρχει μια σαφής τάση μείωσης του αριθμού των διευθυντικών στελεχών κατά τα τελευταία χρόνια.

Όσον αφορά δε τις χαμηλότερες βαθμίδες προσωπικού οι περιπτώσεις "πολυειδίκευσης" που θα μπορούσε να αναφέρει κανείς είναι πολυάριθμες. Η γραμματέας ενός διευθυντή ασκεί σήμερα συγχρόνως λογιστικές εργασίες (διεκπεραιώνει τα τιμολόγια ολόκληρης της διεύθυνσης).

Ακόμη, όμως, και στο χώρο του αεροδρομίου το υπάρχον προσωπικό αναγκάζεται εκ των πραγμάτων να κάνει δουλειά πέραν των δυνατοτήτων του. Για παράδειγμα όταν για κάθε αεροσκάφος χρειάζονται δύο ανεφοδιαστές και ένας οδηγός, στο όνομα του "ευέλκτου" εργαζόμενου και επειδή ο νόμος ορίζει ότι για τον ανεφοδιασμό των πλοίων θα πρέπει να συνεργαστούν και να παρίστανται δύο ειδικότητες (αυτή του οδηγού και του ανεφοδιαστή), οι εταιρίες συνήθως προσλαμβάνουν ένα άτομο με διπλή ειδικότητα αυτή του οδηγού / ανεφοδιαστή. Ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που ο οδηγός / ανεφοδιαστής ασκεί επίσης και τα καθήκοντα του υπεύθυνου βάρδιας ή του τεχνίτη.

Η αγωνιώδης αυτή προσπάθεια μείωσης του κόστους εργασίας μέσα από την εντατικοποίηση της εργασίας και την ανάληψη πρόσθετων καθηκόντων, παρόλο που είναι απόλυτα θεμιτό για την επιχείρηση γιατί κατά αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αποδοτικότητα, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι η πρακτική αυτή ιδιαίτερα στις εγκαταστάσεις και στα αεροδρόμια που απαιτούνται υψηλές συνθήκες ασφάλειας εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο “κανόνας” στις πολυεθνικές και όχι μόνο επιχειρήσεις, ακόμη και σήμερα, είναι όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι εκτός από την συγκεκριμένη εργασία που σχετίζεται με την ειδικότητα τους υπό το φόβο της απόλυσης, αναγκάζονται να επιφορτίζονται με μια ακόμη δραστηριότητα που προέρχεται από άλλη ειδικότητα.

Η “πολυαπασχόληση” αυτή μάλιστα επιτυγχάνεται στην πλειονότητα των περιπτώσεων μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων είτε από τον προηγούμενο που κατείχε τη θέση είτε από εξειδικευμένο προσωπικό.

10. ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:

Είναι γεγονός ότι το πρόβλημα δεν είναι μόνο ποσοτικό, αλλά και ποιοτικό. Συγκεκριμένα, το πρόβλημα εντοπίζεται και στην ποιοτική (όχι με την έννοια της ποιότητας αλλά με την έννοια του είδους) απόκλιση μεταξύ των αναγκών της οικονομίας και της κοινωνίας σε δεξιότητες και στην παραγωγή τέτοιων δεξιοτήτων από το εκπαιδευτικό σύστημα. Έτσι, για παράδειγμα, ενώ οι επιχειρήσεις απαιτούν όλο και περισσότερο διεπιστημονική γνώση και διαπροσωπικές ικανότητες από τα στελέχη τους, το παραδοσιακό εκπαιδευτικό σύστημα, με ελάχιστες εξαιρέσεις, παράγει στελέχη με τεχνολογική μεν αρτιότητα, αλλά με βασικές ελλείψεις στις δεξιότητες αυτές.

Το χάσμα δεξιοτήτων ως πρόβλημα ισοζυγίου, οφείλεται στην αναντιστοιχία μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης. Και ενώ η αύξηση της ζήτησης εξηγείται από την αύξηση του οικονομικού αντικείμενου, η προσφορά δεν αυξάνεται ανάλογα.

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος θα πρέπει να εσπαστεί στην αντιμετώπιση των δύο κύριων λόγων εμφάνισής του και συγκεκριμένα στην επίλυση της ποσοτικής και ποιοτικής διάστασής του. Σε γενικές γραμμές, και αναφερόμενοι ειδικά στην Ελλάδα, η ποσοτική διάσταση αντιμετωπίζεται με αύξηση του αριθμού φοιτητών στις σπουδές πληροφορικής, σε όλες τις βαθμίδες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η ποιοτική διάσταση, αφού πρώτα εντοπισθεί με λεπτομέρεια, αντιμετωπίζεται με κατάλληλες και συνεχείς αναπροσαρμογές της φύσης, του χαρακτήρα, αλλά και του περιεχομένου των προγραμμάτων σπουδών.

Στα πλαίσια προσπάθειας καταγραφής της εικόνας της παρεχόμενης εκπαίδευσης στον χώρο της επαγγελματικής κατάρτισης στελεχών επιχειρήσεων, εταιρίες διεξήγαγαν σχετικές έρευνες στον χώρο της ελληνικής εκπαίδευσης.

Οι έρευνες εξετάζουν τα αντικείμενα σπουδών που προσφέρονται από ιδιωτικούς και δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς και το κατά πόσο ανταποκρίνονται στις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Ορισμένα πρώτα συμπεράσματα που προκύπτουν μέχρι σήμερα είναι τα εξής:

- Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων σπουδών (οικονομικά, διοίκηση, πωλήσεις, μάρκετινγκ, πληροφορική κ.α.), τα οποία προσφέρονται είτε με την μορφή βραχυχρόνιων σεμιναρίων είτε μακροχρόνιων προγραμμάτων. Τα τελευταία συνοδεύονται από αντίστοιχα πιστοποιητικά σπουδών, είτε ελληνικά (τύπου ΙΕΚ, ΚΕΚ, κλπ) είτε ξένων πανεπιστημίων (H.D, B.Sc, Diploma, M.Sc κλπ).

- Οι πλέον διαδεδομένες μέθοδοι διεξαγωγής των προγραμμάτων είναι οι παραδοσιακές, δηλαδή περιλαμβάνουν κλασσικές μεθόδους διδασκαλίας που λαμβάνει χώρα στους χώρους της επιχείρησης ή σε χώρους εξωτερικών παροχών υπηρεσιών εκπαίδευσης. Παράλληλα, εμφανίζονται νέες μέθοδοι με την χρήση συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών, για την διεξαγωγή εκπαίδευσης από απόσταση ή και ατομική εκπαίδευση με χρήση Η/Υ (e-learning methods).
- Παρουσιάζονται ελλείψεις στον χώρο της εκπαίδευσης ανώτερων και ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων (executive training). Τα θέματα που αφορούν ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων (π.χ. ηγεσία, διοικητικά και οργανωτικά θέματα, στρατηγική επιχειρήσεων κ.α.) δεν προσφέρονται στο βαθμό που θα έπρεπε. Παρουσιάζονται με μορφή σεμιναρίων ή μελέτης περιπτώσεων και η ποιότητά τους κρίνεται αρκετές φορές ως μη επαρκής.
- Διακρίνεται γενικότερα έλλειψη υπηρεσιών επαγγελματικής εκπαίδευσης που να οδηγεί σε πιστοποίηση σε συγκεκριμένα επιχειρησιακά αντικείμενα (π.χ. ασφαλιστικά, εσωτερικός έλεγχος, έλεγχος και ασφάλεια συστημάτων πληροφορικής, κ.α.). Τέτοια προγράμματα προσφέρονται μέχρι στιγμής σε πολύ μικρό βαθμό από τα αντίστοιχα επαγγελματικά ινστιτούτα. Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία πιστοποίησης πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μην εμποδίζει την λειτουργία μιας ευέλικτης αγοράς εργασίας με «ανοικτά» επαγγέλματα και ειδικότητες που διαρκώς εξελίσσονται ή με νέες ειδικότητες που διαμορφώνονται ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες ραγδαία εξελισσόμενες συνθήκες της νέας οικονομίας.

Σε μία έρευνα του **McLaren Business School** του **University of San Francisco** που διεξήχθη με ερωτήσεις σε σπουδαστές της σχολής παρατηρήθηκε μεγάλο ενδιαφέρον για τα μαθήματα που αφορούν νέα εκπαιδευτικά προγράμματα (νέες τεχνολογίες, μεθόδους εκπαίδευσης κ.α.). Μέρος της έρευνας που αφορά το αντικείμενο του e-business ακολουθεί παρακάτω:

Μεταξύ των φοιτητών του MBA το αντικείμενο του e-Business ως πεδίο ενδιαφέροντος έρχεται πρώτο στις προτιμήσεις σε σύγκριση με πεδία ενδιαφέροντος όπως το οικονομικό, τις διεθνείς επιχειρήσεις, το Management, το Marketing και το επικοινωνιακό. Στους προπτυχιακούς φοιτητές το e-Business έρχεται δεύτερο μετά τις διεθνείς επιχειρήσεις. Μεταξύ των μαθημάτων του γνωστικού πεδίου e-Business οι φοιτητές του MBA φαίνεται να προτιμούν το e-Business Strategy και το e-Business Marketing & Advertising. Αντίστοιχα οι προπτυχιακοί φοιτητές ενδιαφέρονται για το Starting an e-Business και το Consumer e-Commerce σε αντίθεση με το e-Business Technology και το Economics of e-Commerce. Η έρευνα αυτή αποκαλύπτει ότι οι φοιτητές (τουλάχιστον στις Η.Π.Α) θεωρούν το e-business ως έναν από τους κυριότερους τομείς στους οποίους θα ήθελαν να επικεντρώσουν τις σπουδές τους. Μέσα σ' αυτό το γνωστικό πεδίο ενδιαφέρονται για θέματα στρατηγικής και ξεκινήματος μιας e-Business επιχείρησης και όχι για πιο «κλασσικά» αντικείμενα όπως τα οικονομικά αυτής της επιχείρησης.

Σαν ένα γενικό συμπέρασμα από αυτήν την έρευνα θα πρέπει να πούμε ότι τα τελευταία χρόνια στο εξωτερικό, υπάρχει ένα αυξημένο ενδιαφέρον του ακαδημαϊκού χώρου στο αντικείμενο τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το ενδιαφέρον παρουσιάζεται μεγαλύτερο στα πανεπιστήμια της αμερικάνικης ηπείρου και της Ν.Α. Ασίας όπου προσφέρονται και τα περισσότερα πτυχία, ενώ η Ευρώπη και η Αυστραλία φαίνεται να ακολουθούν προσφέροντας κυρίως κάποια μαθήματα στα πλαίσια μεταπτυχιακών κύκλων σπουδών. Επίσης, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στις Η.Π.Α φαίνεται να έχουν προχωρήσει περισσότερο και στον τομέα της έρευνας ιδρύοντας ερευνητικά κέντρα για αυτόν τον σκοπό.

Ένα άλλο σημείο της έρευνας που πρέπει να τονιστεί είναι ότι πολλά από τα πτυχία ή τα μαθήματα δεν προσφέρονται από τις Επιχειρηματικές σχολές των πανεπιστημίων αλλά από άλλα τμήματα όπως υπολογιστών, μαθηματικών ή πολυτεχνικών σπουδών.

Το γεγονός αυτό ίσως θα πρέπει να δημιουργήσει ερωτηματικά όσον αφορά το περιεχόμενο και την δομή αυτών των μαθημάτων. Προφανώς αποτελεί και μία ένδειξη για το γεγονός ότι δεν έχει ακόμα αποσαφηνιστεί πλήρως το περιεχόμενο του γνωστικού πεδίου ορισμένων τεχνολογιών και κατά πόσο αυτό είναι περισσότερο επιχειρηματικού - οικονομικού ή τεχνικού - πρακτικού χαρακτήρα.

Όσον αφορά τα ελληνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, δημόσια και ιδιωτικά, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι κάποια από αυτά απλώς παρακολουθούν τις διεθνείς εξελίξεις προσφέροντας στους φοιτητές τους προγράμματα τα οποία αναπτύσσονται στα ξένα πανεπιστήμια με τα οποία αυτά συνεργάζονται, αφότου τα αποτελέσματα αυτών κριθούν ικανοποιητικά και βοηθούν στην προετοιμασία του διδασκόμενου για την έξοδό του στον επιχειρηματικό κόσμο.

11. ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Η παραγωγή των υπηρεσιών ή προϊόντων μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους διαθέσιμους παραγωγικούς πόρους και τις αλληλεπιδράσεις τους με εξωτερικά στοιχεία, αλλά και με τις μεταξύ τους σχέσεις.

Όσων αφορά τους παράγοντες που συνδέονται με την εργασία και το τμήμα προσωπικού, οι πιο σημαντικοί είναι οι εξής:

- Λανθασμένη νοοτροπία και αντίληψη.
- Αντίδραση προσωπικού στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών – καινοτομιών

Οι παραπάνω ελλείψεις αφορούν τόσο ελλείψεις στην αγορά εργασίας λόγω ανεπαρκούς εκπαίδευσης και γνώσεων όσο και ελλείψεις σε προσωπικό σε μια επιχείρηση λόγω κόστους.

Στο πλαίσιο αυτών των παραγόντων πρέπει επίσης να μελετηθούν η ανεπαρκής προσαρμογή των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, το επίπεδο και η διάδοση της τεχνικής εκπαίδευσης και η δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση.

Σαν **λανθασμένη νοοτροπία και αντίληψη**, εννοείται: **η εχθρική στάση απέναντι στις αλλαγές** από τους διευθυντές ορισμένων επιχειρήσεων.(6) Η διεύθυνση παραγωγής που καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος όλων των διαχειριστικών δραστηριοτήτων προσπαθεί να δημιουργήσει βεβαιότητα. Όταν προετοιμάζεται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης, ο διευθυντής παραγωγής δίνει προτεραιότητα στη μείωση της αβεβαιότητας στο ελάχιστο, γνωρίζοντας ότι η αποδοτικότητα του θα μετρηθεί από την επιτυχία να εφαρμόσει αυτόν τον προϋπολογισμό. Η αλλαγή όμως δημιουργεί αβεβαιότητα, σύμφωνα με ορισμένους διευθυντές, ενώ παράλληλα αναστατώνει την «ρουτίνα» της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη προϋποθέτει νέο προγραμματισμό και διαφορετική οργάνωση της επιχείρησης. Επίσης στις ΜΜΕ οι πόροι είναι περιορισμένοι και δεν μπορούν να εκτραπούν προς άλλες κατευθύνσεις. Παράλληλα θα απορυθμίσει την επιχείρηση, δεδομένου ότι στην έρευνα και την ανάπτυξη απασχολούνται στελέχη (συνήθως από τα καλύτερα), μειώνοντας έτσι το χρόνο εργασίας τους στην παραγωγή. Αν κάποιος διευθυντής δεν μπορεί να διαχειριστεί τις παραπάνω πολύπλοκες και αντικρουόμενες καταστάσεις θα αποφύγει την καινοτομία.

(6) Προοπτικές και περιορισμοί εισαγωγής νέων τεχνολογιών και καινοτομικών εφαρμογών

Όσον αφορά στην αντίδραση του προσωπικού, αυτή είναι δικαιολογημένη, όταν δεν έχει γίνει μια ξεκάθαρη ενημέρωση για τους στόχους της επιχείρησης και πώς θα επηρεαστούν οι θέσεις εργασίας τους (αν θα επηρεαστούν). Η αλλαγές διαταράσσουν την ζωή των εργαζομένων που διαχειρίζονται υποθέσεις ρουτίνας. Οι νέες διεργασίες και τα νέα προϊόντα απειλούν την σταδιοδρομία τους και την έως τώρα κατάσταση τους. Ειδικότητες που δεν ταιριάζουν στις αλλαγές αυτές, απειλούνται με αχρήστευση.

Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για να συνεχίσουν να προσφέρουν αποδοτικές υπηρεσίες, ενώ η εκπαίδευση ορισμένων από αυτούς σε νέες διαδικασίες και συστήματα παραγωγής προτού ακόμα εισαχθούν στην επιχείρηση, θα βοηθήσει στην ομαλότερη μετάβαση.

Η εισαγωγή καινοτομιών μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του προσωπικού σε ορισμένους τομείς, αλλά δημιουργεί και νέες θέσεις εργασίας. Η μετακίνηση προσωπικού από μία θέση που καταργείται σε νέα θέση που ταιριάζει με την ειδικότητα του πρέπει να γίνεται ομαλά και παράλληλα με την ανάπτυξη της καινοτομίας, όπου διαφαίνονται οι αλλαγές που θα επέλθουν στην παραγωγή.

Γενικά, πρέπει το προσωπικό να νιώθει ασφάλεια και όχι σαν αναλώσιμο είδος. Το προσωπικό με την καθημερινή ενασχόληση στην παραγωγή, είναι σε θέση να προτείνει λύσεις και ιδέες που οδηγούν σε βελτιώσεις, αλλά για να το κάνει αυτό πρέπει να εμπιστεύεται και να συνεργάζεται με την διοίκηση. Το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση και ο τρόπος που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την ανάπτυξη είναι πολύ σημαντικά στοιχεία, λειτουργώντας είτε ως ανασταλτικός παράγοντας είτε ως θετικός παράγοντας για την εισαγωγή καινοτομιών.

12. ΕΝΤΑΞΗ – ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΝΕΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ:

Έρευνες που έγιναν στο **Tavistock Institute** στη δεκαετία του '60 έδειξαν ότι οι αποχωρήσεις προσωπικού τις πρώτες εβδομάδες από την πρόσληψη, ήταν πολύ μικρότερες σε επιχειρήσεις που ακολουθούσαν διαδικασία ένταξης - ενσωμάτωσης, απ' ό,τι σε άλλες που δεν ακολουθούσαν τέτοια διαδικασία.

Άρα η διαδικασία αυτή κακώς πολλές φορές (ειδικά στην Ελλάδα) παραλείπεται.

Οι σκοποί της είναι οι εξής:

- Να δώσει πληροφορίες σε έναν υπάλληλο σχετικά με την επιχείρηση και την συγκεκριμένη δουλειά. Αυτές θα τον βοηθήσουν να μπει σύντομα στην διαδικασία της παραγωγής με λιγότερες "τριβές".
- Να βοηθήσει τον νέο υπάλληλο ψυχολογικά στο αναπόφευκτο «σοκ» από την ένταξή του σε νέες ομάδες, συστήματα παραγωγής, κανόνες και διαδικασίες. Ακριβώς η διαδικασία ένταξης τον εισάγει "με το μαλακό" και μειώνει τα συναισθήματα φόβου, αβεβαιότητας, άγχους.

Λογικό είναι διαφορετικής προέλευσης νεοπροσλαμβανόμενοι να χρειάζονται και διαφορετική μεταχείριση. Συγκεκριμένα:

- α.** Αυτοί που έχουν ήδη προϋπηρεσία στην ειδικότητα σε άλλες επιχειρήσεις. Αυτοί συνήθως χρειάζονται μικρό μόνο διάστημα για να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.
- β.** Αυτοί που έχουν προϋπηρεσία, αλλά σε άλλη ειδικότητα ή ακόμα και σε άλλο κλάδο. Χρειάζονται μεγαλύτερο διάστημα από τους προηγούμενους.
- γ.** Αυτοί που δουλεύουν για πρώτη φορά στην ζωή τους. Τα άτομα αυτά (νεαρά συνήθως) δεν έχουν καμία εμπειρία από εργασιακούς χώρους και φυσικά το περιβάλλον που καλούνται να ενσωματωθούν είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που έχουν συνηθίσει. Εδώ απαιτείται μεγάλη προσοχή, γιατί οι πρώτες εμπειρίες και βιώματα έχουν σοβαρές επιπτώσεις και μπορεί να «σημαδέψουν» όλη την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Χρονολογικά στάδια προσαρμογής:

Στάδιο 1ο :

Σ' αυτό καταβάλλεται προσπάθεια να ελαττωθεί το άγχος, ο φόβος, η αβεβαιότητα. Δίνονται πληροφορίες όπως το πότε και που θα τρώει, αν και που θα διαμένει, τι στολή θα φοράει, που είναι τα αποδυτήρια και ποιο είναι

το ντουλάπι του, κανονισμός προσωπικού, διαδικασία μισθοδοσίας, διαδικασία προσέλευσης – αποχώρησης από την δουλειά, κλπ. Οι πληροφορίες αυτές δίνονται συνήθως από το τμήμα προσωπικού.

Επίσης ενέργειες που αποσκοπούν στην εξοικείωση με το χώρο και τα εργαλεία της δουλειάς. Από τον προϊστάμενο του τμήματος γίνεται ξενάγηση στο τμήμα, παρουσίαση στο λοιπό προσωπικό, εξηγείται η χρήση ορισμένων μηχανημάτων, οι κανόνες ασφαλείας, πυρασφάλειας, πρώτων βοηθειών.

Το στάδιο αυτό ανάλογα με την ειδικότητα και το μέγεθος του τμήματος διαρκεί το πολύ δύο μέρες. Στο διάστημα αυτό δεν αναμένουμε από τον εργαζόμενο να αποδώσει. Καλό είναι να ανατεθεί σε κάποιον παλαιότερο υπάλληλο του τμήματος η υποχρέωση να βοηθήσει τον καινούριο.

Στάδιο 2ο :

Σ' αυτό αποσκοπείται η ένταξη και η προσαρμογή του εργαζομένου στην ομάδα και στην παραγωγική διαδικασία. Γίνεται η σύνδεση με τα υπόλοιπα μέλη του τμήματος και η σταδιακή εκχώρηση ευθυνών. Ο προϊστάμενος οφείλει να παρακολουθεί διακριτικά μεν αλλά και προσεκτικά τα πρώτα αυτά βήματα.

Στάδιο 3ο :

Στο τέλος της πρώτης εβδομάδας ο προϊστάμενος θα πρέπει να καλέσει το νέο υπάλληλο για να συζητήσει μαζί του. Γίνονται ερωτήσεις για τυχών δυσκολίες και δίνονται συμβουλές για λάθη που έγιναν. Δεν θα πρέπει να είναι μονόλογος εκ μέρους του προϊσταμένου, αλλά να παροτρυνθεί ο υπάλληλος να εκφράσει απόψεις, προβλήματα, δυσκολίες που θα πρέπει να επιλυθούν στο στάδιο αυτό το συντομότερο δυνατόν.

Στάδιο 4ο :

Αξιολόγηση του νεοπροσληθέντα. Το στάδιο αυτό δεν ανήκει στην ένταξη καθότι λαμβάνει χώρα 2 - 4 εβδομάδες από την πρόσληψη, αναφέρεται όμως γιατί αποτελεί λογική συνέχεια των προηγούμενων. Ο προϊστάμενος είναι σε θέση τώρα να αποφανθεί για την καταλληλότητα του εργαζομένου. Ο προϊστάμενος ή ακόμα και ο προσωπάρχης κάνουν μια ακόμη ανασκόπηση με τον εργαζόμενο για το διάστημα αυτό και εξηγούνται οι προϋποθέσεις βελτίωσης. Αν όμως ο εργαζόμενος δεν είναι κατάλληλος, η συνεργασία θα πρέπει να τερματιστεί στο στάδιο αυτό.

Χρησιμοποιώντας η επιχείρησή μας τα παραπάνω απλά τέσσερα στάδια μπορεί να διακρίνει τα κενά και τις ελλείψεις του νεοπροσληθέντα και να προχωρήσει στην κατάλληλη εκπαίδευση του ώστε σύντομα να έχουμε έναν παραγωγικό υπάλληλο.(7)

(7) Φραγκιαδάκης, Ευγένιος "Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων", 1999, σελ. 140-141

13. ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ – ΝΕΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ – ΜΕΙΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής δημιουργήθηκαν κάποιες αυξημένες ανάγκες σε ειδικότητες όπως αυτές του αναλυτή προγραμματιστή, του αναλυτή συστημάτων και άλλων συναφών επαγγελμάτων. Στην πορεία του χρόνου, όμως, τα πράγματα άλλαξαν. Η ολοένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών δεν επέφερε όπως θα αναμενόταν μια σημαντική αύξηση του συγκεκριμένων ειδικοτήτων.

Αντίθετα, τα εν λόγω επαγγέλματα με την αλματώδη ανάπτυξη της πληροφορικής απειλούνται, γιατί δεν είναι πλέον αναγκαία για τη δημιουργία ενός προγράμματος, ή ενός συστήματος ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Αφού η μητρική εταιρία σήμερα παραγγέλλει ανάλογα με τις ανάγκες της και αγοράζει έτοιμα προγράμματα από τις εταιρίες Software όπως η IBM, όπου στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι στο χώρο της μηχανογράφησης καλούνται απλώς να τα εφαρμόσουν. Δηλαδή καλούνται απλώς να συντηρούν και προσαρμόζουν στα ελληνικά δεδομένα τα προγράμματα ή να υποστηρίζουν μικρές προγραμματικές ανάγκες των τμημάτων.

Κάτω από αυτές τις περιστάσεις διαφαίνεται μια τάση **"αποδυνάμωσης"** και **"αποειδίκευσης"** των εν λόγω επαγγελμάτων, με την έννοια ότι η αλλαγή αυτή του περιεχομένου της εργασίας τους κινείται προς την κατεύθυνση της υποβάθμισης του επιπέδου δεξιοτήτων και γνώσεων που προϋπόθετε η εκτέλεση των καθηκόντων των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας άλλοτε.

Ως επακόλουθο της κατάστασης αυτής, περιορίζεται ο ρόλος των επαγγελμάτων αυτών μέσα στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης και μειώνεται ο αριθμός των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με τις προβλέψεις μάλιστα των εργαζομένων, το μέλλον των συγκεκριμένων ειδικοτήτων προβλέπεται δυσοίωνο. Τα επαγγέλματα αυτά (αναλυτές, προγραμματιστές κ.α) θα τείνουν να εκλείψουν από τις πολυεθνικές εταιρίες για ένα ακόμη λόγο: λόγω των επικείμενων αναθέσεων των εργασιών σε τρίτους.

Εν κατακλείδι, λοιπόν, όσον αφορά το χώρο της μηχανογράφησης διαπιστώνεται μια διπλή τάση: **"απαξίωση" από τη μια μεριά του περιεχομένου εργασίας και των απαιτούμενων δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειρίας** και από την άλλη ως επακόλουθο της ανωτέρω κατάστασης **συρρίκνωση του αριθμού των θέσεων εργασίας.**

Με εξαίρεση την εμφάνιση κάποιων νέων θέσεων εργασίας / ειδικοτήτων, όπως αυτή του τεχνικού επικοινωνιών, που δημιουργήθηκαν για την αντιμετώπιση των αναγκών που δημιούργησε η ανάπτυξη των δικτύων επικοινωνίας, η οποία όμως αφορά μια ελάχιστη ποσοτική αύξηση της απασχόλησης.

Εκτός από το χώρο της μηχανογράφησης, με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών εξαφανίζονται επίσης οι ειδικότητες όπως δακτυλογράφοι, και τείνουν να εκλείψουν επίσης και οι γραμματείς, ενώ σε συγκεκριμένες εταιρίες

δεν υπάρχουν πια τηλεφωνήτριες. Το πέρασμα μάλιστα από το ένα στάδιο πληροφορικής στο άλλο "απαξίωσε" στις περισσότερες εταιρίες την εργασία ενός ολόκληρου τμήματος αυτού της διατήρησης ("φόρτωμα στοιχείων").

Μια άλλη ειδικότητα που υπήρχε και σχετιζόταν με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και σήμερα έχει εκλείψει είναι αυτή των χειριστών ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την τοποθέτηση δίσκων, ή μελανοταινιών, χαρτιού, για σωστή εκτύπωση κ.α.

Η διοικητική αναδιάρθρωση των πολυεθνικών εταιριών, από την άλλη μεριά, προκάλεσε, όπως ήδη έχουμε αναφέρει μια σημαντική αριθμητική μείωση των διευθυντικών στελεχών (διευθυντών, προϊσταμένων, τμηματάρχων), οι οποίοι μάλιστα στην πλειονότητα των περιπτώσεων αποχωρούν οικιοθελώς από την εταιρία με ορισμένα κίνητρα.

Δραματική μείωση παρατηρείται επίσης και στους υπαλλήλους γραφείου (διοικητικούς) καθώς επίσης και τους υπαλλήλους λογιστηρίου, λογιστές και ταμίες, που σημαντικό ρόλο εδώ εκτός από τις τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές παίζει η ανάθεση των εργασιών των συγκεκριμένων τμημάτων σε τρίτους.

Μια άλλη ειδικότητα που κινδυνεύει να καταργηθεί είναι οι φύλακες. Περιορισμένος αριθμός εξακολουθεί να υπάρχει μόνο στις εγκαταστάσεις (στην πύλη), ενώ στα κεντρικά γραφεία πριν από δύο έως τρία χρόνια οι φύλακες που υπήρχαν εκεί μεταφέρθηκαν στις πωλήσεις ή στο τμήμα παραγγελιών, γιατί η δραστηριότητα αυτή εκχωρήθηκε σε ιδιώτες. Επιπροσθέτως στις πολυεθνικές εταιρίες έχουν εκχωρηθεί σε τρίτους και έχουν εκλείψει από την εταιρία οι εργασίες των ειδικοτήτων, όπως του εισπράκτορα, του βοηθητικού προσωπικού στις υπηρεσίες γραφείου (καθαριότητα κ.λ.π).

Αυξητική τάση της απασχόλησης παρατηρείται κυρίως μόνο στο προσωπικό που σχετίζεται με τις πωλήσεις: διαφημιστών, εκπαιδευτικού προσωπικού για κατάρτιση των υπαλλήλων κ.α. Αυτό συνδέεται κυρίως με το γεγονός ότι κάθε εταιρία με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις επιδιώκει από τη μια μεριά να προσφέρει τις καλύτερες προδιαγραφές στον πελάτη της και από την άλλη να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων.

Πέραν τούτου, η επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου που προωθείται σήμερα από τις μεγάλες εταιρίες, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εργαζομένων θα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα πάνω στον αριθμό των θέσεων εργασίας του προσωπικού που σχετίζεται με τις πωλήσεις: επιθεωρητές πωλήσεων, προσωπικό που ασχολείται με τις λήψεις παραγγελιών.

Συνεπώς με τη μείωση θέσεων εργασίας κάποιοι θα επωμιστούν επιπλέον καθήκοντα για τα οποία πιθανότατα να χρειαστούν εκπαίδευση. Σε περίπτωση δημιουργίας νέας ειδικότητας θα χρειαστεί κατάλληλα καταρτισμένος υπάλληλος ή θα πρέπει να εκπαιδευτεί ένας ήδη εργαζόμενος στην επιχείρησή μας που να έχει τις δυνατότητες και την επιθυμία να αναλάβει νέα καθήκοντα και υποχρεώσεις.

14. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ / ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (Benchmarking):

Ως **Benchmarking** ορίζεται η μέθοδος της συνεχούς χρήσης **δεικτών ανταγωνιστικότητας** για την μέτρηση και την σύγκριση της απόδοσης ενός οργανισμού ή μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, έναντι συγκρίσιμων διαδικασιών ή δραστηριοτήτων άλλων αναγνωρισμένων οργανισμών, με στόχο τον προσδιορισμό και την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών (Best Practices). (8)

Ο δείκτης ανταγωνιστικότητας (benchmark) είναι ένα σταθερό σημείο αναφοράς βάσει του οποίου μπορούν να γίνουν μετρήσεις και συγκρίσεις.

14.1 Τύποι Benchmarking:

- **Εσωτερικό Benchmarking (Internal Benchmarking):**
Πρόκειται για σύγκριση της απόδοσης ενός μέρους του οργανισμού με άλλα μέρη του ίδιου οργανισμού.
- **Ανταγωνιστικό Benchmarking (Competitive Benchmarking):**
Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που οι ανταγωνιστές συμφωνούν να συγκρίνουν τις διαδικασίες τους. Συνήθως υπάρχει ένας εμφανής διαταγμός και επιφύλαξη και είναι δύσκολο να εντοπιστούν οι δυνητικοί ανταγωνιστές.
- **Λειτουργικό Benchmarking (Functional Benchmarking):**
Αφορά οργανισμούς οι οποίοι συγκρίνουν λειτουργίες, όπως προμήθειες και εφοδιασμός, χρηματοοικονομικά, προσωπικό, κλπ. με αντίστοιχες λειτουργίες σε άλλους όμοιους οργανισμούς.
- **Benchmarking Γενικών Διαδικασιών (Generic Process Benchmarking):**
Αυτός ο τύπος Benchmarking είναι παρόμοιος με τον λειτουργικό, με την διαφορά ότι συγκρίνει μεμονωμένες διαδικασίες και όχι λειτουργίες.
- **Benchmarking Βασικής Ικανότητας (Core Competencies Benchmarking):**
Στην περίπτωση αυτή συγκρίνονται οι βασικές ικανότητες του οργανισμού.
- **Benchmarking Πελατών (Customer Benchmarking):**
Συγκρίνει την απόδοση του οργανισμού σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών.
- **Benchmarking Προϊόντος (Product Benchmarking):**
Συγκρίνει τις διαδικασίες σχεδίασης, παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών.

(8) Κοντάρης Σωτ. BENCHMARKING στην λειτουργία των προμηθειών μέτρησης απόδοσης

14.2 Οφέλη εφαρμογής μεθόδου Benchmarking:

1. Με την εφαρμογή του εσωτερικού Benchmarking (Internal Benchmarking) η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να μετρήσει τις διάφορες αποδόσεις των δραστηριοτήτων της και των λειτουργιών της μέσα στην επιχείρηση.
2. Η επιχείρηση μπορεί να συγκρίνει τις αποδόσεις της σε διάφορες λειτουργίες με αυτές άλλων ομοειδών επιχειρήσεων.
3. Η σύγκριση των αποδόσεων οδηγεί στην αναγνώριση πιθανών αδυναμιών και συγχρόνως ευκαιριών για γενικότερη βελτίωση.
4. Τέλος, η σύγκριση αποτελεί στοιχείο υποκίνησης για βελτίωση των στόχων και εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

14.3 Δυσκολίες εφαρμογής μεθόδου Benchmarking:

1. Η έλλειψη ενιαίας μεθοδολογίας στην εφαρμογή της μεθόδου, λόγω της πολυμορφίας στην δομή των επιχειρήσεων, αποτελεί ένα βασικό εμπόδιο για την διεκπεραίωση μιας διαδικασίας Benchmarking.
2. Κάθε επιχείρηση διαφοροποιείται στον τρόπο που αποτιμά, μετράει την αποδοτικότητα των λειτουργιών της.
3. Υπάρχει έντονη ανησυχία για την χρήση των πληροφοριών που εξάγονται από την μέθοδο και επικύλαξη για την τήρηση της εμπιστευτικότητας αυτών των πληροφοριών.
4. Η έλλειψη υποστήριξης από την επιχείρηση.
5. Δυσκολία επιβεβαίωσης της πληρότητας των στοιχείων που συγκρίνονται και αξιολογούνται.
6. Εμπόδια στην εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών (Best Practices).

Παρά τις δυσκολίες εφαρμογής του και το υψηλό χρηματικό κόστος του, το Benchmarking είναι πολύ ωφέλιμο σε μια επιχείρηση γιατί μπορεί να εντοπίσει τις ακριβείς ανάγκες για εκπαίδευση σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και μπορεί να εντοπίσει εγκαίρως τα προβλήματα που τυχόν θα δημιουργηθούν έτσι ώστε να τα αντιμετωπίσουμε καλύτερα.

15. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ:

Οι όροι «**συγκέντρωση**» και «**αποκέντρωση**» συνδέονται στενά με την εξουσιοδότηση ή την μεταβίβαση καθηκόντων.

Η έκταση κατά την οποία χρησιμοποιείται η εξουσιοδότηση καθορίζει την έκταση συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης μέσα στην επιχείρηση.

Ο όρος αποκέντρωση, στις επιχειρήσεις, έχει δυο ερμηνείες που είναι είτε:

- α) Η διασπορά της εξουσίας ή**
- β) Η γεωγραφική διασπορά της επιχείρησης.**

Η δεύτερη ερμηνεία μπορεί να αμφισβητηθεί, γιατί οι όροι συγκέντρωση - αποκέντρωση θεωρείται ότι αντικατοπτρίζουν μόνο τον βαθμό εξουσίας που μεταβιβάζεται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση.

Το λάθος δημιουργείται από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που είναι διασπαρμένες γεωγραφικά είναι συνήθως αποκεντρωμένες και διοικητικά. Συνεπώς, για μια επιχείρηση με γραφεία ή παραρτήματα σ' όλη την χώρα ή σ' όλο τον κόσμο, που λέγεται αποκεντρωμένη, η αποκέντρωσή της βρίσκεται στο βαθμό κατά τον οποίο η εξουσία έχει μεταβιβαστεί στα διάφορα διοικητικά επίπεδα μέσα σ' αυτήν. Ο όρος δεν καθορίζει μόνον την γεωγραφική διασπορά.

Πρέπει όμως να τονιστεί ότι μερικές από τις δραστηριότητες της επιχείρησης είναι περισσότερο συγκεντρωτικές από άλλες π.χ. οι Οικονομικές και Νομικές δραστηριότητες σπάνια είναι αποκεντρωμένες γιατί ο χειρισμός τους είναι ευκολότερος, παρά όταν είναι διασπαρμένες μέσα στην επιχείρηση.

Αντίθετα οι δραστηριότητες **Πωλήσεων** και **Προσωπικού**, συχνά είναι αποκεντρωμένες, αφού είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών ή των υπαλλήλων, οπότε υπάρχει στα κατώτερα επίπεδα η ικανότητα για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Ωστόσο, είναι δύσκολο να καθορίσει κανείς με κανόνες την κατεύθυνση της συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης.

Σε διάφορες πολύ προηγμένες, τεχνολογικά και οργανωτικά, χώρες υπήρξαν σχετικά πρόσφατα περίοδοι που σε πάρα πολλές οικονομικές μονάδες διακρίθηκαν από προσπάθειες εντατικής αποκέντρωσης, που έγιναν δυνατές με την ευρύτατη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών οι οποίοι διευκόλυναν την αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης στα κατώτερα επίπεδα. Αλλά, εξ αιτίας ποικίλων παραγόντων (μεγαλύτερους υπολογιστές που απαιτούν η χρήση τους να δικαιολογείται οικονομικά ή έλλειψη ικανών διοικητικών στελεχών με προσόντα κλπ) αντέστρεψαν την κίνηση προς την αντίθετη κατεύθυνση δηλαδή προς την συγκέντρωση.

Αλλά και αυτή η γενίκευση δεν ισχύει για την κάθε επιχείρηση. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις κυμαίνονται μεταξύ συγκεντρωτικών και αποκεντρωτικών δραστηριοτήτων σ' αυτές η εξουσία κινείται προς τα πάνω και προς τα κάτω, σε ανταπόκριση με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της

επιχείρησης. Καμία επιχείρηση δεν πρέπει να είναι εντελώς συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική. Αυτοί οι όροι είναι σχετικοί και αντιπροσωπεύουν ακραίες θέσεις μεταξύ των οποίων κινούνται οι επιχειρήσεις.

Τέλος, όταν χρησιμοποιείται η αποκέντρωση πρέπει τα συστήματα αξιολόγησης να είναι πολύ αποτελεσματικά, δεδομένου ότι η τελική ευθύνη και η υπευθυνότητα δεν μπορεί να μεταβιβαστούν.

15.1 Πλεονεκτήματα αποκέντρωσης:

Η αποκέντρωση μπορεί:

1. Να απελευθερώσει το ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας από τις καθημερινές ευθύνες εποπτείας, επιτρέποντας στα στελέχη να συγκεντρώσουν την προσοχή τους στους γενικούς στόχους, την στρατηγική και τον προγραμματισμό.
2. Να φέρει την λήψη αποφάσεων κοντύτερα στα προβλήματα, διευκολύνοντας έτσι γρηγορότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις.
3. Να υποβοηθήσει τη διαμόρφωση της υπευθυνότητας του ατόμου ή του τμήματος και να ενθαρρύνει έναν υγιή ανταγωνισμό (άμιλλα).
4. Να δημιουργήσει παρακίνηση παρέχοντας ένα πλαίσιο με μεγαλύτερες δυνατότητες για πρωτοβουλίες και ευθύνη και επομένως για ανάπτυξη και εξέλιξη διοικητικών στελεχών.
5. Να δημιουργήσει ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες, αφού οι όροι λειτουργίας μιας μεγάλης επιχείρησης μπορεί να συνδυαστούν με την γρήγορη ανταπόκριση κι ευλυγισία μιας μικρής επιχείρησης.

15.2 Μειονεκτήματα αποκέντρωσης:

Η αποκέντρωση μπορεί:

1. Να δημιουργήσει πάρα πολλή ανεξαρτησία κι ανταγωνισμό στους τομείς και να προκαλέσει έτσι συγκρούσεις συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση.
2. Να αποθαρρύνει την υιοθέτηση ανακαινίσεων, αφού η κυριότερη δύναμη λήψης αποφάσεων διασκορπίζεται και συχνά απομακρύνεται.
3. Να προκαλέσει ασυνήθιστα έξοδα, αφού οι επιτελικές δραστηριότητες μπορούν να διπλασιαστούν στους χωριστούς τομείς.
4. Να επηρεάσει αρνητικά το ηθικό του εργαζομένου, αν το Προσωπικό δεν ενδιαφέρεται για ευθύνη λήψης αποφάσεων.

Μέσα από την αποκέντρωση δημιουργείται ανάγκη για εκπαίδευση των υπαλλήλων που θα αναλάβουν καινούριες ευθύνες και θα πρέπει να παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες. Θα πρέπει επίσης να εκπαιδεύονται και οι προϊστάμενοι οι οποίοι θα παραχωρούν τις ευθύνες αυτές έτσι ώστε η παραχώρηση να μην είναι μόνο εικονική.

16. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ:

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η άρση των εμποδίων στο εμπόριο διευκολύνουν την δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Όσο τα σύνορα χάνουν την σημασία τους και ο διεθνής ανταγωνισμός αυξάνει, ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο πολύπλοκος.

Σήμερα η παγκοσμιοποίηση περισσότερο απ' ό,τι στο παρελθόν κινείται από μικροοικονομικές δυνάμεις. Η προσοχή μας πρέπει να στραφεί στο επίπεδο της επιχείρησης.

Στις αχανείς αγορές που αρχίζουν να διαμορφώνονται, το παιχνίδι θα κριθεί στη δυναμική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρηματικών μας μονάδων και σχημάτων. Εκεί θα κριθεί πόσο βιώσιμη θα είναι η οικονομική ανάπτυξη. Γενικά η παγκοσμιοποίηση δεν είναι νέο φαινόμενο.

Τα τελευταία 100 χρόνια έχουμε δει τρία κύματα της συγκεκριμένης τάσης:

1. Το πρώτο κύμα έλαβε χώρα πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο για μία περίοδο περίπου 50 χρόνων. Περιλάμβανε την ανάπτυξη εμπορίου, την αύξηση των ροών κεφαλαίου μεταξύ κρατών και σημαντική μετακίνηση ατόμων.
2. Το δεύτερο κύμα αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960, με παραπέρα ανάπτυξη του εμπορίου, μείωση δασμών μεταξύ αναπτυγμένων χωρών και σημαντική ανάπτυξη πολυεθνικών επιχειρήσεων.
3. Το τελευταίο κύμα το οποίο ζούμε τώρα, το τρίτο στον αιώνα μας, έχει αρχίσει από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζεται.

Το σημερινό όμως κύμα παγκοσμιοποίησης διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα. Η κρίσιμη διαφορά είναι ότι αναπτύσσεται πλέον σε μικρο-επίπεδο οδηγούμενο και διαμορφωμένο από τη διάδοση ευέλικτων μορφών οργάνωσης και συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων.

Οι κυριότερες δυνάμεις που ωθούν τη διαδικασία παγκοσμιοποίησης είναι :

- Οι πολιτικές μείωσης των εθνικών προστατευτικών εμποδίων στις επενδύσεις και το εμπόριο.
- Η προώθηση εγχώριων πολιτικών για το άνοιγμα των αγορών και η αναμόρφωση των ρυθμίσεων στις αγορές προϊόντων εργασίας και κεφαλαίου.
- Οι τεχνολογικές αλλαγές και η διακίνηση γνώσης γενικότερα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίδραση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής. Η κοινωνία που βασίζεται στη γνώση δεν έχει πλέον σύνορα.
- Η αυξανόμενη δραστηριότητα συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικά κράτη. Δικτυώσεις και συμμαχίες αλλάζουν πλέον τα κλασσικά σύνορα των επιχειρήσεων και διαμορφώνουν ένα ενδογενές ρεύμα που οδηγεί σε παραπέρα ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει λάβει τέτοια "δυναμική" που θεωρείται πλέον μη ανατρέψιμο.

16.1 Επιπτώσεις στις Επιχειρήσεις:

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις αναμένονται να είναι σημαντικές. Ιδιαίτερα έντονες θα είναι οι πιέσεις σε επιχειρήσεις μικρού, με διεθνή κριτήρια, μεγέθους όπως είναι η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρηματικών σχημάτων.

Όλο και μεγαλύτερα τμήματα των αγορών θα καταλαμβάνονται από παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις. Σε λίγα χρόνια, λίγες επιχειρήσεις θα μπορούν να παραμείνουν απρόσβλητες από το διεθνή ανταγωνισμό. Ακόμη και μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πιο εύκολα θα τις έβλεπε κανείς να επιβιώνουν ως μόνο "εγχώριες", θα δουν τις αγορές τους να συρρικνώνονται. Ο ανταγωνισμός από διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, εθνικές ή όχι, θα περιορίσει το ζωτικό χώρο τους.

Ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα μίας σχετικής μελέτης του **ΟΟΣΑ** για τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στη μελέτη αυτή εκτιμάται ότι ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων βρίσκεται σε κίνδυνο και θα αντιμετωπίσει προβλήματα προσαρμογής. Ενδεικτικά προβλέπεται ότι το 2006 το 40% περίπου των επιχειρήσεων είναι απίθανο να επιβιώσει στην παρούσα τους μορφή, χωρίς σημαντικές αλλαγές στο κόστος, στην ποιότητα των προϊόντων και τις διοικητικές πρακτικές.

Μόνο το 1/3 των επιχειρήσεων εκτιμάται ότι είναι ικανές να γίνουν διεθνώς ανταγωνιστικές και να αξιοποιήσουν την τάση της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης.

Όμως τα δεδομένα από το μικροεπίπεδο δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων μέσα στην ίδια χώρα ή γεωγραφική περιοχή ή την ίδια αγορά είναι μεγαλύτερες απ' ό,τι οι διαφορές μεταξύ χωρών. Στο ίδιο περιβάλλον και με παρόμοια δραστηριότητα, άλλες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες σβήνουν. Αυτό καταδεικνύει τη σπουδαιότητα ενδογενών παραγόντων όπως η φύση της στρατηγικής, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ικανότητες της κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης.

16.2 Ανασταλτικοί παράγοντες για τις Ελληνικές επιχειρήσεις:

Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν την τυπική ελληνική επιχείρηση είναι :

1. το μικρό μέγεθος για το εξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον
2. μικρή χρήση σύγχρονων τεχνικών μάρκετινγκ
3. υστέρηση σε τεχνολογία και καινοτομία
4. υστέρηση στο σχεδιασμό προϊόντων και το μάρκετινγκ
5. ανταγωνιστική στρατηγική με εγχώρια και όχι διεθνή προοπτική

Όσον αφορά στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον, σημαντικές ελλείψεις υπάρχουν στις υποδομές και τη χρηματοδότηση, ενώ θεσμικά και γραφειοκρατικά εμπόδια εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Βέβαια αυτούς τους παράγοντες πρέπει να τους δούμε στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης λαμβάνοντας υπόψη τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν τυχόν ευνοϊκούς παράγοντες στο επιχειρησιακό περιβάλλον άλλων χωρών. Η εξάρτηση από το κράτος θα γίνεται όλο και λιγότερο σημαντική στο πλαίσιο αυτό.

16.2.1 Μέγεθος Επιχειρήσεων:

Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις λειτουργούν τοπικά και έχουν περιορισμένες δυνατότητες αύξησης του μεγέθους τους μέσω οργανικής ανάπτυξης ή εξαγορών και συγχωνεύσεων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές θα έχουν δυσκολίες να ανταγωνισθούν σε ίση βάση με πραγματικά παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις, εκτός αν βρουν και εφαρμόσουν ειδικές στρατηγικές.

Οι μεγάλοι ανταγωνιστές τους δαπανούν υψηλά ποσά για ανάπτυξη νέων προϊόντων, τεχνολογία και έρευνα αγοράς. Ταυτόχρονα λόγω της διασποράς τους έχουν πρόσβαση σε πολλές αγορές και βρίσκουν καινοτομικές ιδέες μέσω της επαφής τους με πελάτες διαφορετικών απαιτήσεων και πολιτισμικών χαρακτηριστικών.

16.2.2 Πρότυπα Διοίκησης:

Το ελληνικό μάνατζμεντ γενικά θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μάνατζμεντ δυτικού τύπου, που όμως δεν έχει ακόμα φθάσει σ' ένα υψηλό επίπεδο εκσυγχρονισμού και εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών. Είναι ενδιαφέρον να επισημανθεί ότι ο Έλληνας μάνατζερ, αν και γνωρίζει τα σύγχρονα εργαλεία και τις τελευταίες τεχνικές μάνατζμεντ, υστερεί στην εφαρμογή τους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η υστέρηση του οικογενειακού τύπου επιχειρήσεων.

Όμως θα πρέπει να τονιστούν οι μεγάλες διαφορές που υπάρχουν στην άσκηση διοίκησης από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε πολλούς χώρους επικρατεί επαγγελματικό μάνατζμεντ που δεν έχει τίποτε να ζηλέψει από αυτό άλλων αναπτυγμένων χωρών π.χ. της Αγγλίας, Γαλλίας ή των Ηνωμένων Πολιτειών. Σε άλλους επικρατούν ακόμη παραδοσιακά πρότυπα χωρίς σύγχρονη προσέγγιση, που συχνά επιβαρύνονται με ανασταλτικές μορφές οικογενειακού ελέγχου.

16.2.3 Τεχνολογία και Καινοτομία:

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω λόγω του μικρού τους μεγέθους οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να δαπανήσουν σημαντικά ποσά σε Έρευνα και Τεχνολογία, ώστε να παράγουν νέα τεχνολογικά προηγμένα

προϊόντα. Τα ποσά που μπορούν να συγκεντρώσουν είναι μικρά συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα μεγάλων πολυεθνικών. Ένα παράδειγμα που δείχνει πόσο συγκεντρωμένη είναι η έρευνα σε διεθνές επίπεδο αποτελεί η INTEL, η οποία δαπανά για Έρευνα και Τεχνολογία πέντε φορές περισσότερο απ' ό,τι όλη η Ελλάδα, δηλ. το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, η κυβέρνηση, τα πανεπιστήμια και άλλα ερευνητικά ινστιτούτα.

Σημαντικό όμως ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί και ο στενός προσανατολισμός της τεχνολογίας. Γενικά η έμφαση στην Ελλάδα είναι προς τεχνολογίες πυρήνα (προσφορά) και όχι προς ευρύτερες καινοτομίες στη σύλληψη στρατηγικής σ' όλη την αλυσίδα αξίας και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς (ζήτηση).

Η έμφαση των ελληνικών επιχειρήσεων πρέπει να δοθεί στην ικανότητα της επιχείρησης για απορρόφηση τεχνολογίας και εφαρμογή της με καινοτομικούς τρόπους μέσω της επαφής με τους πελάτες και την αγορά, καθώς και σε επιδίωξη διαφοροποιήσεων στην όλη παροχή υπηρεσιών.

16.2.4 Σχεδιασμός Προϊόντων Μάρκετινγκ:

Χαρακτηριστική είναι η υστέρηση πολλών ελληνικών προϊόντων σε θέματα ποιότητας σχεδιασμού, συσκευασίας και μάρκετινγκ.

Ιδιαίτερα έντονη είναι η έλλειψη επώνυμων προϊόντων καθώς και η σχετική αδυναμία μας να αξιοποιήσουμε διεθνώς ορισμένα παραδοσιακά χαρακτηριστικά των προϊόντων μας, που τα κάνουν μοναδικά και θα μπορούσαν να στηρίξουν μία ανταγωνιστική στρατηγική σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο παραδοσιακός προσανατολισμός πολλών ελληνικών επιχειρήσεων σε τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία συνδυάζουν συνήθως μ' ένα μεσαίο επίπεδο ποιότητας και τιμών, δεν θα μπορεί πλέον να αποτελεί πετυχημένη συνταγή. Ο ανταγωνισμός φέρνει το μέσο επίπεδο ποιότητας όλο και πιο ψηλά και για να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση πρέπει διαρκώς να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών σε χαρακτηριστικά σχεδίασης, εξατομίκευσης, υποστήριξης του πελάτη και καινοτομικών υπηρεσιών. Αυτή θα είναι η νέα μορφή ανταγωνισμού.

16.2.5 Ανταγωνιστική Στρατηγική:

Οι σύγχρονες τεχνολογίες και η παγκοσμιοποίηση των αγορών προσφέρουν στις μεγάλες επιχειρήσεις τη δυνατότητα μαζικής παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων σε χαμηλό κόστος. Επιπλέον επεκτείνονται στην παραγωγή προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες ειδικών πελατών (mass customisation) περιορίζοντας έτσι την αγορά αυτών που έχουν στρατηγική εξειδίκευσης στην ικανοποίηση ειδικών αναγκών.

Αν επομένως εξαιρεθούν τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες (επώνυμα και μη επώνυμα) καθώς και προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, απομένει σε χώρες όπως η Ελλάδα ζωτικός χώρος για μη τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες σε κλάδους όχι υψηλής τεχνολογίας. Οι στρατηγικές πρέπει να κατευθυνθούν σε διαφοροποιήσεις και ειδικές αγορές όπου μπορεί να στηριχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πάντως, αφού διαμορφωθεί και

εξειδικευθεί μία τέτοια στρατηγική κατεύθυνση πρέπει να αξιοποιηθεί σε παγκόσμια κλίμακα, ώστε να προκύπτουν οικονομίες έκτασης και να καταστεί δυνατή η συνεχής ανανέωση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χρειάζεται σφαιρικό πλαίσιο σκέψης με προσανατολισμό την παγκόσμια αγορά, έξω από τα νοητά όρια της εγχώριας αγοράς και κάποια επέκταση σε γειτονικές χώρες. Επίσης, θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο αναπτυγμένων αγορών (όπως της Δυτικής Ευρώπης) και όχι στο πλαίσιο λιγότερο αναπτυγμένων αγορών όπως αυτές του βαλκανικού χώρου.

16.3 Κατευθύνσεις στρατηγικής για το μέλλον:

Στο πλαίσιο των εξελίξεων της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης και για την επιτυχή προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να υποστηριχθούν οι εξής στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον:

1. Συγκέντρωση σε ειδικές αγορές
2. Επιλογή κάποιου ειδικού τμήματος αγοράς, στενά ορισμένου, και επέκταση σε διεθνή κλίμακα. Αποφυγή άλλων παραπλήσιων δραστηριοτήτων ή διαφοροποίησης σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
3. Στενότερη επαφή και δεσμοί με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές, ώστε να εμβαθύνεται συνεχώς η γνώση των απαιτήσεών τους και η καινοτομική διαφοροποίηση ως προς μαζικούς τυποποιημένους ανταγωνιστές.
4. Αποφυγή μαζικών τυποποιημένων προϊόντων.
5. Καινοτομικά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες
6. Εστίαση σε παράγοντες πέραν από την ποιότητα και το κόστος όπως ολοκλήρωση υπηρεσιών, ευελιξία, σχεδίαση, εξατομίκευση, καινοτομικές εφαρμογές.
7. Καινοτομίες στην εφαρμογή και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στη βάση σχέσεων με τον πελάτη και την αγορά.
8. Δημιουργία επώνυμων προϊόντων που αυξάνουν την προστιθέμενη αξία.
9. Αξιοποίηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών της χώρας και της επιχείρησης για δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων κυρίως σε σχέση με πολιτιστικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά σε τομείς όπως τα αγροτικά προϊόντα και υπηρεσίες τουρισμού και υγείας.
10. Σφαιρικός προσανατολισμός προς παγκοσμιοποίηση
11. Σχεδιασμός στρατηγικής σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο. Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξιοποίηση αιχμών σε σύγκριση με ομοειδείς διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.
12. Ανάπτυξη της διεθνούς δραστηριότητας με στρατηγικές που θα περιλαμβάνουν επέκταση σε προηγμένες αγορές ώστε να αποκτηθεί εμπειρία (π.χ. Ευρώπη).
13. Στρατηγική παρουσία σε αναπτυσσόμενες αγορές για απόκτηση μεριδίου αγοράς με σχεδιασμό για μακροπρόθεσμη αποκομιδή κέρδους και όχι ευκαιριακά.
14. Συνεργασίες - Δικτύωση/Στρατηγικές Συμμαχίες

15. Επιδίωξη συνεργασιών και αξιοποίηση δικτυώσεων με άλλους προηγμένους εταίρους για απόκτηση γνώσεων και απορρόφηση τεχνολογιών σε τομείς που ενισχύουν τη βασική στρατηγική της επιχείρησης όπως R & D, μάρκετινγκ, πωλήσεις και άλλες στρατηγικές λειτουργίες.
16. Στρατηγικές συμμαχίες με αυστηρή επιλογή εταίρων που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβατό με τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να μην αμβλύνεται η σαφήνεια στρατηγικής και να μην χάνεται ο έλεγχός της.
17. Περιορισμός συνεργασιών με λοιπούς "μη-στρατηγικούς" εταίρους σε υποστηρικτικές λοιπές υπηρεσίες που δεν θίγουν τον ανταγωνιστικό πυρήνα.
18. Μεταστρατηγική ανάπτυξη σε γεωπολιτικό επίπεδο
19. Αξιοποίηση γεωπολιτικών παραγόντων για ευρύτερη επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Βαλκάνια, Ρωσία). Επιδίωξη δικτυώσεων στις αγορές αυτές σε επιχειρηματικό και μη επίπεδο.
20. Συνεργασίες με προηγμένους εταίρους στις αγορές αυτές: Ανταλλαγή δυνατοτήτων πολιτιστικής προσέγγισης, πλεονεκτημάτων γεωγραφικής γειτνίασης και διαθεσιμότητας υποδομών με τεχνολογίες/τεχνογνωσία, παρουσία στην αγορά και μοίρασμα κινδύνου.
21. Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και αξιοποίηση ευκαιριών πέραν των υπάρχοντων προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων.
22. Οι κατευθύνσεις αυτές φαίνονται καταρχήν ελκυστικές αλλά θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης

16.4 Οι παγκόσμιες τάσεις στη σύνδεση αγοράς εργασίας και εκπαίδευσης:

Η αγορά εργασίας είναι ένας τομέας ο οποίος, παρόλο που «καθυστερεί», αναλογικά με άλλες κοινωνικές δραστηριότητες (π.χ. κίνηση κεφαλαίων, βιομηχανία της ψυχαγωγίας κλπ.), στην επίδειξη των συνεπειών της παγκοσμιοποίησης, εν πολλοίς τείνει να «διεθνοποιηθεί», με όλο και μεγαλύτερη όξυνση του ανταγωνισμού για κατάκτηση θέσεων εργασίας, όχι μόνο στο εθνικό και στο διεθνές επίπεδο.

Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για την εκπαίδευση, όπως αυτή τουλάχιστον προσφέρεται μέσα από τους τυπικούς εκπαιδευτικούς θεσμούς του ιδιωτικού ή του δημοσίου τομέα. Η ίδια η έννοια της «εκπαίδευσης» επανακαθορίζεται, και αναζητείται η σχέση της με τη «μάθηση» και τη «γνώση», σε έναν κόσμο διαρκώς μεταβαλλόμενο.

Προκειμένου να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ότι οι γνώσεις και η μάθηση δεν αποκτούνται εφάπαξ διαμέσου του εκπαιδευτικού συστήματος, ούτε ότι καλύπτουν τις κοινωνικές και τις επαγγελματικές ανάγκες του ατόμου σε όλη τη διάρκεια της ζωής του καθώς οι τελευταίες υπόκεινται σε διαρκείς αλλαγές.

Έτσι τονίζεται η ανάγκη καλλιέργειας και ανάπτυξης εκείνων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν τη διαρκή προσαρμογή και

αναπροσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις μεταβολές της οικονομίας και της απασχόλησης.

Ως απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες σ' αυτή την κατεύθυνση, προβάλλονται η πρόσβαση και η χρήση της πληροφορικής, οι ξένες γλώσσες, η επίλυση προβλημάτων, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η επικοινωνία, οι κοινωνικές δεξιότητες, το επιχειρηματικό πνεύμα και η αυτό-μάθηση.

Ταυτόχρονα, για όσους είναι ήδη ενταγμένοι στην αγορά εργασίας, τονίζεται η αναγκαιότητα αξιοποίησης και αναγνώρισης όλων των πιθανών δυνατοτήτων και διαδρομών μάθησης. Σε αυτή την κατεύθυνση, ως οργανωτικό πρότυπο των επιχειρήσεων προβάλλεται η οργάνωση της εργασίας με τρόπο που να διευκολύνει τη μάθηση των εργαζομένων και η προώθηση της οργάνωσης της εργασίας με τρόπο που να συνδυάζεται η εκπαίδευση, η εργασία και η οικογενειακή ζωή.

Η ώθηση δίνεται πλέον, όχι μόνο από τις μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, αλλά και από φορείς του δημοσίου τομέα, σε εθνικό ή υπερ-εθνικό επίπεδο. Και αυτό γιατί η δια βίου εκπαίδευση «εκλαμβάνεται πλέον ως μοχλός και ως προϋπόθεση για την αναβάθμιση των παραγωγικών δραστηριοτήτων»

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εδραίωσης της έννοιας της «διαβίου μάθησης» είναι η Μεγάλη Βρετανία, όπου θεσμοθετήθηκε υφυπουργείο για τη Διαβίου Μάθηση. Ενδεικτικό της αποδοχής της ανάγκης για Διαβίου Μάθηση σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελεί η «Έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Εκπαίδευση στον 21ο αιώνα» (UNESCO, 1999).

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης η κάθε επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί και να διεισδύσει σε νέα κομμάτια της αγοράς εφόσον τώρα δε μιλάμε μόνο για την εσωτερική αγορά.

Ταυτόχρονα όμως θα έχει να αντιμετωπίσει τους υπάρχοντες και τους εν δυνάμει ανταγωνιστές της που σκέφτονται και ενεργούν με το ίδιο σκεπτικό και που ενδεχομένως παραδοσιακά να δραστηριοποιούνταν σε μικρότερες ή απομακρυσμένες γεωγραφικά από τις ελληνικές επιχειρήσεις, αγορές...

Επομένως τα παραπάνω ερωτήματα θα κριθούν από τις μεθόδους επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εκμετάλλευση των αδυναμιών των ανταγωνιστών και την ενίσχυση των δυνατοτήτων της εταιρίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ανάπτυξης. Πως θα γίνει αυτό; Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εξετάσει (βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα) τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, τα υπέρ και τα κατά των ανταγωνιστών αντίστοιχα, τις τάσεις της αγοράς όσον αφορά τα προϊόντα της επιχείρησης αλλά και γενικότερα, τις ευκαιρίες για διεξόδους σε νέες αγορές (niche markets), το τι κεφάλαια υπάρχουν διαθέσιμα, τι επενδύσεις χρειάζεται να γίνουν κ.α.

Οι σημερινές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε πολλές τοποθεσίες, απασχολούν εργαζομένους με τεράστιες διαφορές όσον αφορά την εκπαίδευσή τους και το πολιτισμικό τους περιβάλλον.

Η Παγκοσμιοποίηση δημιουργεί πολλές διοικητικές προκλήσεις. Οι σημερινές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε πολλές τοποθεσίες, απασχολούν εργαζομένους με τεράστιες διαφορές όσον αφορά την εκπαίδευσή τους και το πολιτισμικό τους περιβάλλον. Η ανάγκη για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο σε προσωπικό το οποίο εργάζεται σε πολλές απομακρυσμένες γεωγραφικά τοποθεσίες γίνεται όλο και πιο επιτακτική.

Η παραγωγή πρέπει να συντονίζεται σε παγκόσμια βάση και φυσικά οι πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να επεκταθούν και να προσαρμοστούν για να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως τα διαφορετικά νομικά και οικονομικά συστήματα, οι πολιτιστικές διαφορές, η διαφορετικές νοοτροπίες, η αναζήτηση και η προσέλκυση ταλέντων, η διεθνής ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, ο εκπατρισμός και πολλά άλλα.

Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύει στο να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ακόλουθες προκλήσεις:

- Πολιτιστικές διαφορές από χώρα σε χώρα. Π.χ. σε κάποιες χώρες είναι αδιανόητο να αργήσεις σε ραντεβού, σε άλλες πρέπει πάντα να αναφέρεσαι στους ανωτέρους με επισημότητα, σε κάποιες άλλες οι υφιστάμενοι περιμένουν άنيση συμπεριφορά...
- Διαφορετική νομοθεσία και διαφορετικές εργασιακές σχέσεις.
- Διαφορετικά οικονομικά συστήματα. Π.χ. η ωριαία αποζημίωση είναι €1,7 στο Μεξικό, €4,3 στη Ταϊβάν, €13,9 στην Αγγλία, €16,9 στις Η.Π.Α. και €19,9 στη Γερμανία, το χρονικό διάστημα των διακοπών που δικαιούται ο εργαζόμενος επίσης διαφέρει.
- Διαφορές στην τοπική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στη χώρα φιλοξενίας από τη χώρα-έδρα.
- Προσαρμογή όλων των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Στελέχωση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Ανθρωπίνου Δυναμικού) στο διεθνές περιβάλλον.
- Νέα ζητήματα όπως οι προσλήψεις από το διεθνή χώρο και η προσαρμογή των εργαζομένων αυτών, ο εκπατρισμός (από τη χώρα-έδρα) εργαζομένων (διαδικασία επιλογής, ειδικής εκπαίδευσης, μελέτη απόδοσης, αποζημίωση, αξιολόγηση, διαδικασία επαναπατρισμού).
- Αναγνώριση και ανάπτυξη ταλέντων σε παγκόσμια βάση.
- Ανάγκη για πιο πολύπλοκη επικοινωνία.
- Ζητήματα ασφαλείας (π.χ. λόγω της τρομοκρατίας) και υγιεινής (π.χ. λόγω σοβαρών ασθενειών που μαστίζουν κάποιες χώρες).

Προγράμματα και μέθοδοι εκπαίδευσης:

1. Εκπαιδευτικά Προγράμματα:

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται απ' τον εργαζόμενο ικανότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του.

Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης κι αυτή είναι εκείνη που περιμένει η διοίκηση από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έτσι, ώστε οι υπάλληλοι να εκδηλώσουν μια καινούργια ενέργεια. Και διαπιστώνεται τούτο κατά την εκτέλεση, όπως συμβαίνει π.χ., κατά τη μάθηση μιας ξένης γλώσσας με τη μετάφραση μιας παραγράφου από ένα βιβλίο κτλ.

Με την εκπαίδευση, η οποία είναι μια διαρκής και στελείωτη λειτουργία, δείχνεται στους υπαλλήλους όχι μόνο **τι να κάνουν** και **πώς να το κάνουν**, αλλά επίσης **τι να λένε** και **πώς να το λένε**. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο, οι διευθυντές θεωρούνται και είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση του προσωπικού τους και για τη δημιουργία των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Τόσο οι εκπαιδευτικές αρχές όσο και οι μέθοδοι εκπαίδευσης έχουν αξία μόνο όταν συντελούν αποτελεσματικά σε κάποιο ειδικό πρόγραμμα ανάμεσα στα τόσα που υπάρχουν στις επιχειρήσεις. Ο προσανατολισμός ή η εισαγωγή στο έργο, είναι ένα από τα σημαντικότερα εκπαιδευτικά προγράμματα, το οποίο αποσκοπεί στο να προσαρμόσει το νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας του και ειδικότερα να δημιουργήσει ευνοϊκές τάσεις προς την επιχείρηση, την πολιτική της και το προσωπικό της, να αναπτύξει το αίσθημα του « ανήκειν » και της « παραδοχής », να δημιουργήσει κλίμα ενθουσιασμού και υψηλό ηθικό.

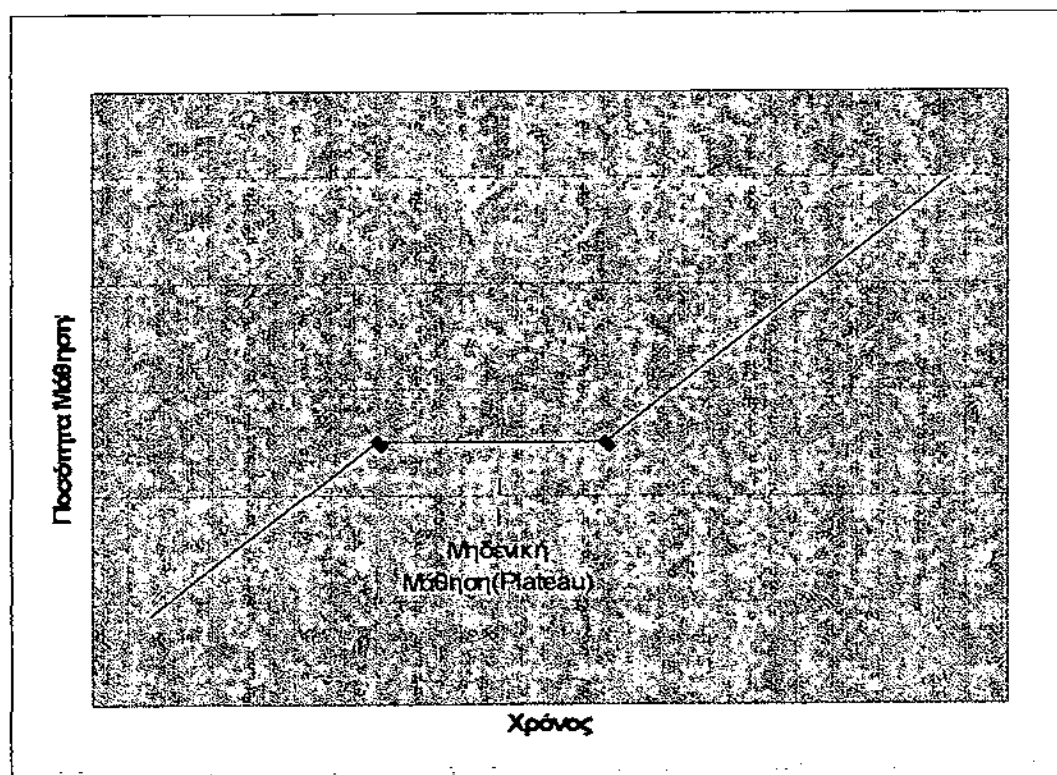
Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσανατολισμού είναι δυνατό να συντελέσει στη μείωση της πιθανότητας για παράβαση των κανονισμών, για απολύσεις, για παραιτήσεις, καθώς επίσης για παράπονα και για παρανοήσεις.

Όμως, για να σχεδιαστούν εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα είναι αποτελεσματικά, πρέπει να κατανοηθούν και να ακολουθηθούν ορισμένες αρχές, όπως οι ακόλουθες:

1. Η εκπαίδευση μπορεί από μόνη της να είναι πετυχημένη, αν αναγνωρίζεται ότι η μάθηση είναι ένα ακούσιο πρόγραμμα το οποίο τα άτομα πρέπει να μαθαίνουν και να προωθούν. Για παράδειγμα, οι σερβιτόροι οι οποίοι εκπαιδεύονται τώρα χάνουν χρήματα με τη μορφή του φιλοδωρήματος για να παρακολουθήσουν μια σειρά μαθημάτων, η οποία θα τους βοηθήσει αργότερα να αναπτυχθούν οι ικανότητές τους πάνω στη δουλειά τους.
2. Οι άνθρωποι μαθαίνουν σε διαφορετικούς ρυθμούς και ιδιαίτερα στην περίπτωση των ενήλικων, συχνά ξεκινούν τόσο από τελείως διαφορετικά επίπεδα γνώσης και τέχνης, όσο και με διαφορετικά κίνητρα και διαθέσεις.

3. Η μάθηση εμποδίζεται σημαντικά από διάφορα αισθήματα, όπως της νευρικότητας, του φόβου, της κατωτερότητας, όπως επίσης και από την έλλειψη εμπιστοσύνης.
4. Η διδασκαλία πρέπει να γίνεται σε σύντομες συχνές συνεδριάσεις, παρά σε λίγες μακράς όμως διάρκειας. Για παράδειγμα, αν ένας εκπαιδευόμενος μάθαινε μια τεχνολογία, σε δέκα μαθήματα διάρκειας 45 λεπτών, είναι σίγουρα πολύ καλύτερα από ένα μάθημα διάρκειας 7,5 ωρών.
5. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να παίζουν δραστήριους ρόλους, πρέπει δηλ. να συμμετέχουν. Η ομιλία και η διάλεξη τους βάζουν σ' ένα ρόλο παθητικό, ενώ οι συζητήσεις ή η πρακτική εργασία τους δίνουν ρόλους δραστήριους.
6. Η εκπαίδευση πρέπει να χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις και όχι μόνο μία, όπως την αίσθηση της ακοής.
7. Τα προγράμματα πρέπει να ελέγχονται συχνά.
8. Η εμπιστοσύνη μεγαλώνει με τον έπαινο και όχι με την επίπληξη.
9. Οι τέχνες μα και η γνώση αποκτώνται κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων και πρέπει οι εκπαιδευτές να γνωρίζουν « την καμπύλη μάθησης », η οποία είναι πολλές φορές αιτία απογοήτευσης και ματαιώσης για πολλούς εκπαιδευόμενους.

Σχήμα 3. Καμπύλη μάθησης



Πηγή: Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. "Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων", 2001, σελ. 127

Στο Σχήμα παρουσιάζεται μια τυπική καμπύλη μάθησης. Τόσο οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όσο και κυρίως οι διδάσκοντες θα πρέπει, για κάθε συγκεκριμένη ομάδα εκπαιδευομένων, να διαπιστώνουν την καμπύλη μάθησης (με δοκιμασίες, ερωτηματολόγια.

παρακολούθηση της ενεργούς συμμετοχής τους και του τρόπου εφαρμογής - εκτέλεσης των όσων μαθαίνουν) ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες να αυξήσουν την παρακίνηση για μάθηση και κατ' επέκταση τον ρυθμό με τον οποίο μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι.

Απ' αυτές τις αρχές μάθησης φαίνεται καθαρά ότι είναι πολύ δύσκολο να μεταχειρίζεσαι το άτομο όπως μία ομάδα. Πρέπει η εκπαίδευση η οποία παρέχεται, να ταιριάζει με τις ατομικές ανάγκες του κάθε εκπαιδευόμενου. Οι τεχνικές οι οποίες χρησιμοποιούνται εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, στους οποίους περιλαμβάνονται ανάμεσα στους άλλους η γνώση, οι τέχνες, οι στάσεις όπως επίσης τα άτομα ή οι ομάδες.

Εκτός απ' αυτές τις αρχές οι οποίες θα πρέπει να ακολουθηθούν για να είναι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελεσματικό, υπάρχουν και ανάλογες απαιτήσεις για ένα τέτοιο πρόγραμμα όπως:

1. η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται με σκοπό την άμεση χρησιμοποίησή της,
2. πρέπει να τοποθετεί τον εργαζόμενο στην παραγωγή όσο το δυνατόν γρηγορότερα,
3. πρέπει να αυξάνει τις ατομικές ικανότητες του εργαζόμενου για την εκτέλεση της εργασίας του,
4. πρέπει να είναι αρκετά ελαστική, έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι εκείνα τα οποία θα βοηθήσουν τα μέλη μιας επιχείρησης είτε αυτά είναι οι απλοί εργαζόμενοι είτε είναι τα στελέχη να βελτιώσουν τις ικανότητές τους και τις δεξιότητές τους, να αυξήσουν τις γνώσεις τους και να αποκτήσουν περισσότερες εμπειρίες για τη δουλειά τους, οι οποίες θα τους φανούν σίγουρα στο μέλλον χρήσιμες.

2. Μέθοδοι εκπαίδευσης:

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική εκείνη ενός εκκολλημένου διευθυντικού στελέχους ή ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πάρα πολλές συζητήσεις σχετικά με το ποιος θα πρέπει να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους, πότε θα πρέπει να γίνεται η εκπαίδευση, τι θα πρέπει να περιλαμβάνει, κάτω από ποιες συνθήκες θα είναι αποδοτική ή ποια μέθοδος θα πρέπει να ακολουθηθεί.

Σχετικά με τις μεθόδους θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο αριθμός τους είναι σημαντικός. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν αλλά η εκλογή τους εξαρτάται κυρίως από τη γνώση η οποία θα πρέπει να μεταδοθεί.

1. Εγκατάσταση και ενημέρωση:

Όταν μια επιχείρηση προσλάβει ένα καινούργιο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στελέχους στο νέο του περιβάλλον να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατόν ταχύτερα. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τα προγράμματα εγκαταστάσεως και ενημερώσεως τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια ημέρα) και περιλαμβάνουν ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης, λεπτομερή ανάλυση της σχέσεως της εργασίας του νέου στελέχους προς τους υπόλοιπους τομείς της επιχειρήσεως, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού της επιχειρήσεως και, πολλές φορές, ανάλυση των οικονομικών προβλημάτων τόσο της επιχειρήσεως όσο και του κλάδου. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η προσαρμογή και συμμετοχή του εργαζομένου στους στόχους της επιχειρήσεως, γιατί έτσι ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της επιχειρήσεως και τις πράξεις της διοικήσεως.

2. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας για το σκοπό αυτό στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε Πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές κ.λπ. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στις επιχειρήσεις.

3. Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης:

Η λειτουργικότητα και ανάπτυξη μίας επιχείρησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν.

Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασικό, παραδοσιακό τρόπο που έμαθαν να σκέπτονται για να αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψή τους καθώς και νέους τρόπους θεωρήσεως των προβλημάτων, ανακατατάσσοντας, συνδυάζοντας και κάνοντας διάφορα πειράματα με τα δεδομένα που διαθέτουν ώσπου να βρουν την πιο προσοδοφόρα λύση. Γι' αυτό πολλοί ονομάζουν τα προγράμματα αυτά "ανιχνευτές ιδεών".

Το πιο γνωστό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται συνήθως γι' αυτές τις περιπτώσεις είναι το λεγόμενο **Brainstorming**. Στα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία δίνεται ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μια πρωτότυπη λύση. Οι συμμετέχοντες προσπαθούν να δώσουν πρωτότυπες απαντήσεις, λέγοντας ότι σχετικό τους περνά από το μυαλό εκείνη την ώρα. Στη φάση αυτή τα σχόλια και η κριτική είναι πολύ περιορισμένα, οι απαντήσεις και οι ιδέες υφίστανται λεπτομερή ανάλυση και κριτική όταν τελειώσει η διαδικασία.

4. Οι ομιλίες:

Είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη, στην περίπτωση κατά την οποία η γνώση η οποία πρέπει να μεταδοθεί, π.χ. στην ιστορική πορεία της επιχείρησης, την πολιτική της, τους κανονισμούς που υπάρχουν, όπως επίσης την περιγραφή διαφόρων μεθόδων και τρόπων ενέργειας που ακολουθεί.

Αυτές προϋποθέτουν από τον ομιλητή την άριστη και σε βάθος κατοχή του θέματος, έτσι ώστε μεταδίδοντας τις σκέψεις του να πετύχει την πρόκληση του ενδιαφέροντος του ακροατηρίου του και τη συγκράτηση από μέρους τους αυτών που έχει πει. Χρησιμοποιείται κυρίως σε μεγάλα ακροατήρια γιατί με τον τρόπο αυτό μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης.

Σε μεγάλους και εκτεταμένους οργανισμούς έχει καθιερωθεί ένα συστηματικό πρόγραμμα προσανατολισμού, μέρος του οποίου είναι οι διαλέξεις, τα κινηματογραφικά έργα και οι περιοδείες. Μερικές αλυσίδες ξενοδοχείων και εστιατορίων έχουν καθιερώσει ένα πρόγραμμα διαλέξεων και περιοδειών κατά τη διάρκεια των οποίων γίνονται ξεναγήσεις σε κτίρια και αναφέρονται στοιχεία από την αρχιτεκτονική τους, καθώς επίσης γίνεται περιγραφή της οργάνωσης του κάθε τμήματός τους. Πάντοτε μετά από την ξεναγήση ακολουθεί συζήτηση και διατύπωση σχολίων.

Είναι επίσης δυνατόν να γίνει ένας συνδυασμός παρόμοιων διαδικασιών προσανατολισμού, με περιοδικές συναντήσεις των υπαλλήλων σε μια μικρότερη οργάνωση.

5. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training):

Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο, καθόσον είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από τον καθένα. Έτσι, σ' αυτή την περίπτωση τοποθετούμε τον εκπαιδευόμενο σε θέση "βοηθού προϊσταμένου", όπου, με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοικήσεως.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος μάθει να ενεργεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμός ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες ελέγχου, προσλήψεως προσωπικού κ.λ.η) είναι λιγότερο χρήσιμη στο πεδίο ανθρωπίνων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο ένας προϊστάμενος επικοινωνεί, υποκινεί και γενικά διευθύνει τους υφισταμένους του ή συμπεριφέρεται με τους συναδέλφους του, είναι κάτι το προσωπικό, είναι κάτι που, πέρα από τις σχετικές γνώσεις, εξαρτάται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητά του.

6. Εκπαίδευση έξω απ' την εργασία:

Όταν η εργασία είναι δύσκολη κι όπου τα λάθη ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή μεθόδων παραγωγής κι όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση (Coaching), τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω απ' τη θέση εργασίας σ' αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση). Για μερικές εργασίες η τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου αμέσως σε πραγματικές συνθήκες εργασίας είναι δυνατό να βάλει σε κίνδυνο την ίδια του την ασφάλεια και την ασφάλεια των άλλων ή ακόμα μπορεί να ζημιώσει ακριβά μηχανήματα.

Αυτή η εκπαίδευση (έξω απ' την εργασία) είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς. Με καλά κáταρτισμένους διδάσκοντες η έμφαση περιορίζεται στη μάθηση μάλλον, παρά στην παραγωγή. Χρησιμοποιείται δε για την εκπαίδευση υπαλλήλων, τραπεζικών ταμιών, εποπτών, τυπογράφων κτλ.

Σ αυτό το είδος της εκπαίδευσης προσπάθεια καταβάλλεται να υπάρχουν κατά το δυνατό τα ίδια με τα πραγματικά υλικά, ο εξοπλισμός κι οι συνθήκες που συναντώνται στον πραγματικό τόπο της εργασίας. Ο χρόνος μάθησης κυμαίνεται από λίγες μέρες μέχρι μερικούς μήνες, η θεωρία εδώ προσφέρεται ευκολότερα παρά στο έργο κι οι συνθήκες μάθησης ελέγχονται προσεκτικότερα.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως: ότι πολλές ικανότητες μαθαίνονται μ' αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας προς τους οποίους σιγά-σιγά πρέπει ο εκπαιδευόμενος να προσαρμοστεί και τελικά ότι η εκπαίδευση στοιχίζει κι ο υπάλληλος διδάσκεται από ανθρώπους που δε θα εργαστούν μαζί του για να αξιολογήσουν την εκτέλεση της δουλειάς του, όταν πάει εκεί.

7. Υπόδυση ρόλων (role playing):

Σχηματίζεται μια ομάδα εκπαιδευομένων όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχειρήσεως στα οποία πρέπει να εκπαιδευθούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

Πρέπει κυρίως να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο, όπως είναι η διάλεξη ή η σύσκεψη. Αυτή η εκπαιδευτική μέθοδος συνδυάζει το αστείο με την εκμάθηση. Κατά την αναπαράσταση μπορεί να χρησιμοποιηθεί χιούμορ, το οποίο τις πιο πολλές φορές είναι ένα αποτελεσματικό μέσο, όπως είναι η παράσταση για την αλλαγή ανεπιθύμητης συμπεριφοράς.

Βάζοντας διάφορους υπαλλήλους να παίξουν τους ρόλους άλλων, τους δίνεται η ικανότητα να μάθουν τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν αυτοί.

Αναφορικά με θέματα κατανόησης ανθρώπινων σχέσεων και σχετικών ικανοτήτων, το παίξιμο του ρόλου παρέχει πολλά πλεονεκτήματα. Δίνει, π.χ. ευκαιρίες στους παίκτες για εφαρμογή γνώσεων που αποκτήθηκαν από βιβλία, διαλέξεις και συζητήσεις, δημιουργεί ευαισθησία σχετικά με τον

τρόπο που η συμπεριφορά τους επιδρά σ' άλλους και υποβοηθά τους ανθρώπους να εκτιμήσουν κι άλλες απόψεις. Η γνώση των αποτελεσμάτων είναι άμεση, γιατί τόσο οι παίζοντες το ρόλο όσο και οι άλλοι αναλύουν και κριτικάρουν τη συμπεριφορά των παικτών, το δε ενδιαφέρον κι η συμμετοχή φτάνουν σε μεγάλο βαθμό.

8. Επιχειρηματικά παιχνίδια (business games):

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων παίρνουν μια σειρά αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται και ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι οποίοι, προγραμματισμένοι με τις κατάλληλες μεταβλητές, αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων.

Κατά τα επιχειρηματικά παιχνίδια χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση οι προβληματικές καταστάσεις που παρουσιάστηκαν στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης ή σε άλλες επιχειρήσεις και χρησιμοποιούνται σαν μέθοδοι εκπαίδευσης τόσο των διοικητικών και εποπτικών στελεχών, όσο και των απλών υπαλλήλων.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε μετά τη θεωρία σαν εφαρμογή των αρχών της, είτε για γραπτή επεξεργασία ή προφορική συζήτηση στην ομάδα, πριν εκτεθούν από τον εκπαιδευτή οι έννοιες, οι αρχές και η θεωρία.

Σε μεγάλη χρήση είναι τα επιχειρηματικά παιχνίδια ή αλλιώς μελέτη περιπτώσεων σε ανώτατες σχολές στο εξωτερικό και στη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως και σ' εκπαίδευση διοικητικών κι εποπτικών στελεχών.

Οι σχετικές συζητήσεις γίνονται σε μια ατμόσφαιρα σύσκεψης, μέσα στην οποία μάλιστα ο σπουδαστής διαπιστώνει πως δεν υπάρχει πάντοτε μια μόνο απάντηση σ' ένα ειδικό πρόβλημα.

Η μέθοδος δίνει ευκαιρίες για μάθηση στην πράξη και προκαλεί ενδιαφέρον, αφού μάλιστα οι καλές περιπτώσεις παίρνονται από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες έτσι προκαλούν κι αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη κι ικανότητα για λύση προβλημάτων. Η στενότητα του μυαλού μειώνεται κι οι εκπαιδευόμενοι οφείλουν πολλές φορές να υπερασπίζονται τις απόψεις τους κι έτσι ν' αποκτούν γνώσεις κι αρχές

9. Θεραπευτική εκπαίδευση:

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισμένα επίπεδα εκτέλεσης, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με το χρόνο, συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενέργειας και σκέψης μεθόδους που έμαθε στην αρχή. Μπορεί όμως, η διοίκηση να εισάγει και νέους τρόπους κι εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου.

Έτσι, αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μια για πάντα, αλλά είναι μια συνεχής διοικητική ευθύνη.

Μια μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η εκπαίδευση υπαλλήλων με κάποια εμπειρία. Έτσι, οι παλιότεροι αντιδρούν όταν τους λένε ότι δεν κάνουν τη δουλειά τους ή υποπτεύονται ότι η εκπαίδευση αποτελεί προσπάθεια μείωσής τους για λόγους πειθαρχίας ή για να επιταχυνθεί η παραγωγή,

πάντοτε σε βάρος τους. Το να πει δε κανείς σε κάποιον υπάλληλο πως χρειάζεται επιπρόσθετη εκπαίδευση ασφαλώς θα του δημιουργήσει ανησυχία έναντι των συναδέλφων του κι αυτό γιατί αποτελεί απειλή κατά του κύρους και της θέσης του την οποία κατέχει σαν ένας εργαζόμενος με νοημοσύνη κι ικανότητα.

Εναλλακτική προς αυτό το είδος εκπαίδευσης προσπάθεια είναι η χρήση από μερικές επιχειρήσεις μαθημάτων φρεσκαρίσματος των γνώσεων σε τομείς όπως η πρόληψη ατυχημάτων, οι μέθοδοι εργασίας, η οργάνωση, κάτι δηλ. που συντελεί στην αποφυγή της επισήμανσης της φτωχής απόδοσης και της τάσης παράλειψης μερικών αρχών εκτέλεσης της εργασίας.

Επίσης, η περιοδική αυτή εκπαίδευση επιτρέπει την κανονική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών που απαιτούν ερμηνεία όπως, π.χ. νέες εφαρμογές λογιστικής, νέα προϊόντα κι εξοπλισμός, προσπάθεια δηλ. που μειώνει τη δυνατότητα να παραβλέπουν σπουδαίες αλλαγές.

10. Μελέτη περιπτώσεων (Case studies) :

Όπως κατά τη διδασκαλία των μαθηματικών, όπου τα προβλήματα σε συνέχεια αποτελούν ευκαιρία για εφαρμογή των διδαχθεισών αρχών, έτσι και για τ' ανθρώπινα θέματα οι περιπτώσεις χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση.

Η διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους κανονισμούς, στη διοίκηση προσωπικού, στις ανθρώπινες σχέσεις, στις εργατικές σχέσεις, στο μάρκετινγκ, στη διοίκηση παραγωγής και στην πολιτική της επιχείρησης μπορεί να συμπληρωθεί με συζήτηση κι επεξεργασία προβληματικών περιπτώσεων. Μπορούν δε αυτές να χρησιμοποιηθούν είτε μετά την προσφορά της θεωρίας, σαν εφαρμογή των αρχών της, είτε για γραπτή επεξεργασία ή προφορική συζήτηση στην ομάδα, πριν εκτεθούν από τον διδάσκοντα οι έννοιες, οι αρχές κι η θεωρία.

Με το δεύτερο τρόπο αναμένεται απ' τους εκπαιδευόμενους να καταλήξουν σε γενικεύσεις κι αρχές αυτοί οι ίδιοι, κάτι δηλαδή που βάζει βαριές απαιτήσεις πάνω τους, αφού πρέπει να έχουν μεγάλη ωριμότητα και κάποιο υπόβαθρο πάνω στο θέμα..

Σε μεγάλη χρήση είναι η μελέτη περιπτώσεων σε ανώτατες σχολές στο εξωτερικό και στη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως και σ' εκπαίδευση διοικητικών κι εποπτικών στελεχών. Οι σχετικές συζητήσεις γίνονται σε μια ατμόσφαιρα σύσκεψης, μέσα στην οποία μάλιστα ο σπουδαστής διαπιστώνει πως δεν υπάρχει πάντοτε μια μόνο απάντηση σ' ένα ειδικό πρόβλημα.

11. Προγραμματισμένη διδασκαλία (Programmed Instruction):

...Αποτελεί μια εξέλιξη στην εκπαίδευση μετά το 1950 και τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά της είναι:

1. Οι σπουδαστές μαθαίνουν με το δικό τους ρυθμό.
2. Οι διδάσκοντες δεν αποτελούν το κύριο μέρος της μάθησης.
3. Το για μάθηση υλικό χωρίζεται σε πολύ μικρές ενότητες ή στάδια.
4. Κάθε μέρος λογικά χτίζεται πάνω σε κάτι που έχει προηγηθεί.

5. Στο σπουδαστή παρέχεται άμεση γνώση των αποτελεσμάτων για κάθε απάντηση που δίνει και
6. Υπάρχει ενεργητική συμμετοχή από μέρους του σπουδαστή στο κάθε στάδιο του προγράμματος.

Μερικά είδη προγραμμάτων λαμβάνουν υπόψη τις ατομικές διαφορές σε κατάρτιση κι έτσι αν κάποιος δεν μπορεί να δώσει τη σωστή απάντηση σε μια ερώτηση ή μια σειρά ερωτήσεων, θα καθοδηγηθεί προς ένα διαφορετικό μέρος του προγράμματος που θα τον οπλίσει με θεμελιώδεις γνώσεις που στερείται.

Η προγραμματισμένη διδασκαλία, σήμερα, περισσότερο ενδείκνυται γι' απόκτηση πραγματικής γνώσης σε τομείς όπως τα μαθηματικά, η φυσική, οι ξένες γλώσσες κτλ. Δεν είναι κατάλληλη για φιλοσοφικές έννοιες, για στάσεις, για ικανότητες προς λύση προβλημάτων ή για κινητικές ικανότητες. Ένα τέτοιο, όμως πρόγραμμα στοιχίζει πολύ.

Σ' αυτό το είδος της μάθησης αναφέρεται κι ο όρος διδακτική μηχανή, η οποία είναι επινόηση που μπορεί κάλλιστα να λάβει χώρα τόσο με βιβλία ή εγχειρίδια όσο και με μια μηχανή, η οποία απλώς αποτελεί μέσο για χειρισμό του προγράμματος. Η πείρα με τις διδακτικές μηχανές (π.χ. διερευνητικές, προβολείς ή ακόμα κλειστό σύστημα τηλεόρασης) και την προγραμματισμένη διδασκαλία διδάσκει πως στον εκπαιδευόμενο υπάρχει υποκίνηση σε μεγάλο βαθμό. Η εκπαίδευση δεν μπορεί να γίνει σε τακτό χρόνο και τόπο (επομένως κι όχι σ' αίθουσες) και κατά τις έρευνες γενικά αποδίδει ευνοϊκά αποτελέσματα.

12. Εκπαίδευση "Νέας Εποχής" (New Age (NA) Training):

Η διαπιστωμένη ανάγκη ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ένα κοινό σύστημα αξιών, κοινές παραδοχές και αντίληψη, ώστε να λειτουργούν ως πραγματική ομάδα και να διατηρούν και προάγουν την εταιρική κουλτούρα, έχει οδηγήσει μερικές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της σύγχρονης μεθόδου εκπαίδευσης "Νέας Εποχής".

Πρόκειται για μέθοδο εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας και τα μαθήματα - ασκήσεις διαρκούν από μερικές ημέρες έως μερικές εβδομάδες. Οι εκπαιδευόμενοι (ως μέλη ομάδας) καλούνται και προκαλούνται να αποκαλύψουν το συναισθηματικό και ψυχικό τους κόσμο, καθώς και τα πολύ προσωπικά τους συμβάντα (π.χ. με τους γονείς τους, τον / την σύζυγο, τα παιδιά τους), ενώπιον άλλων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τις τεχνικές του διαλογισμού, της γιόγκα, της αυτοϋπνωσης, του καταϊγισμού ιδεών και άλλων τεχνικών αλλαγής συμπεριφοράς, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να αλλάξουν στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις, πιστεύω και εν τέλει συμπεριφορά.

Η μέθοδος αυτή έχει δεχθεί έντονη κριτική, ότι βασίζεται στη φιλοσοφία της πλύσης εγκεφάλου (όπως είναι η γιανωνέζικη μέθοδος εκπαίδευσης στελεχών "Hell - Camp", ή οι τεχνικές ελέγχου του μυαλού, κ.ά.), ότι παραβιάζει την ιδιωτική κατάσταση των ατόμων, προσβάλλει την προσωπικότητά τους και ότι απαιτεί από τους εκπαιδευόμενους να αλλάξουν τα θρησκευτικά τους πιστεύω.

Η παραπάνω κριτική εγείρει θέματα ηθικής και θα πρέπει άρα η συμμετοχή των εργαζομένων να είναι προαιρετική. Αν και σε προσωπικό επίπεδο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πολλά, εν τούτοις, είναι αμφίβολη η μεταφορά αυτής της γνώσης στον εργασιακό χώρο.

13. Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation):

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται, οριζόντια - από λειτουργία σε λειτουργία - αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση, για διάστημα 3-6 μηνών. Είναι από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους, με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο το στέλεχος και την επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματά τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της. Το ίδιο το στέλεχος δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού (σε μια μόνο λειτουργία - π.χ. πωλήσεις, οικονομικά, παραγωγή) αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες που θα το βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα (π.χ. ανώτερο, ανώτατο στέλεχος), κάτι το οποίο ωφελεί και την ίδια την επιχείρηση.

Με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούριο και διαφορετικό, ταράζοντας έτσι τα λιμνάζοντα - ίσως - νερά στα τμήματα που πηγαίνει. Αυτή η μετακίνηση του στελέχους από τμήμα σε τμήμα (ή από διεύθυνση σε διεύθυνση) το βοηθά να γνωρίζει ανθρώπους και να αναπτύξει δίκτυο γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατηρηματική συνεργασία.

Αν η μετακίνηση γίνεται και σε διαφορετική χώρα τότε ο εκπαιδευόμενος, πέρα από το να γνωρίζει την κουλτούρα των συνεργατών του, γνωρίζει και αυτή των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της προσθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σημαντικό ακόμη όφελος για τον εκπαιδευόμενο προκύπτει από το γεγονός ότι, μέσα απ' αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος.

Αν και δημοφιλής αυτή η μέθοδος, εν τούτοις, παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα, όπως:

1. ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας ότι είναι βράχεια και προσωρινή η παραμονή του στην κάθε θέση, να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό του έργο,
2. να κουραστεί ψυχολογικά, από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά,
3. σπαταλάται πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα - δραστηριότητες, ανθρώπους - και να αναλάβει πραγματική δράση,

4. ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να ξεχασθεί σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν έτσι οι ευκαιρίες και δυνατότητές του για εξέλιξη,
5. ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι στο (νέο) τμήμα όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος, ν' αντιδράσουν αρνητικά και να μη συνεργασθούν μαζί τους.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα μπορούν να μειωθούν, αν γίνει κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός αυτών των μετακινήσεων. Αν, δηλαδή, σε κάθε μετακίνηση ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει διαφορετικές, περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες αν στο σύστημα προαγωγών λαμβάνονται υπόψη οι επιδόσεις του στα τμήματα που είχε αναλάβει. Ακόμη, αν λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις, τα σχέδια σταδιοδρομίας του και οι προσωπικές του ικανότητες αλλά και οι δυσκολίες / αδυναμίες να μετακινηθεί, είτε σε κάποιο τμήμα / διεύθυνση είτε σε διαφορετικές και μακρινές τοποθεσίες (π.χ. από μια χώρα σε κάποια άλλη) και αν εξασφαλίζονται ουσιαστικές και αξιόπιστες αξιολογήσεις για τον εκπαιδευόμενο, από τους κάθε φορά προϊσταμένους του.

3. Εκπαιδευτικά μέσα

Όπως υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζόμενων, έτσι υπάρχει μια ανάλογη ποικιλία από εκπαιδευτικά μέσα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν πληρέστερο και πιο κατανοητό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Τα σημαντικότερα από τα εκπαιδευτικά μέσα είναι τα φιλμ, οι πίνακες, τα διαγράμματα, τα σκίτσα και γενικά, τα κάθε είδους οπτικά βοηθήματα.

Τα φιλμ μικρής και μεγάλης διάρκειας βοηθούν το ανάλογο εκπαιδευτικό πρόγραμμα να κατανοηθεί καλύτερα και επομένως να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά δεν αντικαθιστούν τη συζήτηση και τη διάλεξη. Η εκπαίδευση ενός υπαλλήλου ή ενός μικρού αριθμού υπαλλήλων, κάθε φορά γίνεται πιο εύκολη με τη χρησιμοποίηση των «στερμόνων» (Isop), φιλμ μικρής διάρκειας και των κανονικών φιλμ.

Το πρώτο έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να προβληθεί όσες φορές κριθεί αναγκαίο και η προβολή του πραγματοποιείται από μηχανή της οποίας ο χειρισμός είναι απλός και προσίτος στον κάθε εκπαιδευόμενο, πράγμα το οποίο δίνει τη δυνατότητα στον υπάλληλο να προβάλλει το φιλμ όσες φορές θέλει, μέχρι να καταλάβει το νόημά του.

Τα περισσότερα εκπαιδευτικά μέσα έρχονται συσκευασμένα όπως τα μοντέλα, έχουν δηλ. μπει σε καλούπια κι αυτό συμβαίνει τόσο για την εξασφάλιση ομοιομορφίας στα μέσα εκπαίδευσης και εξάσκησης, όσο και για την όσο το δυνατόν γρηγορότερη πρόοδο. Τα εκπαιδευτικά μέσα τα οποία συναντούμε στην προγραμματισμένη διδασκαλία είναι ανάμεσα στα άλλα οι βιντεοκασέτες, οι μικροφωνικές κασέτες οι οποίες μπορούν να παίξουν σε μαγνητόφωνα, τα φιλμ μικρής διάρκειας, τα φιλμ των 16 χιλιοστών, τα σλάιτς και άλλα.

Τα σκίτσα, οι πίνακες όπως και τα σχεδιαγράμματα προσφέρουν κι αυτά, όπως και τα φιλμ, ανεκτίμητες υπηρεσίες στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. Συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των θεμάτων που διδάσκονται οι εκπαιδευόμενοι, όπως και στην πιο γρήγορη αντίληψη και ανάλυση πολύπλοκων γνώσεων.

Γενικά, τα εκπαιδευτικά μέσα χρησιμοποιούνται με την ίδια αναλογία με την οποία χρησιμοποιούνται οι διάφορες εκπαιδευτικές μέθοδοι και είναι εξίσου σπουδαία με τις εκπαιδευτικές μεθόδους..

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ενίσχυση και βελτίωση της εκπαίδευσης που παρέχεται στις διάφορες σχολές είναι ένας αναγκαίος στόχος ο οποίος όμως μόνο μακροπρόθεσμα μπορεί να αντιμετωπιστεί και οποιαδήποτε αποτελέσματα μόνο μακροπρόθεσμα μπορούν να γίνουν αισθητά.

Αντίθετα, η άλλη μορφή εκπαίδευσης, ήτοι η επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση που υλοποιείται μέσω προγραμμάτων σεμιναρίων από τις εκπαιδευτικές δομές των ιδίων των επιχειρήσεων είτε από τις εκπαιδευτικές δομές ειδικευμένων φορέων, είναι εκείνη η οποία μπορεί άμεσα να συντελέσει στην κάλυψη των αναγκών σε ειδικευμένο προσωπικό και να βελτιώσει το γενικότερο επίπεδο ειδίκευσης του προσωπικού του τουριστικού τομέα.

Η επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση παρακάμπτει την δυσκινησία της βασικής εκπαίδευσης. Μπορεί να είναι σύγχρονη και να αναπροσαρμόζεται συνεχώς. Είναι αναγκαία ακόμη και στο ειδικευμένο προσωπικό που έχει αποφοιτήσει από τις απαιτούμενες σχολές και που ήδη απασχολείται για μεγάλο χρονικό διάστημα στον τομέα των επιχειρήσεων και τούτο διότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ραγδαία εξέλιξη στην διαμόρφωση νέων αναγκών. Δημιουργούνται νέα και πιο πολύπλοκα προϊόντα και υπηρεσίες, νέες διαδικασίες και περισσότερες και πλέον εξειδικευμένες απαιτήσεις των πελατών με αποτέλεσμα η ειδίκευση του παραπάνω προσωπικού να καθίσταται ανεπαρκής.

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όμως που κάνουν αναγκαία την ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με τη βελτίωση της εκπαίδευσης που παρέχεται από τις διάφορες σχολές.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι τυχόν συγχωνεύσεις, ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών και οι οργανωτικές αλλαγές της επιχείρησης είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που θα καθιστούν πάντα την ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση απαραίτητη.

Η τεχνολογία δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να σχεδιάσει νέες διαδικασίες και λειτουργίες. Λειτουργίες που βελτιώνουν την επικοινωνία με τα σημεία παραγωγής πληροφοριών, επηρεάζουν σημαντικά τη ζωή της εταιρίας, ενισχύουν το στοιχείο της συνεργασίας με διακεκριμένους προμηθευτές και πελάτες, διαδικασίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να κινείται άμεσα και να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών της.

Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η απόδοση των υπαλλήλων, αντιμετωπίζονται σωστά τα προβλήματα που προκύπτουν και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι ευκολότερη αν ολόκληρος ο μηχανισμός λειτουργεί σωστά και όλοι λειτουργούν με βάση την ίδια φιλοσοφία.

Επίσης ένας ευχαριστημένος υπάλληλος που νιώθει ότι προοδεύει και αισθάνεται πως η επιχείρηση στην οποία απασχολείται ενδιαφέρεται για αυτόν

και την ανέλιξη του, προσφέρει περισσότερα στην επιχείρηση και ενδιαφέρεται με τη σειρά του για την πρόοδο της.

Αυτό που κάνουν οι παράγοντες λοιπόν, είναι να τονίζουν την ήδη υπάρχουσα και συμφέρουσα - όσων αφορά τις επιχειρήσεις - αναγκαιότητα της εκπαίδευσης. Γιατί η εκπαίδευση δεν παρέχεται με μοναδικό σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης. Η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση είναι μια επένδυση της ίδιας της επιχείρησης που αφορά την διατήρηση της στο μέλλον και την προσαρμογή της στο εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι λοιπόν φανερό ότι και οι παράγοντες που καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση στις επιχειρήσεις θα αλλάξουν και θα διαμορφωθούν διαφορετικά στο μέλλον. Και αυτό γιατί οι παράγοντες δεν επηρεάζονται μόνο από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά κυρίως από το εξωτερικό.

Το μόνο που θα παραμείνει σταθερό είναι η ανάγκη που αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν και αυτή η ανάγκη είναι η εκπαίδευση...

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σαν απόρροια των όσων έχουμε δει παραπάνω και με βάση την κατάσταση που επικρατεί στον Ελληνικό επιχειρησιακό χώρο και αφορά τον τομέα της εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, καταλαβαίνουμε πως χρειάζονται αλλαγές για να φτάσουμε στο σημείο να ανταγωνιστούμε σε θέματα ανάπτυξης, επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Οι μεγαλύτερες παγκοσμίως επιχειρήσεις διαθέτουν όλες δικό τους τμήμα εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων τους ως μέρος του total quality management. Τα πλέον επιτυχημένα στελέχη και οι αναγνωρισμένοι διευθυντές μεγάλων επιχειρήσεων είναι υπέρ όχι μόνο της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης αλλά και της δια βίου εκπαίδευσης, με αυτό εννοώντας πως όσο επιτυχημένος και να είσαι πάντα στον κόσμο των επιχειρήσεων συμβαίνει κάτι καινούριο.

Κάτι παρόμοιο μπορεί να συναντάμε τα τελευταία χρόνια και στις Ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά όχι όσο συχνά θα έπρεπε. Σιγά-σιγά θα πρέπει να συνταχθούν τμήματα έρευνας και ανάλυσης των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης καθώς και των τεχνικών που χρησιμοποιούν ξένες επιχειρήσεις και να προσαρμοστούν στα δεδομένα της Ελληνικής οικονομίας.

Η συνεργασία με έναν σύμβουλο με προϋπηρεσία στο εξωτερικό θα προσέφερε μεγάλη βοήθεια στην ανάπτυξη και λειτουργία ενός τέτοιου τμήματος.

Πολύ χρήσιμα είναι επίσης τα διάφορα σεμινάρια που γίνονται για την ανάπτυξη των διαφόρων τομέων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και των τομέων ποιότητας και προσωπικού.

Τέλος, θα πρέπει να δοθεί ένα κίνητρο, κάτι που θα κάνει τα μέλη του προσωπικού να προσπαθούν συνέχεια για το καλύτερο και να μην επαναπαύονται στην καθημερινή ρουτίνα. Ένα σύστημα επιβράβευσης - αμοιβής θα βοηθούσε πολύ στην υποκίνηση και θα βελτίωνε το κλίμα επιχείρησης - προσωπικού.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Είναι αναγκαία η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση; Αν ναι ποιοι είναι οι λόγοι που την καθιστούν αναγκαία;
2. Τι θέση κατέχει το τμήμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση σε σχέση με τα υπόλοιπα;
3. Υπάρχει συγκεκριμένο ετήσιο budget για το τμήμα εκπαίδευσης ή αυτό εξαρτάται από τις διακυμάνσεις στο συνολικό budget της επιχείρησης;
4. Ποιες μεθόδους και ποια μέσα εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε;
5. Υπάρχει σύστημα βαθμολόγησης του προσωπικού ανάλογα με τις επιδόσεις του; Χρησιμοποιείται η μέθοδος της επιβράβευσης – ποινής;
6. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ προγραμμάτων για προσωπικό και executives;
7. Πως γίνεται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος;
8. Πιστεύετε πως το τμήμα εκπαίδευσης θα έχει θέση και στις επιχειρήσεις του μέλλοντος;
9. Σαν μονάδα υποστηρίζετε τις ανταλλαγές προσωπικού μεταξύ άλλων μονάδων της αλυσίδας (αν είναι μέλος κάποιας) ή ακόμα και συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και οργανισμών άλλου είδους;

Ακολουθούν οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο (συμπερασματικά), οι οποίες δόθηκαν ύστερα από προφορική συνέντευξη με στελέχη των εξής επιχειρησιακών μονάδων:

INTERCONTINENTAL HOTEL
ΖΟΡΠΙΔΗΣ TRAVEL SERVICES
ZANNOS A.E. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
HEWLETTE PACKARD GREECE
ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ "ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ"

1. Είναι αναγκαία η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση; Αν ναι ποιοι είναι οι λόγοι που την καθιστούν αναγκαία;

Όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούν πως η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση είναι απαραίτητη. Ο κύριος λόγος είναι το χάσμα μεταξύ της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι υπάλληλοι από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΤΕΙ, ΑΕΙ, ΙΔΩΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ) και της επιθυμητής, από την πλευρά της επιχείρησης γνώσης. Όλοι δε, τονίζουν πως το να μαθαίνεις κάτι στην θεωρία και το να το εφαρμόζεις στην πράξη έχει μεγάλη διαφορά. Άλλος ένας λόγος που καθιστά απαραίτητη την ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση είναι η προσαρμογή του νέο-προσληφθέντα στη φιλοσοφία και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Σημαντικό ρόλο φαίνεται να παίζει και η εξέλιξη της τεχνολογίας αφού, σε αρκετές περιπτώσεις, οι υπάλληλοι χρειάστηκε να εκπαιδευτούν πάνω σε ένα νέο μηχάνημα ή ένα καινούριο πρόγραμμα. Τέλος, αναφέρθηκαν η εκπαίδευση υπαλλήλων με στόχο την προαγωγή τους και η απλή διεύρυνση των γνώσεων τους με στόχο έναν υπάλληλο με πιο ολοκληρωμένη προσωπικότητα.

2. Τι θέση κατέχει το τμήμα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση σε σχέση με τα υπόλοιπα;

Δεν διαθέτουν όλες οι επιχειρήσεις ξεχωριστό τμήμα για την εκπαίδευση και αυτό γιατί ορισμένες χρησιμοποιούν το σύστημα «εκπαίδευση πάνω στην δουλειά». Επίσης κάποιες επιχειρήσεις κρίνουν ανάλογα με τις ανάγκες τους και οργανώνουν σεμινάρια.

Όσων αφορά τις επιχειρήσεις που διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα εκπαίδευσης, μας πληροφορούν, πως είναι ένα από τα πλέον σημαντικά τμήματα και πως η καλή λειτουργία της επιχείρησης εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τη σωστή λειτουργία του τμήματος. Όσο πιο καταρτισμένος είναι ένας υπάλληλος τόσο λιγότερα θα είναι και τα προβλήματα που θα δημιουργηθούν μέσα στην επιχείρηση. Επίσης μέσω της σωστής εκπαίδευσης είναι πιο εύκολο για έναν υπάλληλο να νιώσει άνετα στο

χώρο εργασίας του, να έχει αυτοπεποίθηση, να παίρνει πρωτοβουλίες και να αντιμετωπίζει σωστά τα προβλήματα που τυχόν θα δημιουργηθούν.

3. Υπάρχει ετήσιο budget για το τμήμα εκπαίδευσης ή αυτό εξαρτάται από τις διακυμάνσεις στο συνολικό budget της επιχείρησης;

Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τμήμα εκπαίδευσης κρίνουν ανάλογα με τις ανάγκες τους και σε σχέση με το budget διαθέτουν κάποιο κεφάλαιο για την εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Αντίθετα οι επιχειρήσεις που έχουν τμήμα εκπαίδευσης διαθέτουν έπετα από έρευνα ένα κεφάλαιο του οποίου το μέγεθος καθορίζεται από τις ανάγκες της επιχείρησης, τις καινούριες απαιτήσεις της αγοράς, τον βαθμό τεχνογνωσίας και προϋπηρεσίας σε παρόμοιο κλάδο εκμετάλλευσης (αν υπάρχει), την ύπαρξη κάποιου σεμιναρίου κ.α. καθώς και από ένα Α(ποσοστό επί του συνολικού προϋπολογισμού) χρηματικό ποσό παραπάνω για "απρόβλεπτα έξοδα".

4. Ποιες μεθόδους και ποια μέσα εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε;

Όπως αναφέραμε και στην ερώτηση 2 όσες επιχειρήσεις δεν έχουν τμήμα εκπαίδευσης χρησιμοποιούν το σύστημα «εκπαίδευση πάνω στην δουλειά» ή έχουν εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι διοργανώνουν σεμινάρια βασισμένα στις ανάγκες της επιχείρησης.

Η «εκπαίδευση πάνω στην δουλειά» χρησιμοποιείται και από τις επιχειρήσεις που έχουν τμήμα εκπαίδευσης αλλά δεν είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα σεμινάρια, τις διαλέξεις, τα study groups και τη μελέτη περιπτώσεων με τα δύο τελευταία να θεωρούνται και τα περισσότερο αποτελεσματικά. Το δημοφιλέστερο μέσο είναι ο projector, ακολουθεί ο υπολογιστής, το video και διάφορα άλλα οπτικοακουστικά μέσα

5. Υπάρχει σύστημα βαθμολόγησης του προσωπικού ανάλογα με τις επιδόσεις του; Χρησιμοποιείται η μέθοδος της επιβράβευσης – ποινής;

Στην πλειονότητα των επιχειρήσεων σαν σύστημα βαθμολόγησης χρησιμοποιούνται οι καρτέλες αξιολόγησης, οι οποίες συμπληρώνονται από τους προϊσταμένους, και καταγράφονται οι επιδόσεις του καθενός.

Σε ορισμένες περιπτώσεις μέλη του προσωπικού τυγχάνουν επιβράβευσης (κάποιου bonus ή ρεπό), αλλά σαν φαινόμενο δεν θεωρείτε συχνό. Η χρήση

ποινης δεν εφαρμόζεται καθώς δημιουργεί αρνητικές αντιδράσεις στο κλήμα επιχείρησης – προσωπικού.

6. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ προγραμμάτων για προσωπικό και executives;

Βεβαίως και υπάρχουν διαφορές και αυτό γιατί είναι διαφορετικές οι απαιτήσεις κάθε θέσης. Το προσωπικό έχει κυρίως πρακτικά προγράμματα όπως π.χ. να μάθει να χρησιμοποιεί τα καινούρια μηχανήματα ή προγράμματα. Αντίθετα οι executives εκτός από τα πρακτικά προγράμματα πρέπει να παρακολουθούν ετησίως και κάποια θεωρητικά που αφορούν γενικότερα στον τομέα δράσης της επιχείρησης έτσι ώστε να είναι σωστά και πλήρως ενημερωμένα για τις εξελίξεις στην αγορά και να μπορούν να αυξήσουν το κέρδος και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τμήμα εκπαίδευσης προτιμούν κυρίως να προσλαμβάνουν πεπειραμένους για θέσης executive και σε μικρότερο ποσοστό να στέλνουν για σεμινάρια με στόχο την προαγωγή κάποιο υπάλληλο που ξεχωρίζει με τις ικανότητές του. Αντίθετα οι πιθανότητες ανέλιξης από απλό υπάλληλο σε executive είναι περισσότερες σε μια επιχείρηση που διαθέτει τμήμα εκπαίδευσης και αυτό γιατί είναι ευκολότερο να ξεχωρίσει κάποιος μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και την άνοδο στις επιδόσεις του ύστερα από αυτή.

Εξάλλου αυτός είναι και ο μακροχρόνιος στόχος του τμήματος: να παράγει στελέχη που να γνωρίζουν πλήρως όχι μόνο θεωρητικά αλλά και πρακτικά την επιχείρηση και τις ανάγκες της.

7. Πως γίνεται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος;

Όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν πως γίνεται ετήσιος απολογισμός και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης κρίνεται με βάση τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν και με τον τρόπο και την ταχύτητα που επιλύθηκαν. Αυτό δείχνει την κατάρτιση των υπαλλήλων. Κρίνεται επίσης και με βάση τη συνολική πορεία της επιχείρησης και κατά πόσο υπήρχε κέρδος και ανάπτυξη στην εκάστοτε ενδιαφερόμενη αγορά.

Σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση ενός προγράμματος παίζουν και οι συμμετέχοντες σε αυτό και κατά πόσο έμειναν ικανοποιημένοι από αυτό και τις επιδράσεις του στην καθημερινή τους εργασία. Η σωστή αξιολόγηση γίνεται με τεστ πριν την εκπαίδευση και μετά έτσι ώστε να φανεί η διαφορά στις ικανότητες και τις γνώσεις όσων έλαβαν μέρος.

8. Πιστεύετε πως το τμήμα εκπαίδευσης θα έχει θέση και στις επιχειρήσεις του μέλλοντος;

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ανάλογο τμήμα υποστηρίζουν πως είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και καθοριστικό για την ανοδική της πορεία. Ίσως στο μέλλον, αν είναι πιο ολοκληρωμένη η εκπαίδευση που παρέχεται από τα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα, να είναι και μικρότερος ο αρχικός χρόνος εκπαίδευσης ενός υπαλλήλου.

Σε γενικές γραμμές όμως πάντα θα είναι απαραίτητη η υπόλοιπη εκπαίδευση και αυτό γιατί έτσι ο υπάλληλος προσαρμόζεται καλύτερα στην επιχείρηση και προσανατολίζεται καλύτερα στην επίτευξη των στόχων της. Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τμήμα εκπαίδευσης θεωρούν πως όσο υπάρχουν γενικές εξελίξεις στο χώρο πάντα θα είναι αναγκαία η εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Όλοι όμως θεωρούν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση.

9. Σαν μονάδα υποστηρίζετε τις ανταλλαγές προσωπικού μεταξύ άλλων μονάδων της αλυσίδας (αν είναι μέλος κάποιας) ή ακόμα και συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και οργανισμών άλλου είδους;

Παρά το γεγονός ότι δεν συνηθίζεται, σε ορισμένες περιπτώσεις μέλη του προσωπικού ζητούν τη μετακίνησή τους σε άλλες μονάδες της αλυσίδας λόγω προσωπικών θεμάτων (π.χ. μετακόμιση).

Υπάρχουν όμως και καταστάσεις στις οποίες μια επιχείρηση αποστέλλει μέλη του δυναμικού της σε άλλη μονάδα έπειτα από προαγωγή και σε περιπτώσεις που η παρουσία του κρίνεται πιο απαραίτητη.

Τέλος, σε περιπτώσεις που μια επιχείρηση σχεδιάζει υιοθετήσει μια νέα εφαρμογή - καινοτομία ή χαρακτηριστικό, προκειμένου να ψάχνει για άτομα - γνώστες του αντικείμενου μέσω αγγελίας, "δανείζει" έπειτα από συμφωνία έναν αριθμό ατόμων για εκπαίδευση σε μια επιχείρηση - οργανισμό που να ειδικεύεται στο αντικείμενο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Ζευγαρίδης, Σπύρος *"Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού"*
Έκδοση 1987, Αθήνα
Διάθεση: Organopublica
- Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κ. *"Διοίκηση προσωπικού - ανθρώπινου δυναμικού"*, Έκδοση 2002, Αθήνα
Διάθεση: International Press
- Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κ. *"Μάνατζμεντ - αποτελεσματική διοίκηση επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών"*, Έκδοση 1980, Αθήνα
- Ξηροτύρη-Κουφαλίδου, Στυλιανή *"Διοίκηση Προσωπικού"*
Έκδοση 1992 Θεσσαλονίκη
Διάθεση: Αδελφοί Κυριακίδη
- Σοκοδήμος, Αν. *"Harvard business review για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού"*, Έκδοση 2002, Αθήνα
Διάθεση: Κλειδάριθμος
- Φαναριώτης, Παναγιώτης Ι. *"Διοίκηση προσωπικού"*
Έκδοση χ.χ. Αθήνα
Διάθεση: Σταμούλης
- Φραγκιαδάκης, Ευγένιος *"Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων"*,
Έκδοση 1999, Ρέθυμνο
Διάθεση: Γραφοτεχνική Κρήτης
- Χολέβας, Γιάννης Κ. *"Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων"*
Έκδοση 1991, Αθήνα
Διάθεση: Το Οικονομικό - Κ. & Π. Σμπίλιας
- Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. *"Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων"*
Έκδοση 2001, Αθήνα
Διάθεση: Interbooks

Ξένη Βιβλιογραφία:

- Norman M. *"Effective small business management Scarborough"*,
Έκδοση 1993, Νέα Υόρκη
Διάθεση: Macmillan
- Stredwick, John *"An introduction to human resource management"*,
Έκδοση 2000, Α Έκδοση Oxford, Auckland
Διάθεση: Elsevier / Butterworth - Heinemann
- Torrington, Derek *"Effective management"*
Έκδοση 1994, Β Έκδοση, Νέα Υόρκη
Διάθεση: Prentice Hall

Internet:

<http://www.antagonistikotita.gr>

<http://www.artemis.gr>

<http://www.e-businessforum.gr>

<http://www.eot.gr>

<http://www.europa.eu.int>

<http://www.go-online.gr>

<http://www.hrdauth.org.cy>

<http://www.infopublica.gr>

<http://www.sete.gr>

<http://www.tphrscsurvey.com>

<http://www.trwib.org>

Περιεχόμενα

| | |
|--|-----------|
| Εισαγωγή..... | 1 |
| A. Τι είναι εκπαίδευση και γιατί είναι αναγκαία..... | 2 |
| B. Επιπτώσεις της εκπαίδευσης..... | 3 |
| Γ. Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων..... | 4 |
| Δ. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών..... | 5 |
| 1. Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών..... | 6 |
| 2. Ανάλυση πληροφοριών..... | 6 |
| E. Παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση..... | 12 |
| 1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ - ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΥΞΗΣΗ | |
| ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ..... | 13 |
| 1.1 Ευρέως διαδεδομένες υποδομές ηλεκτρονικής δικτύωσης..... | 14 |
| α. Το Internet..... | 14 |
| β. Το Intranet..... | 15 |
| γ. Το Extranet..... | 17 |
| δ. Προστιθέμενης Αξίας (Value-Added-Networks - VANS)..... | 17 |
| 1.2 Οι νέοι «ηλεκτρονικοί όροι» για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες..... | 18 |
| 1.3 Βαθμός αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών Πληροφορικής και Ηλεκτρονικής Δικτύωσης από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις..... | 20 |
| 1.4 Εφαρμογές λογισμικού για Ξενοδοχεία..... | 21 |
| 2. ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ | |
| ΚΑΙ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..... | 24 |
| 3. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ..... | 28 |
| 4. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | |
| ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΒΑΙΝΟΥΝ | |
| ΣΕ ΑΛΛΑΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... | 31 |
| 4.1 Η Υποκίνηση..... | 33 |
| 4.2 Διατήρηση ενδιαφέροντος - Μείωση αποχωρήσεων..... | 34 |
| 5. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ – ΜΕΙΩΣΗ | |
| ΚΟΣΤΟΥΣ, ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ, ΦΘΟΡΩΝ..... | 36 |
| 6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ..... | 40 |
| 7. ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ..... | 41 |
| 8. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ: Ορισμός και δυσκολίες. Ποιος ο | |
| ρόλος των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού..... | 44 |
| 8.1 Ορισμός..... | 44 |
| 8.2 Δυσκολίες..... | 44 |
| 8.3 Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού..... | 46 |
| 9. ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΑ | |
| ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ - “ΠΟΛΥΕΙΔΙΚΕΥΣΗ”..... | 49 |
| 9.1 Πολυειδίκευση..... | 49 |
| 9.2 Διεύρυνση καθηκόντων..... | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 10. ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..... | 52 |
| 11. ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ..... | 55 |
| 12. ΕΝΤΑΞΗ – ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΝΕΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ..... | 57 |
| 13. ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ – ΝΕΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ – ΜΕΙΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... | 59 |
| 14. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ / ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (Benchmarking)..... | 61 |
| 14.1 Τύποι Benchmarking..... | 61 |
| 14.2 Οφέλη εφαρμογής μεθόδου Benchmarking..... | 62 |
| 14.3 Δυσκολίες εφαρμογής μεθόδου Benchmarking..... | 62 |
| 15. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ..... | 63 |
| 15.1 Πλεονεκτήματα αποκέντρωσης..... | 64 |
| 15.2 Μειονεκτήματα αποκέντρωσης..... | 64 |
| 16. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ..... | 65 |
| 16.1 Επιπτώσεις στις επιχειρήσεις..... | 66 |
| 16.2 Ανασταλτικοί παράγοντες για τις Ελληνικές επιχειρήσεις | 66 |
| 16.3 Κατευθύνσεις στρατηγικής για το μέλλον..... | 69 |
| 16.4 Οι παγκόσμιες τάσεις στη σύνδεση αγοράς εργασίας και εκπαίδευσης..... | 70 |
| Προγράμματα και μέθοδοι εκπαίδευσης: | |
| 1. Εκπαιδευτικά Προγράμματα..... | 73 |
| 2. Μέθοδοι εκπαίδευσης..... | 75 |
| 3. Εκπαιδευτικά μέσα..... | 83 |
| Συμπεράσματα..... | 85 |
| Προτάσεις..... | 86 |
| Ερωτηματολόγιο..... | 87 |
| Απαντήσεις..... | 88 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 92 |

