

Η Στρατηγική των επιχειρήσεων

Η στρατηγική μιας επιχείρησης έχει σαν στόχο να απαντήσει στο εξής ερωτήματα:

- Πού βρισκόμαστε τώρα;
- Που θέλουμε να φτάσουμε; σε ποιον κλάδο θα δραστηριοποιηθούμε, πώς θα τοποθετηθούμε στην αγορά, ποιες ανάγκες των καταναλωτών θέλουμε να εξυπηρετήσουμε και ποια είναι τα αποτελέσματα που θέλουμε να πετύχουμε.
- Πώς θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε;

Η στρατηγική μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνει τον καθορισμό των κύριων μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης και την ανάληψη μιας σειράς πρωτοβουλιών και αποφάσεων έτσι ώστε να υλοποιηθούν αυτοί οι στόχοι.

«Τί είναι στρατηγική;» Στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης τοποθέτησης (positioning), η οποία βασίζεται στις διαφορετικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Η ουσία της στρατηγικής τοποθέτησης μιας επιχείρησης είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να είναι διαφορετικές από εκείνες των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης λειτουργεί σαν οδηγός για τις αποφάσεις της. Για παράδειγμα η επέκταση σε μία νέα αγορά συμβαδίζει με τη στρατηγική της επιχείρησης; Θα πρέπει να προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες ή να βελτιώσουμε τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών που ήδη παρέχουμε; Πώς θα πρέπει να εκπαιδύσουμε το προσωπικό μας έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στη στρατηγική που έχουμε επιλέξει; Θα πρέπει η επιχείρηση να είναι υποστηρικτική και να επενδύει στο προσωπικό της ή θα πρέπει να προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος του; Με άλλα λόγια, η στρατηγική προσδιορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα παίρνονται οι αποφάσεις της επιχείρησης.

Φυσικά πριν μία επιχείρηση περιγράψει τη στρατηγική της, θα πρέπει πρώτα να πάρει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και ευρύτερα σε αυτό που ονομάζουμε εξωτερικό περιβάλλον καθώς επίσης και τις συνθήκες που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση. Ή όπως λέμε θα πρέπει να μελετήσει το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει:

- Το ευρύτερο περιβάλλον της
- Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η μελέτη του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται συνήθως με τη βοήθεια της ανάλυσης PEST (political, economic, social, technological).

Όταν η επιχείρηση απότιμα το πολιτικό της περιβάλλον τότε σκέφτεται τους νόμους που ισχύουν στη χώρα, την στάση της κυβέρνησης απέναντι στις επιχειρήσεις ή τις διεκδικήσεις των εργαζομένων και άλλων ομάδων. Στην πολιτική διάσταση τοποθετούνται ερωτήματα όπως το πλαίσιο που ισχύει για τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, τη φορολογία τους, την προστασία του περιβάλλοντος, την διαχείριση αποβλήτων, το νομικό πλαίσιο που αφορά την απασχόληση κλπ. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται διεθνώς ή έχουν σαν στόχο να δραστηριοποιηθούν σε άλλες χώρες.

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που υπάρχουν σε μία χώρα. Για παράδειγμα η ύπαρξη χαμηλών μισθών μπορεί να φαίνεται ελκυστική για μία επιχείρηση όμως ταυτόχρονα δημιουργεί προβληματισμούς σχετικά με τις οικονομικές δυνατότητες και την αγοραστική δύναμη των εν δυνάμει πελατών της. Ακόμα όμως και σε τέτοιες συνθήκες μία επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει τη στρατηγική της, δηλαδή να εντοπίσει τις δραστηριότητες στις οποίες θα επιδοθεί. Στο Οικονομικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται το ακαθάριστο εθνικό προϊόν της χώρας, τα επιτόκια δανεισμού των τραπεζών, το επίπεδο της ανεργίας, και ο πληθωρισμός.

Το κοινωνικό περιβάλλον εξετάζει ζητήματα όπως ο τρόπος ζωής των ανθρώπων, η καταναλωτική διάθεση, η ευρύτερη κατανομή του εισοδήματος, ο τρόπος με τον οποίον οι άνθρωποι περνάνε τον ελεύθερο χρόνο τους και άλλα. Περιλαμβάνει επιπλέον δημογραφικά στοιχεία όπως η μέση ηλικία του πληθυσμού και το εισόδημα.

Το τεχνολογικό περιλαμβάνει το βαθμό στον οποίο υπάρχουν διαθέσιμες τεχνολογίες και τεχνογνωσία στην επιχείρηση, τις εθνικές δαπάνες για την έρευνα, την προστασία των ευρεσιτεχνιών, την έμφαση που δίνουν άλλες επιχειρήσεις στην έρευνα.

Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μελετάται με το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter:

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από μεγάλες αποδόσεις και μεγάλα περιθώρια κέρδους είναι προφανώς ελκυστικός και για άλλες επιχειρήσεις. Αναμένεται ότι ο κλάδος αυτός θα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Κατά συνέπεια μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τις οικονομίες κλίμακας που μπορεί να πετύχει, τα κοστολογικά της πλεονεκτήματα, τη διαφοροποίηση του προϊόντος της, την πρόσβαση σε κανάλια διανομής, τους νομικούς περιορισμούς που μπορεί να υπάρχουν για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων (για παράδειγμα ο νόμος για την δημιουργία φαρμακείων, οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί που αυξάνουν το κόστος εισόδου σε ένα κλάδο).

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης. Ο αριθμός των προμηθευτών, το μέγεθος του προμηθευτή, η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων που παρέχουν οι προμηθευτές, και η δυνατότητα ολοκλήρωσης από πλευράς της επιχείρησης, δηλαδή να αναλάβει η επιχείρηση να φτιάχνει τις 'πρώτες ύλες' που θα αγοράζε από τους προμηθευτές της.

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης. Το μέγεθος και η οικονομική δύναμη των πελατών της επιχείρησης και η ύπαρξη ανταγωνιστών. Οι απειλές που υπάρχουν από υποκατάστατα προϊόντα. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων και η επίδραση της τιμής, η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, ο βαθμός διαφοροποίησης στα προϊόντα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές και η ύπαρξη εμποδίων εισόδου.

Το μοντέλο Porter για την στρατηγική των επιχειρήσεων

Η ανταγωνιστική στρατηγική βασίζεται στη διαφορετικότητα. Είναι η συνειδητή επιλογή από πλευράς της επιχείρησης να κάνει τα πράγματα διαφορετικά από ότι οι ανταγωνιστές της και μέσα από ένα σύνολο διαφορετικών δραστηριοτήτων να παράγει ένα μοναδικό μίγμα αξίας.

«Τί είναι στρατηγική;» Στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης τοποθέτησης (positioning), η οποία βασίζεται στις διαφορετικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Η ουσία της στρατηγικής τοποθέτησης μιας επιχείρησης είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να είναι διαφορετικές από εκείνες των ανταγωνιστών. Εάν για παράδειγμα μία επιχείρηση επιλέξει να είναι ο προμηθευτής με την χαμηλότερη τιμή θα πρέπει να έχει ήδη επινοήσει διαδικασίες, οι οποίες θα της δίνουν την δυνατότητα να παράγει πιο φτηνά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η στρατηγική της χαμηλότερης τιμής δεν μπορεί να στηρίζεται στην συμπίεση των μισθών μόνο. Στη συνέχεια παρουσιάζονται δύο περιπτώσεις στρατηγικής κόστους.

Στρατηγική κόστους, παραδείγματα

Η Southwest Airlines Company, προσφέρει μικρά ταξίδια, με φθινό εισιτήριο, μεταξύ μικρών πόλεων και σε μικρά αεροδρόμια μεγάλων πόλεων. Η Southwest αποφεύγει τα μεγάλα αεροδρόμια όπου τα έξοδα προσγείωσης είναι μεγάλα και δεν πετάει σε μεγάλες αποστάσεις. Οι πελάτες της είναι επαγγελματίες, οικογένειες και φοιτητές. Οι συχνές αναχωρήσεις της Southwest και τα φθινά εισιτήρια προσελκύουν πελάτες που σε άλλη περίπτωση θα ταξίδευαν με λεωφορείο ή αυτοκίνητο αλλά και ταξιδιώτες που σε άλλα δρομολόγια, επιλέγουν την άνεση των αερογραμμών πλήρους εξυπηρέτησης.

Οι διευθυντές περιγράφουν την στρατηγική τοποθέτηση της εταιρίας ως εξής: «Η Southwest Airlines εξυπηρετεί ταξιδιώτες που θέλουν χαμηλή τιμή και άνεση». Η ουσία όμως της στρατηγικής βρίσκεται σε αυτά που κάνει η εταιρία προκειμένου να πετύχει να έχει φθινά εισιτήρια. Εάν η Southwest έκανε ότι και οι ανταγωνιστικές εταιρίες πλήρους εξυπηρέτησης, δεν θα μπορούσε να κάνει πράξη την στρατηγική της η οποία δεν θα ήταν τίποτα περισσότερο από ένα σλόγκαν του marketing.

Οι αεροπορικές εταιρίες πλήρους εξυπηρέτησης: Μια αεροπορική εταιρία πλήρους εξυπηρέτησης, είναι σχεδιασμένη να μεταφέρει επιβάτες ανάμεσα σε δύο οποιαδήποτε σημεία. Για να πετάει σε μεγάλο αριθμό προορισμών και να εξυπηρετεί ταξιδιώτες σε προορισμούς που συνδέονται με άλλες πτήσεις, οι αεροπορικές εταιρίες πλήρους εξυπηρέτησης χρησιμοποιούν τα μεγάλα αεροδρόμια. Για να προσελκύσουν ταξιδιώτες που απαιτούν περισσότερη άνεση, προσφέρουν εξυπηρέτηση first class και business class. Για να εξυπηρετήσουν ταξιδιώτες που πρέπει ν' αλλάξουν αεροπλάνο, συντονίζουν τις πτήσεις τους και μεταφέρουν τις αποσκευές από το ένα αεροπλάνο στο άλλο. Επειδή ορισμένοι ταξιδιώτες ταξιδεύουν πολλές ώρες, οι αεροπορικές εταιρίες πλήρους εξυπηρέτησης προσφέρουν γεύματα στους επιβάτες.

Η Southwest: Σε αντίθεση με τις εταιρίες πλήρους εξυπηρέτησης, η Southwest σχεδιάζει όλες τις δραστηριότητές της έτσι ώστε να προσφέρει φθινή εξυπηρέτηση

στις πτήσεις της. Χρησιμοποιεί την πύλη εισόδου-εξόδου μόνο 15 λεπτά και έτσι μπορεί να κρατάει τα αεροπλάνα της στον αέρα περισσότερες ώρες από ότι οι ανταγωνιστές της. Με τον τρόπο αυτό προσφέρει πιο συχνές αναχωρήσεις παρ' ότι χρησιμοποιεί λιγότερα αεροσκάφη. Η Southwest δεν προσφέρει γεύματα, δεν έχει αριθμημένες θέσεις, δεν ελέγχει τις αποσκευές μεταξύ των πτήσεων ούτε προσφέρει εξυπηρέτηση πρώτης θέσης ή business class. Με την αυτόματη πώληση εισιτηρίων στην είσοδο αποφεύγει τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, και την προμήθειά που παίρνουν. Ο στόλος αεροσκαφών Boeing 737 που χρησιμοποιεί επιτρέπει μια ικανοποιητική και οικονομική συντήρηση. Η Southwest δημιούργησε μια μοναδική στρατηγική τοποθέτηση και βρήκε τον τρόπο να την υλοποιήσει. Στα δρομολόγια που εξυπηρετεί η Southwest, καμία αεροπορική εταιρία πλήρους εξυπηρέτησης δεν θα ήταν τόσο εξυπηρετική με τόσο χαμηλό κόστος.

Το Ikea είναι μια πολυεθνική εταιρία λιανικού εμπορίου επίπλων με βάση τη Σουηδία, η οποία έχει επίσης μια ξεκάθαρη στρατηγική τοποθέτηση. Το Ikea απευθύνεται σε νεαρούς πελάτες που επιθυμούν στυλ σε χαμηλό κόστος. Αυτό που μετατρέπει αυτή την ιδέα marketing σε στρατηγική τοποθέτηση είναι οι ιδιαίτερες δραστηριότητες έχει επιλέξει. Όπως η Southwest, έτσι και το Ikea έχει επιλέξει να εκτελεί τις λειτουργίες του με διαφορετικό τρόπο απ' ότι οι ανταγωνιστές του.

Τα συνηθισμένα καταστήματα επίπλων: Σκεφτείτε ένα συνηθισμένο κατάστημα επίπλων. Τα εμπορεύματα εκτίθενται σε showrooms. Σ' ένα χώρο εκθέτονται οι καναπέδες. Σ' ένα άλλο χώρο εκθέτονται τραπεζαρίες. Αυτά όμως τα έπιπλα αντιπροσωπεύουν μόνο ένα τμήμα των επιλογών που είναι διαθέσιμες στους πελάτες. Υπάρχουν πολλά δειγματολόγια υφασμάτων ή ξύλου ή άλλου στυλ επίπλων, που δίνουν στους πελάτες τη δυνατότητα να επιλέξουν από μια ποικιλία προϊόντων τα οποία δεν είναι άμεσα διαθέσιμα. Οι πωλητές συνοδεύουν τους πελάτες, απαντώντας σε ερωτήσεις και βοηθώντας τους να επιλέξουν. Όταν ο πελάτης κάνει την επιλογή του, η παραγγελία μεταβιβάζεται στον κατασκευαστή. Με λίγη τύχη, τα έπιπλα θα παραδοθούν στο σπίτι του πελάτη σε 6 με 8 εβδομάδες. Αυτή είναι μια αλυσίδα αξίας που βασίζεται στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, το κάνει όμως με υψηλό κόστος.

Το Ikea: Αντίθετα, το Ikea εξυπηρετεί πελάτες που ενδιαφέρονται για μικρό κόστος. Αντί να συνοδεύει ο υπάλληλος τον πελάτη στο κατάστημα, το Ikea έχει υιοθετήσει το μοντέλο του self-service. Αντί να εξαρτάται από άλλους κατασκευαστές, το Ikea σχεδιάζει δικά του έπιπλα σε χαμηλό κόστος, έτοιμα για συναρμολόγηση. Το Ikea εκθέτει όλα τα προϊόντα σε τεράστια καταστήματα, σε χώρους διακοσμημένους σαν δωμάτια, κι' έτσι ο πελάτης δεν χρειάζεται τη βοήθεια διακοσμητή. Δίπλα στην έκθεση υπάρχει μια αποθήκη όπου βρίσκονται τα προϊόντα αποθηκευμένα σε κουτιά. Οι πελάτες παραλαμβάνουν μόνοι τους τα κουτιά. Αν και η τοποθέτηση χαμηλού κόστους προέρχεται από το γεγονός ότι οι πελάτες «συναρμολογούν μόνοι» τους τα έπιπλα, το Ikea προσφέρει πολλές έξτρα υπηρεσίες που δεν προσφέρουν οι ανταγωνιστές του όπως είναι ο παιδότοπος, το εστιατόριο μέσα στο κατάστημα και οι περισσότερες ώρες λειτουργίας. Οι υπηρεσίες αυτές ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες των πελατών που είναι νέοι, όχι πλούσιοι, πιθανόν να έχουν παιδιά (δεν

έχουν όμως βοηθό στο σπίτι) και επειδή εργάζονται τους εξυπηρετεί το μεγάλο ωράριο του καταστήματος.

Στρατηγική διαφοροποίησης, παραδείγματα

Αναλογιστείτε το σαπούνι Neutrogena. Η τοποθέτηση της Neutrogena Corporation είναι κτισμένη στο σλόγκαν «kind to the skin» (ευγενικό με το δέρμα). Το σαπούνι της δεν αφήνει υπολείμματα και έχει δημιουργηθεί για να ταιριάζει με το pH της ανθρώπινης επιδερμίδας. Επειδή απευθύνεται στους δερματολόγους, η στρατηγική marketing της Neutrogena μοιάζει περισσότερο με στρατηγική φαρμακευτικής εταιρίας παρά με εταιρίας παραγωγής σαπουνιού. Διαφημίζεται σε ιατρικά περιοδικά, στέλνει απευθείας ταχυδρομικές αποστολές σε γιατρούς, συμμετέχει σε ιατρικά συνέδρια και διεξάγει έρευνες στο ιδιόκτητο Skincare Institute. Για να ενδυναμώσει την τοποθέτησή της, η Neutrogena αρχικά επικέντρωσε την διανομή της σε φαρμακεία και απέφυγε τις προωθητικές ενέργειες που βασίζονται στην τιμή.

Επιλέγοντας την τοποθέτησή της, η Neutrogena δεν έβαλε αρωματικές, αποσμητικές ουσίες ή μαλακτικές κρέμες που πολλοί είχαν συνηθίσει σε άλλα σαπούνια. Δεν στράφηκε στα supermarket και δεν βασίστηκε στη προώθηση των προϊόντων της με βάση την τιμή. Η Neutrogena δημιούργησε μία ιδιαίτερη εικόνα την οποία μετά δεν μπορούσαν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα, το σαπούνι Ivory, με την τοποθέτησή του ως φθηνού καθημερινού σαπουνιού, θα δυσκολευόταν να αλλάξει την εικόνα του ώστε να ταιριάζει με την φήμη της Neutrogena σαν «ιατρικού» σαπουνιού πολυτελείας. Η δημιουργία νέα εικόνας κοστίζει δεκάδες ή και εκατοντάδες εκατομμυρίων δολαρίων σ' ένα κλάδο και αποτελεί μεγάλο εμπόδιο για τους ανταγωνιστές.

Το ταίριασμα των δραστηριοτήτων

Η γρήγορη επιβίβαση-αποβίβαση της Southwest, της επέτρεπε να κάνει πιο πολλές αναχωρήσεις και μεγαλύτερη χρήση των αεροπλάνων. Αυτός ήταν ένας παράγοντας μεγάλης σημασίας για την επιτυχία της στρατηγικής χαμηλού κόστους. Όμως, πώς το επιτυγχάνει η Southwest; Μέρος της απάντησης βρίσκεται στο καλοπληρωμένο προσωπικό εδάφους της εταιρίας, το οποίο έχοντας καταλάβει την κρισιμότητα της θέσης του και με βάση την καλή αμοιβή του, είχε κάθε λόγο να είναι γρήγορο. Όμως το μεγαλύτερο μέρος της απάντησης βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο η Southwest εκτελεί τις δραστηριότητές της. Χωρίς γεύματα, χωρίς προσδιορισμό θέσεων και χωρίς μεταφορά αποσκευών από το ένα αεροπλάνο στο άλλο, η Southwest αποφεύγει τις δραστηριότητες εκείνες που δημιουργούν καθυστερήσεις σε μία αεροπορική εταιρία. Επιλέγει αεροδρόμια και δρομολόγια ώστε να αποφεύγει τις ώρες μεγάλης κίνησης που δημιουργούν καθυστερήσεις. Οι αυστηροί περιορισμοί της Southwest για τον τύπο και την απόσταση των δρομολογίων επιτρέπουν την χρήση ενός συνηθισμένου τύπου αεροπλάνου, του Boeing 737. Η ερώτηση «ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας της Southwest» δεν έχει νόημα. Στην πραγματικότητα όλες οι δραστηριότητες έχουν σημασία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προέρχεται από τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητές αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοβοηθούνται με κριτήριο την στρατηγική της επιχείρησης.

Οι βασικές στρατηγικές (generic strategies) του Porter

Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις ή υποδείγματα βασικών στρατηγικών. Οι στρατηγικές ονομάζονται βασικές γιατί μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε κλάδο και σε κάθε επιχείρηση. Ο Porter τις περιέγραψε ως εξής: *Ηγεσία κόστους*, δηλαδή να είσαι ο παραγωγός με το μικρότερο κόστος. *Στρατηγική διαφοροποίησης* δηλαδή να δημιουργείς μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες και στρατηγική *εστίασης* δηλαδή να προσφέρεις ένα ειδικευμένο προϊόν ή υπηρεσία για μία μικρή αγορά (αγορά νησίδα, niche market). Οι στρατηγικές αυτές παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

Η ηγεσία κόστους

Υπάρχουν δύο τρόποι για να επιτύχει η ηγεσία κόστους:

- Η αύξηση του κέρδους μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς μειώνοντας την τιμή πώλησης

Η ηγεσία κόστους προϋποθέτει να είναι η επιχείρηση ο παραγωγός που έχει προσανατολίσει τις δραστηριότητες του με τέτοιο τρόπο, ώστε να παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του με χαμηλό κόστος. Η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί διαρκώς έτσι ώστε να είναι η πρώτη σε ότι αφορά το χαμηλό κόστος για να μην κινδυνεύει από τους ανταγωνιστές της. Συνήθως η στρατηγική χαμηλού κόστους προϋποθέτει:

1. Την πρόσβαση στα αναγκαία κεφάλαια και την επένδυση στην τεχνολογία εκείνη η οποία θα οδηγήσει στην μείωση του κόστους.
2. Την ύπαρξη ενός καλού συστήματος εισερχομένων και εξερχομένων (logistics).
3. Την ύπαρξη μιας βάσης χαμηλού κόστους σε ότι αφορά την εργατική δύναμη και τις πρώτες ύλες.



Στρατηγική διαφοροποίησης

Όταν μία επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της να είναι διαφορετικές και πιο ελκυστικές από αυτές των ανταγωνιστών της. Η επιτυχία μιας στρατηγικής διαφοροποίησης του προϋποθέτει τα ακόλουθα:

- Επένδυση στην έρευνα και την καινοτομία.
- Ικανότητα να κατασκευάζονται προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.
- Αποτελεσματικές πωλήσεις και marketing έτσι ώστε να μπορέσει η αγορά να καταλάβει τα οφέλη που προσφέρουν τα διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που διαλέγουν μία στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων διαφορετικά διατρέχουν τον κίνδυνο να αντιγράψουν από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική εστίασης μιας επιχείρησης σχετίζεται με το κομμάτι της αγοράς που εξυπηρετεί. Μία επιχείρηση ενδέχεται να καταλαβαίνει καλύτερα τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου κομματιού της αγοράς, για παράδειγμα των νέων ανθρώπων, και βασιζόμενη σε αυτή την ιδιαίτερη γνώση της να αποφασίσει να παρέχει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία για αυτή τη συγκεκριμένη υποομάδα. Για παράδειγμα ρούχα για νέους ή έπιπλα για νέους (π.χ. Ikea) ή μαρμελάδες για την τρίτη ηλικία. Από τη στιγμή που η επιχείρηση επιλέγει να εξυπηρετήσει μία συγκεκριμένη αγορά νησίδα όπως ονομάζεται θα πρέπει να επιλέξει εάν η στρατηγική της θα είναι στρατηγική κόστους η στρατηγική διαφοροποίησης. Η διαφορά που έχει η στρατηγική εστίασης σε σύγκριση με μία στρατηγική που απευθύνεται σε ολόκληρη την αγορά, είναι ότι η πρώτη έχει προσθέσει κάτι παραπάνω στο προϊόν (γλυκαντική ουσία στη μαρμελάδα αντί για ζάχαρη) ή την υπηρεσία που διαθέτει, το οποίο είναι αξιόλογο για την συγκεκριμένη μικρή αγορά στην οποία απευθύνεται.

Η Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων

Τη δεκαετία του 80 αναπτύχθηκαν θεωρίες στρατηγικής, οι οποίες αναζητούσαν την υπεροχή μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της στο εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον, π.χ. Porter. Τη δεκαετία του 1990 η στρατηγική των επιχειρήσεων εμπλουτίστηκε από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Wernerfelt, 1984). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκύπτει από τους εσωτερικούς πόρους που κατέχουν. Οι πόροι των επιχειρήσεων εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες υλικοί (tangible) και άυλοι (intangible).

Οι υλικοί πόροι είναι φυσικά αντικείμενα όπως για παράδειγμα κτίρια, μηχανές, κεφάλαιο, τεχνολογία. Σε πολλές περιπτώσεις, οι υλικοί πόροι μπορούν να αγοραστούν, κατά συνέπεια επιφέρουν ένα περιορισμένο πλεονέκτημα στην επιχείρηση καθότι οι ανταγωνιστές μπορούν να τους αποκτήσουν επίσης. Η British Airways κατέχει πάγια ενσωματωμένα περιουσιακά στοιχεία (tangible fixed assets) αξίας 8.2 δις δολαρίων, τα οποία της επιτρέπουν να είναι ένας παγκόσμιος ανταγωνιστής στον κλάδο των αερομεταφορών. Στους υλικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται οι παρακάτω:

Χρηματοοικονομικοί: π.χ η πιστοληπτική ικανότητα

Φυσικοί πόροι: π.χ. ιδιοκτησία πρώτων υλών, ιδιόκτητα κτήρια ή αποθήκες

Οργανωτικοί πόροι: π.χ. ένα ολοκληρωμένο σύστημα ηλεκτρονικής καταγραφής

Ανθρώπινοι: π.χ. εκπαιδευμένο προσωπικό, άνθρωποι με άριστες γνώσεις σε κάποια τεχνολογία

Οι *άυλοι πόροι* περιλαμβάνουν οτιδήποτε κατέχει μία επιχείρηση και δεν έχει φυσική υπόσταση, για παράδειγμα το όνομα της στην αγορά, το σήμα της, η παράδοση στην καινοτομία και φυσικά το ανθρώπινο δυναμικό. Σε αντίθεση με τους υλικούς πόρους η *άυλοι* αποκτούνται στη διάρκεια μιας μεγάλης περιόδου και συνήθως παραμένουν μέσα στην επιχείρηση και με την έννοια αυτή μπορούν να αποτελούν μία πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, η Toyota είναι μία επιχείρηση που ξεπερνά τους ανταγωνιστές της, όπως η General Motors, αξιοποιώντας την υπεροχή που έχει αποκτήσει στην διάρκεια ενός αιώνα στην ποιότητα κατασκευής και την παραγωγικότητα. Η Starbucks έχει γίνει ένας από τους κορυφαίους πωλητές του κλάδου της, μέσω της προσφοράς καινοτομικών ροφημάτων και του ελκυστικού περιβάλλοντος των καταστημάτων της. Η κουλτούρα καινοτομίας της 3M της έχει εξασφαλίσει μία ισχυρότατη θέση στο κλάδο της. Η κουλτούρα υπηρεσιών των ξενοδοχείων Four Seasons έχουν επιτρέψει στον όμιλο να εκμεταλλεύεται με αποτελεσματικότητα τις πολυτελείς εγκαταστάσεις που διαθέτει και να έχει ένα μοναδικό όνομα στην αγορά των υπηρεσιών φιλοξενίας. Όταν μία επιχείρηση έχει ισχυρό εταιρικό όνομα οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω προκειμένου να αποκτήσουν τα προϊόντα της συγκεκριμένης μάρκας.

Στους *άυλους πόρους* συμπεριλαμβάνονται οι εξής:

Τεχνολογία: π.χ. η ύπαρξη παράδοσης στο λογισμικό ή τον σχεδιασμό

Καινοτομία: π.χ. το ενδιαφέρον του προσωπικού για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών

Φήμη: π.χ. δυνατό όνομα μεταξύ των πελατών, εμπιστοσύνη από τους προμηθευτές

Παρά το γεγονός ότι οι πόροι μιας επιχείρησης έχουν μεγάλη σημασία στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι αρκετοί για τη διατήρησή του. Ο Barney (1991) έχει προσδιορίσει ένα πλαίσιο, το οποίο περιγράφει τις προϋποθέσεις έτσι ώστε να μπορούν οι πόροι της, να της εξασφαλίσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να έχουν 4 ποιοτικά χαρακτηριστικά:

Να είναι *πολύτιμοι*: Να βοηθάνε τον οργανισμό να προσφέρει αξία στους πελάτες του. Αυτό γίνεται όταν οι πόροι επιτρέπουν στην επιχείρηση να αυξήσει τη διαφοροποίηση της από τους ανταγωνιστές (π.χ. Tesla) ή να μειώσει το κόστος (π.χ. EasyJet). Εάν οι πόροι δεν έχουν αυτό το χαρακτηριστικό τότε δεν μπορούν να συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Να είναι *σπάνιοι*: Όταν οι πόροι μπορούν να αποκτηθούν από αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου τότε δεν προσφέρουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά έχουν σαν αποτέλεσμα την λεγόμενη ανταγωνιστική συμμετρία μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Όταν μία επιχείρηση έχει πολύτιμους και σπάνιους πόρους μπορεί να πετύχει, τουλάχιστον προσωρινά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Να μην μπορούν να *αντιγραφούν*: Μόνο στην περίπτωση που οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης δυσκολεύονται να μιμηθούν ή να αντικαταστήσουν τους πόρους της με άλλους, εξασφαλίζεται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οργάνωση: Οι πόροι, από μόνοι τους, δεν μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει την οργάνωση και την αξιοποίηση

των διαθέσιμων πόρων έτσι ώστε να μπορεί να εξασφαλίσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παραδείγματα:

Η Toyota ήταν πρωτοπόρα εταιρεία στις μεθόδους παραγωγής αυτοκινήτων ήδη από τη δεκαετία του 1930. Η παραγωγή της Toyota (lean production) και η διαχείριση των αποθεμάτων της (Just in Time) έχει τραβήξει την προσοχή των ανταγωνιστών, οι οποίοι όμως δεν έχουν μπορέσει με επιτυχία να την αντιγράψουν. Η ποιότητα και η αξιοπιστία των προϊόντων της έχουν κάνει το όνομα Toyota ένα επιπλέον περιουσιακό στοιχείο.

Η Apple είναι μία εταιρεία, η οποία έχει κερδίσει την αγορά με προϊόντα όπως το iPhone το iPad και το iPod. Αξιοποιεί την έμφαση που δίνει στην καινοτομία του λογισμικού, τον σχεδιασμό και τη λειτουργικότητα των προϊόντων της. Έχει δημιουργήσει ένα τέτοιο συνδυασμό πόρων και ικανοτήτων, το οποίο είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιγράψουν ή να μιμηθούν οι ανταγωνιστές της.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.

Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*.

Τι είναι η κουλτούρα των επιχειρήσεων

Οι θεωρητικοί του management κατάλαβαν ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες ή βασίζονται στην καινοτομία, δεν μπορεί να εξασφαλιστεί με τον εξαναγκασμό που επέβαλαν οι γραμμές παραγωγής ούτε να επαφίεται στις θεωρίες παρακίνησης. Ήταν απαραίτητο να παρέμβουν δραστικά στις αξίες, τα πιστεύω και την προσωπικότητα των ανθρώπων. Ο όρος που υιοθετήθηκε ήταν «η κουλτούρα των επιχειρήσεων».

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τις αξίες, τα πιστεύω και τις απόψεις που κρίνει το management ότι είναι καλό να έχουν οι άνθρωποι μιας επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο είναι καλό να καταλαβαίνουν και να εξηγούν τον κόσμο γύρω τους. «Με αυτό τον τρόπο προσδιορίζοντας και διαδίδοντας μεταξύ των εργαζομένων τις κατάλληλες αξίες θα προκύπτουν τέτοιες συμπεριφορές που θα κάνουν πλέον τους κανονισμούς περιττούς. Με μια τέτοια δραστηριότητα η καινοτομία θα ανθίζει μέσα από ένα δυϊσμό ελευθερίας και ελέγχου» (V. Horpe, J. Hendry)

Η υιοθέτηση του όρου από τις επιχειρήσεις

Ο όρος «κουλτούρα» αναφέρεται σε ένα σχετικά σταθερό σύνολο από πιστεύω και αξίες που μοιράζονται τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε στην κοινωνική ανθρωπολογία, πριν εισαχθεί στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

Κάποιες μελέτες έστρεψαν την προσοχή των ακαδημαϊκών και των συμβούλων επιχειρήσεων προς την «κουλτούρα των επιχειρήσεων». Ήδη από το 1981 ερευνητές όπως ο Ouchi (1981) και οι Pascale & Athos (1981) επικαλέστηκαν την κουλτούρα για να εξηγήσουν τις διαφορές ανάμεσα στο αμερικάνικο και το ιαπωνικό management και κυρίως την επιτυχία που σημείωναν οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις στον διεθνή

ανταγωνισμό. Λίγο νωρίτερα, το 1980, ο Hofstede (1980) είχε παρουσιάσει μια από τις πιο γνωστές έρευνες σχετικά με τις διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ των διαφόρων χωρών. Το 1982 δημοσιεύτηκαν δύο βιβλία που άσκησαν μεγάλη επιρροή στην εξέλιξη των ιδεών του management και έθεσαν ξεκάθαρα το θέμα της κουλτούρας των επιχειρήσεων σαν παράγοντα που επηρεάζει τις επιδόσεις τους: Οι Peters & Waterman (1982), επεσήμαναν ότι οι πετυχημένοι οργανισμοί που μελέτησαν είχαν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κουλτούρας (excellence culture), ενώ οι Deal & Kennedy (1982), συνέδεσαν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων με την ύπαρξη μιας «ισχυρής κουλτούρας».

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων πρόσφερε μία νέα οπτική για στον ανθρώπινο παράγοντα. Θεωρώντας το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων σαν ένα «πόρο», προκύπτει ότι ταιριάζει καλά με το πλαίσιο των τεσσάρων κριτηρίων που έθεσε ο Barney (πολύτιμος, σπάνιος, να μην αντιγράφεται, να διαχειρίζεται). Σε τελευταία ανάλυση οι άνθρωποι είναι εκείνοι που εξασφαλίζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να διαχειρίζονται με ιδιαίτερη προσοχή, όπως συμβαίνει με όλους τους πόρους. Αυτό που χρειάζεται η επιχείρηση δεν είναι η συμμόρφωση των εργαζόμενων με τους κανόνες και τις διαδικασίες, αλλά η *αφοσίωση* στους στόχους της επιχείρησης. Ένα κύριο εργαλείο για την επίτευξη αυτού του στόχου ήταν η διαχείριση της κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον John Storey (1995) η διοίκηση της επιχειρησιακής κουλτούρας προκάλεσε μεγάλο ενθουσιασμό ανάμεσα στους θεωρητικούς του management διότι θεωρήθηκε ότι θα αποτελέσει το κλειδί που ξεκλειδώσει τη *συναίνεση*, την *ευελιξία* και την *αφοσίωση*. Η συναίνεση αποβλέπει στην επιτυχία ενός κοινού στόχου και προϋποθέτει την ύπαρξη κοινών αξιών και απόψεων. Η ευελιξία αφορά την άρση των περιορισμών που επιβάλλει η αυστηρή εξειδίκευση της εργασίας. Μεγαλύτερη ευελιξία σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος θα μπορούσε να απασχολείται σε περισσότερες από μια εργασίες. Κάτι τέτοιο θα αύξανε την παραγωγικότητα. Η αφοσίωση θεωρείται ότι ωθεί την απόδοση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα. Αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι που έχουν κάνει τους στόχους της επιχείρησης και δικούς τους στόχους και είναι έτοιμοι να κάνουν το κάτι παραπάνω για να επιτευχθούν.

Σύμφωνα με την K. Legge (1995), σημαντικό ρόλο έπαιξε η ιδεολογία και οι πολιτικές των κυβερνήσεων του Ηνωμένου Βασιλείου και των Ηνωμένων Πολιτειών, οι οποίες ενίσχυσαν την πεποίθηση ότι ο χειρισμός (management) της επιχειρησιακής κουλτούρας θα μπορούσε να αποτελέσει το κλειδί για μια καλύτερη θέση στο ανταγωνιστικό προσκήνιο των επιχειρήσεων. Την δεκαετία του 80 συνέβησαν σημαντικές αλλαγές στις αγορές, την τεχνολογία και την αγορά εργασίας. Το ποσοστό των συνδικαλισμένων εργατών είχε αρχίσει να μειώνεται. Σημειώθηκε μεγάλη αύξηση της ανεργίας και αποδυναμώθηκαν τα συνδικάτα. Μέχρι το 1992 τα εργατικά συνδικάτα στη Βρετανία είχαν χάσει 3εκ. μέλη από τα 13 εκ. που είχαν το 1982. Σύμφωνα με την Legge αυτές οι αλλαγές συνοδεύτηκαν από την δημιουργία μιας νέας ρητορικής η οποία διαδόθηκε από πανεπιστημιακούς, πολιτικούς, δημοσιογράφους και συμβούλους επιχειρήσεων και περιλαμβάνει όρους όπως:

ένταση του διεθνούς ανταγωνισμού, μεγάλη προστιθέμενη αξία, επιχειρησιακή κουλτούρα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κτλ.

Storey, J. (1995) (ed), *Human Resource Management; A Critical Text*, Thomson Business Press: London

Legge K. (1995), *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, McMillan Business: London

Συναίνεση

Σύμφωνα με τον Fox (1966) υπάρχουν δύο τρόποι προσέγγισης, μελέτης και διαχείρισης των επιχειρήσεων: το μονιστικό και το πλουραλιστικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Morgan (1986) το μονιστικό και το πλουραλιστικό πλαίσιο διαφοροποιούνται στην στάση που κρατάνε απέναντι στα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη των οργανισμών σε θέματα όπως η εξουσία, οι αντιθέσεις και το λεξιλόγιο. Στην περίπτωση του μονιστικού πλαισίου η κυρίαρχη άποψη είναι ότι το management και οι εργαζόμενοι έχουν κοινά συμφέροντα που είναι η επιβίωση και η ανάπτυξη του οργανισμού. Με δεδομένη αυτή την ενότητα συμφερόντων, οι αντιθέσεις είναι μια αφύσικη κατάσταση που οφείλεται σε δυσλειτουργίες, κακή συνεννόηση ή αντιδραστικά στοιχεία. Η ηγεσία και η εξουσία χρησιμοποιούνται σαν μέσα για την επίτευξη των κοινών στόχων του οργανισμού. Το λεξιλόγιο που χρησιμοποιείται είναι αυτό της «καθοδήγησης της ομάδας στην σωστή κατεύθυνση» του «ηγέτη» κλπ.

Το πλουραλιστικό πλαίσιο αναγνωρίζει ότι είναι δικαιολογημένο και φυσιολογικό τα διάφορα μέρη ενός οργανισμού να έχουν διαφορετικά συμφέροντα και αντιλήψεις. Κατόπιν αυτού αναμένεται ότι διαφορετικές ομάδες συμφερόντων θα διαπραγματεύονται και θα ανταγωνίζονται η μία την άλλη με σκοπό να κερδίσουν μια καλύτερη θέση στην ισορροπία της εξουσίας. Με αυτό τον τρόπο η τάξη προκύπτει μέσα από την διαπραγμάτευση και την διαφορετικότητα. Κατά συνέπεια, οι αντιθέσεις είναι φυσιολογικές και συχνές και θεωρούνται σαν ένα μέσο που ενεργοποιεί τον οργανισμό και προκαλεί την γνώση και την αλλαγή. Η αμοιβαία συνύπαρξη επιδιώκεται μέσα από την αναζήτηση κοινά αποδεκτών λύσεων στις υπάρχουσες διαφορές και όχι με την συγκάλυψή τους. Η εξουσία χρησιμοποιείται για την διευθέτηση των αντιθέσεων και η στάση της αλλάζει με τον χρόνο. Η γλώσσα που χρησιμοποιείται είναι αυτή της «συμμαχίας των μερών και των αντιθέτων μέσα από την διαπραγμάτευση».

Ένα τρίτο πλαίσιο αναφοράς έχει προσδιοριστεί από μερικούς θεωρητικούς της κριτικής σχολής που έχουν δεχθεί επιδράσεις από τον Μαρξισμό. Το ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς έχει περιγραφεί από κάποιους θεωρητικούς, στην προσπάθειά τους να χαρακτηρίσουν κάποια συγκεκριμένα στυλ management. Δεν αποτελεί ένα πλαίσιο διοίκησης το οποίο έχει υποστηριχθεί από τους ίδιους τους managers. Σύμφωνα με τον Morgan (1986) το πλαίσιο αυτό θεωρεί ότι η κοινωνία αποτελείται από ανταγωνιστικά ταξικά συμφέροντα που χαρακτηρίζονται από βαθιές κοινωνικές και πολιτικές αντιθέσεις. Σύμφωνα με το ριζοσπαστικό πλαίσιο, οι αντιθέσεις στους οργανισμούς είναι αναπόφευκτες εξαιτίας του ασυμβίβαστου των επιδιώξεων που έχουν οι διάφορες ομάδες, οι οποίες έχουν αντιτιθέμενα ταξικά συμφέροντα. Η εξουσία κατανέμεται άνισα στους οργανισμούς και οι σχέσεις εξουσίας μέσα στους

οργανισμούς συμβαδίζουν με τις σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν στην καπιταλιστική κοινωνία. Αυτό περιγράφεται καλά στο παρακάτω κείμενο. «Αυτοί που αντιτίθενται στις νέες πολιτικές διατρέχουν τον κίνδυνο να θεωρούνται όχι σαν κριτικοί με τους οποίους θα μπορούσε να γίνει διάλογος και συμβιβασμός αλλά σαν ένας εσωτερικός εχθρός ο οποίος πρέπει να ηττηθεί...» Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιδίωξη του συμβιβασμού ακυρώνεται: Σύμφωνα με τον κυβερνητικό εκπρόσωπο της κυβέρνησης Θάτσερ «η αντίθεση για τα θέματα των ανθρακωρυχείων δεν μπορεί να επιλυθεί. Μπορεί μόνο να κερδισθεί».

Fox, A. (1966), *Industrial Sociology and Industrial Relations*. Research Paper 3, Royal Commission on Trade Unions and Employers; Associations, London: HMSO

Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*, London: Sage

Ευελιξία

Σύμφωνα με τον Guest (1987) η ευελιξία έχει τρεις συνιστώσες:

- η πρώτη αφορά τον σχεδιασμό του οργανισμού,
- η δεύτερη τον σχεδιασμό της εργασίας και
- η τρίτη τις απόψεις των εργαζομένων.

Οι οργανισμοί, για να έχουν την δυνατότητα να ανταποκρίνονται στις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις απρόβλεπτες πιέσεις θα πρέπει να αποφεύγουν την ακαμψία στη δομή τους. Αντίθετα θα πρέπει να αναζητούν την ευελιξία μέσα από οργανικές δομές, αποκέντρωση και παραχώρηση ελέγχου.

Ο σχεδιασμός της εργασίας θα πρέπει να επιδιώκει τη λειτουργική ευελιξία (δηλαδή πολύ-ειδίκευση) και την μείωση της διάκρισης ανάμεσα σε επαγγελματίες και χειρώνακτες. Το θέμα της ευελιξίας μπορεί να επεκταθεί περαιτέρω στους «εργαζόμενους του πυρήνα» (με μόνιμη απασχόληση) και «της περιφέρειας» (απασχόληση με βάση κάποια προσωρινή σύμβαση). Σύμφωνα με τον Guest η ευελιξία στον σχεδιασμό του οργανισμού και της εργασίας επιτυγχάνεται στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλή αφοσίωση, μεγάλη εμπιστοσύνη στο management και ανώτερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης. Συνεπώς, οι μεγάλοι γραφειοκρατικοί οργανισμοί είναι ανίκανοι να ανταποκριθούν σε αυτές τις προϋποθέσεις. Ο στόχος των ευέλικτων δομών είναι η επιτυχία της γρήγορης απόκρισης στις ανάγκες των πελατών και ο αποτελεσματικός έλεγχος του κόστους. Μια στρατηγική που διευκολύνει την επιτυχία και των δυο στόχων είναι η υιοθέτηση πιο επίπεδων δομών μέσα από την αποστρωμάτωση (delaying) και την μείωση του προσωπικού (downsizing). Σύμφωνα με τον Jaques (1990) ο υπερβολικός αριθμός διοικητικών επιπέδων επιφέρει δυσλειτουργία γιατί δεν προσθέτει αξία στην εργασία. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της καθυστέρησης στη μεταφορά πληροφορίας και στην παρεμπόδιση της λήψης αποφάσεων.

Το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης περιλαμβάνει τρεις τύπους ευελιξίας: την λειτουργική, την αριθμητική και την οικονομική (Atkinson, 1984):

- Η λειτουργική ευελιξία αφορά την απασχόληση των εργαζομένων σε διάφορα καθήκοντα και δραστηριότητες έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο φόρτο εργασίας, τις μεθόδους παραγωγής ή την τεχνολογία. Συχνά συσχετίζεται με την πολύ-ειδίκευση.
- Η αριθμητική ευελιξία αφορά την μεταβολή του πλήθους των απασχολούμενων ανάλογα με τις μεταβολές της ζήτησης. Αυτό γίνεται με τη

χρήση συμβολαίων περιορισμένης απασχόλησης, την εκχώρηση έργου (outsourcing) και την ενοικίαση εργαζομένων.

- Η οικονομική ευελιξία αφορά την ευκαιρία που δίνεται στην επιχείρηση να προσαρμόζει το κόστος της απασχόλησης αξιοποιώντας την λειτουργική και αριθμητική ευελιξία. Πρακτικά αυτό σημαίνει την απομάκρυνση από τις σταθερές δομές πληρωμής, που εξασφαλίζουν οι εθνικές και συλλογικές διαπραγματεύσεις, και την μετακίνηση σε πιο προσωποποιημένα συστήματα αμοιβής συμπεριλαμβανόμενης και της αμοιβής με βάση την επίδοση.

Guest, D. E. (1987), 'Human Resource Management and Industrial Relations', *Journal of Management Studies*, **24(5)**, 503-521

Atkinson, J. (1984), 'Manpower Strategies for flexible organizations', *Personnel Management*, **16(8)**, 28-31

Jaques, E. (1990), 'In praise of hierarchy', *Harvard Business Review*, **68(1)**, 127-133

Αφοσίωση

Σύμφωνα με τον J. Storey η διαχείριση της κουλτούρας οδηγεί στην δημιουργία μιας αφοσιωμένης εργατικής δύναμης. Η έννοια της αφοσίωσης έχει περιγραφεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Η αφοσίωση αφορά το ψυχολογικό δέσιμο ενός ατόμου προς την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Porter *et al* (1974) η αφοσίωση που επιδεικνύει ένας εργαζόμενος προς την επιχείρηση που εργάζεται περιλαμβάνει τρεις συνιστώσες: Την ισχυρή επιθυμία να παραμείνει στον οργανισμό, την ισχυρή πίστη και αποδοχή των αξιών και στόχων του οργανισμού και την διάθεση που έχει να καταβάλει σημαντική προσπάθεια για λογαριασμό του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Guest (1992) αυτός ο ορισμός είναι προβληματικός γιατί μπλέκει την διαδικασία με το αποτέλεσμα. «Είναι δύσκολο να συσχετιστούν οι μεταβολές στην αφοσίωση με μεταβολές στην προσπάθεια, την απόδοση και την κινητικότητα της εργατικής δύναμης γιατί οι έννοιες αυτές περιλαμβάνονται στον ορισμό».
- Σε αντίθεση με την παραπάνω περιγραφή ο Salancik θεωρεί ότι ένας εργαζόμενος μένει στην επιχείρηση για αυτά που θα χάσει στην περίπτωση που θα φύγει από την επιχείρηση (συνταξιοδότηση, εκπαίδευση, κλπ).

(Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P., (1974), 'Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609)

(Guest, D. E. (1992), 'Employee commitment and control'. In J. F. Hartley and G. M. Stephenson (eds.) *Employment Relations*, Oxford, Blackwell, 111-135)

(Salancik, G. R., (1982), 'Commitment is too easy!', in M. L. Tushman, and W. L. Moore (eds) *Readings in the management of Innovation*, London: Pitman)

Περιγραφή του όρου κουλτούρα

Υπάρχει μια πληθώρα ορισμών, ή σωστότερα περιγραφών, της κουλτούρας των επιχειρήσεων. Μια από τις πιο αποδεκτές είναι αυτή του Schein (1985) σύμφωνα με την οποία η κουλτούρα περιλαμβάνει «τις βασικές παραδοχές που έχει επινοήσει,

ανακαλύψει ή αναπτύξει μια ομάδα στην διαδικασία προσαρμογής της στο περιβάλλον ή στην διάρκεια των προσπαθειών της για εσωτερική ολοκλήρωση.»

Από την περιγραφή αυτή προκύπτει ότι:

- μια κουλτούρα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί σαν «σωστή» ή «λανθασμένη» και
- η κουλτούρα δεν αφορά άτομα αλλά ομάδες.

Επιπλέον, μιλώντας για επιχειρήσεις, κανείς δεν μπορεί να αποκλείσει το ενδεχόμενο, αντίθετα θα πρέπει να το θεωρεί πολύ πιθανό, να μην υπάρχει μια ενιαία κουλτούρα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Επιμέρους ομάδες, ιδιαίτερα σε μεγάλους οργανισμούς, αναπτύσσουν το δικό τους σύστημα αξιών και την δική τους κουλτούρα. Η περιγραφή του Schein συνεχίζει: *«Οι παραδοχές αυτές έχουν επεξεργασθεί καλά, έτσι ώστε να θεωρούνται ορθές και ως εκ τούτου να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη της ομάδας σαν ο σωστός τρόπος κατανόησης και αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων»*. Συνεπώς η κουλτούρα υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να κατανοείται η πραγματικότητα. Με μια πρώτη ματιά αυτή η ομοφωνία είναι θεμιτή γιατί παρέχει ένα κοινό σύστημα εννοιών, πράγμα που διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Ταυτόχρονα δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι, σε μια ομάδα, οι κρατούσες απόψεις σχετικά με το πώς είναι ο κόσμος, συχνά αποτελούν εμπόδιο στην ανανέωση. Με αυτήν την έννοια η κουλτούρα αποτελεί ένα στοιχείο περιορισμού και συντήρησης (Schein, 1985). Τέλος θα είναι μάλλον υπέρμετρος ρομαντισμός να θεωρηθεί ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης μοιάζει με ένα παζλ όπου κάθε μέλος προσθέτει το δικό του κομμάτι. Αρκετοί θεωρητικοί της διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν επισημάνει τον αποφασιστικό ρόλο που παίζουν οι πολιτικές διοίκησης αλλά και το προσωπικό παράδειγμα των στελεχών ή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης (κυρίως στην περίπτωση μικρομεσαίων επιχειρήσεων) στην *διαμόρφωση* της κουλτούρας. Σε αυτή την βάση, είναι χρήσιμο να γίνεται διάκριση ανάμεσα στην *ασπαζόμενη* (espoused) και την *πραγματική* (actual) κουλτούρα (Argyris & Schon, 1978). Η *ασπαζόμενη* κουλτούρα αντιστοιχεί στην κουλτούρα που αντικατοπτρίζεται στα έγγραφα, τις πολιτικές και τις δηλώσεις της επιχείρησης. Είναι η κουλτούρα που επιθυμεί το management. Η *πραγματική* κουλτούρα αντιστοιχεί στην κουλτούρα της επιχείρησης όπως την κατανοούν και την ζουν καθημερινά τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ο πυρήνας μιας κουλτούρας περιλαμβάνει τις λεγόμενες αξίες. Οι αξίες εκφράζουν την τάση των ανθρώπων να προτιμούν κάποιες καταστάσεις και να αποφεύγουν άλλες. Οι αξίες που χαρακτηρίζουν μια κουλτούρα περιγράφουν:

- το τι είναι καλό και τι είναι κακό.
- τι είναι αποτρόπαιο και τι είναι ωραίο,
- τι είναι αποδεκτό και τι είναι απαράδεκτο,
- το τι είναι λογικό και τι είναι παράλογο.

Προσεγγίσεις σχετικά με την διαχείριση της κουλτούρας

Το ζήτημα της διαχείρισης της κουλτούρας δεν μπορεί να εξεταστεί ανεξάρτητα από την σχέση απασχόλησης. Η Martin (1992) στην μελέτη της για την οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνει τρεις προσεγγίσεις σχετικά με το ζήτημα της διαχείρισης της κουλτούρας: του «ολοκληρωτισμού», της «διαφοροποίησης» και του

«κατακερματισμού». Στη βάση της προσέγγισης της «ολοκληρωτισμού», βρίσκεται η πεποίθηση ότι η διαχείριση της κουλτούρας της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζεται σε μία άποψη η οποία προφανώς θα πηγάζει από το όραμα (vision statement) και την αποστολή (mission statement) της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο χειρισμός της κουλτούρας ταυτίζεται με τη διάδοση των κατάλληλων αξιών μεταξύ των μελών της επιχείρησης, οι οποίες έχουν την έγκριση και την υποστήριξη των ανώτατων στελεχών. Η προσέγγιση της διαφοροποίησης, βασιζόμενη κυρίως σε αποτελέσματα ερευνών, αντιτείνει ότι μια τέτοια ενιαία οπτική είναι μη ρεαλιστική. Οι αντιλήψεις των ανθρώπων διαφοροποιούνται ανάλογα με το τμήμα στο οποίο ανήκουν, την θέση τους στην ιεραρχία ή την φύση της εργασίας τους, κατά συνέπεια η διαχείριση της κουλτούρας θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ύπαρξη αυτών των διαφορών. Η προσέγγιση του κατακερματισμού κρατάει μια πιο απαισιόδοξη στάση όσον αφορά την δυνατότητα διαχείρισης της κουλτούρας. Η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι η κουλτούρα είναι μια πληθώρα περίπλοκων σχέσεων σε τέτοιο βαθμό, ώστε μια απόπειρα ενιαίου χειρισμού της να μην είναι αποδοτική.

Η «ολοκληρωτική» προσέγγιση κυριάρχησε στην διάρκεια της δεκαετίας 1980-1990 όπως προκύπτει από την ευρεία συζήτηση που γινόταν τα χρόνια εκείνα γύρω από την διαχείριση της κουλτούρας των επιχειρήσεων (management of culture). Σήμερα έχουν διατυπωθεί αρκετές ακαδημαϊκές μελέτες που υπογραμμίζουν τις αδυναμίες μιας τέτοιας προσέγγισης και κάνουν δυνατή μια πιο κριτική στάση απέναντι στο θέμα της κουλτούρας των επιχειρήσεων.

Ισχυρή κουλτούρα και επιδόσεις

Οι Peters & Waterman (1982) και οι Deal & Kennedy (1982), συνέδεσαν τις καλύτερες επιδόσεις των επιχειρήσεων με την ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας. Το γεγονός είναι, ότι οι έρευνες που έχουν γίνει για να εξετάσουν την ορθότητα αυτού του ισχυρισμού είναι ελάχιστες. Η ισχύς μιας κουλτούρας μπορεί να περιγραφεί σε δύο κατευθύνσεις: Η πρώτη είναι η λεγόμενη ένταση της κουλτούρας δηλαδή, ο βαθμός αποδοχής της. Πόσο βαθιά πιστεύουν οι εργαζόμενοι στις αξίες που εκφράζει η κουλτούρα της επιχείρησης. Η δεύτερη είναι η κρυσταλλοποίηση δηλαδή το εύρος στο οποίο οι αξίες είναι αποδεκτές.

Η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας θεωρείται σημαντική διότι εάν υπάρχει, η επιχείρηση δεν θα χρειάζεται πλέον τις γραφειοκρατικές μεθόδους ελέγχου και επίβλεψης. Η άποψη αυτή βασίζεται στην πεποίθηση ότι η διαχείριση της κουλτούρας οδηγεί στην διαμόρφωση των επιθυμητών αξιών στα μέλη της επιχείρησης. Οι αξίες αυτές επιδρούν στις αντιλήψεις των μελών και αυτές με την σειρά τους οδηγούν σε επιθυμητές, για την επιχείρηση, συμπεριφορές. Όπως τονίζουν η Veronice Hope και ο John Hendry (1996), ο χειρισμός της οργανωσιακής κουλτούρας επιδιώκει τον έλεγχο χωρίς την προσφυγή στις παραδοσιακές γραφειοκρατικές μορφές διοίκησης. Προσδιορίζοντας και διαδίδοντας μεταξύ των εργαζομένων τις κατάλληλες αξίες θα προκύπτουν τέτοιες συμπεριφορές που θα κάνουν τους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς ελέγχου περιττούς.

Οι ισχυρές κουλτούρες δουλεύουν στο αφανές επίπεδο και θεωρείται ότι εξασκούν μεγαλύτερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο στην συμπεριφορά και τα πιστεύω των ανθρώπων. Όμως οι οργανισμοί πρέπει να ανησυχούν αν χαρακτηρίζονται από ισχυρή κουλτούρα. Μια ισχυρή κουλτούρα είναι ενδεχομένως επιθυμητή αλλά μόνο για όσο διάστημα κρίνεται ότι ταιριάζει με τους στόχους της επιχείρησης. Οι ισχυρές κουλτούρες αλλάζουν δύσκολα –όταν έρθει η ώρα να αλλαχθούν.

Κουλτούρα και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Παρά την εκτεταμένη ρητορική της υποτιθέμενης σχέσης μεταξύ κουλτούρας και επιδόσεων, είναι πολύ λίγες οι έρευνες οι οποίες έχουν επιχειρήσει να αποδείξουν την ύπαρξη μιας τέτοιας σχέσης. Με ποιο τρόπο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την κουλτούρα τους; Οι πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) όπως η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, τα συστήματα αμοιβής και bonus, το σύστημα αξιολόγησης, δίνουν ένα σινιάλο προς στους εργαζόμενους για τις συμπεριφορές εκείνες που θεωρούνται προτιμητέες από την σκοπιά της επιχείρησης. Οι επίσημες και οι ανεπίσημες πολιτικές διοίκησης σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποδεικνύουν στους εργαζόμενους τι περιμένει η επιχείρηση από τους ίδιους. Για παράδειγμα, η 3M έχει υιοθετήσει την πολιτική να παραχωρεί χρόνο στους εργαζόμενους να ασχοληθούν με κάτι δημιουργικό που σχετίζεται με την δουλειά τους. Προκειμένου να δείξει την σημασία που αποδίδει στην δημιουργικότητα και την καινοτομία, παρέχει χρηματοδότηση στα πιο αξιολογικά project. Οι υπάλληλοι που δεν τρέχουν κάποιο δικό τους project, ενθαρρύνονται να εμπλακούν σε projects άλλων. Με αυτό τον τρόπο προάγονται οι αξίες της καινοτομίας και της ομαδικότητας μεταξύ των εργαζόμενων. Με τον τρόπο αυτό γίνεται φανερό τι περιμένει η 3M από τους εργαζόμενους και αυτοί, προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους έτσι ώστε να γίνονται απαραίτητοι.

Αλλαγή της κουλτούρας

Οι επιχειρήσεις συχνά παραμελούν την αντιστοιχία που πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στην στρατηγική και την κουλτούρα της επιχείρησης. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που ανταγωνιζόταν με βάση την παροχή πιο δελεαστικών τιμών μέσα από την παροχή εκπνώσεων, αποφασίζει να προσανατολιστεί σε μια νέα στρατηγική που θα δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων αναγκών του πελάτη. Οι αξίες που ήταν συμβατές με την παλιά στρατηγική τώρα αποτελούν εμπόδιο για την επιτυχία της νέας στρατηγικής. Η νέα στρατηγική δεν θα μπορέσει να αποδώσει όσο δεν συνοδεύεται από προσαρμογές στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα που όχι μόνο θα εξυπηρετούν την νέα στρατηγική αλλά θα διαδίδουν τις νέες αξίες μεταξύ των εργαζομένων.

Κάποιοι από τους θεωρητικούς της διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν διατυπώσει επιφυλάξεις για τον βαθμό στον οποίο η διαχείριση της κουλτούρας κατορθώνει τελικά να διαμορφώσει τις αξίες των μελών της επιχείρησης και δεν είναι απλά μια στροφή προς πιο σκληρή εργασία. Σύμφωνα με μια έρευνα των Ogbonna & Whipp (1999), στις περιπτώσεις των προγραμμάτων αλλαγής κουλτούρας που μελέτησαν,

βρήκαν ότι αυτό που άλλαξε ήταν η συμπεριφορά των μελών της επιχείρησης και όχι οι αξίες.

Τα κοινά χαρακτηριστικά των προγραμμάτων αλλαγής της κουλτούρας θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα παρακάτω (Martin, Beaumont, Staines, 1998) α) Εμφανίζουν την επερχόμενη αλλαγή όχι μόνο σαν κάτι αναπόφευκτο αλλά και σαν την μόνη ρεαλιστική διέξοδο (νομιμοποίηση της αλλαγής) β) Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται σαν κάτι που είναι δυνατόν να αλλάξει και επιπλέον ο συνειδητός και σχεδιασμένος χειρισμός της από πλευράς του management θα επιφέρει την βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης γ) Βασίζονται στον καταλυτικό ρόλο που ηγέτη της αλλαγής δ) Αξιοποιούν τις νέες πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού για να διαμορφώσουν νέες αξίες και αντιλήψεις στους εργαζόμενους οι οποίες θα οδηγήσουν σε προτιμητέες συμπεριφορές. ε) Η αλλαγή δεν περιορίζεται στην δομή ή τις διαδικασίες της επιχείρησης. Βασικός σκοπός είναι να κερδισθούν «οι καρδιές και η σκέψη» των εργαζομένων.

Η διαχείριση της αλλαγής της κουλτούρας

Martin G., Beaumont P., and Staines H. (1998), 'Changing Corporate Culture: Paradoxes and Tensions in a Local Authority', in Mabey Ch., Skinner D., Clark T., (Eds) Experiencing Human Resource Management, London: Sage

Τα κοινά χαρακτηριστικά των προγραμμάτων αλλαγής της κουλτούρας θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα παρακάτω: α) Εμφανίζουν την επερχόμενη αλλαγή όχι μόνο σαν κάτι αναπόφευκτο αλλά και σαν την μόνη ρεαλιστική διέξοδο (νομιμοποίηση της αλλαγής) β) Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται σαν κάτι που είναι δυνατόν να αλλάξει και επιπλέον ο συνειδητός και σχεδιασμένος χειρισμός της από πλευράς του management θα επιφέρει την βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης γ) Βασίζονται στον καταλυτικό ρόλο που ηγέτη της αλλαγής δ) Αξιοποιούν τις πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για να διαμορφώσουν νέες αξίες και πεποιθήσεις στους εργαζόμενους οι οποίες θα οδηγήσουν σε προτιμητέες συμπεριφορές όπως βελτιωμένες ατομικές επιδόσεις στην εργασία αλλά και αίσθηση μεγαλύτερης ικανοποίησης από αυτήν ε) Η αλλαγή δεν περιορίζεται στην δομή ή τις διαδικασίες της επιχείρησης. Βασικός σκοπός είναι «να κερδιστούν οι καρδιές και η σκέψη των εργαζομένων».

Οι αλλαγές στην επιχείρηση, από την πλευρά των εργαζομένων

Μια από τις συμβουλές των θεωρητικών του management προς τα στελέχη των επιχειρήσεων, προκειμένου να γίνουν αποδεκτές οι αλλαγές που εισηγούνται είναι να προβληθούν σαν την μοναδική σωστή απάντηση της επιχείρησης σε κάποιες «αντικειμενικές αλλαγές» που συμβαίνουν στο περιβάλλον. Στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι αλλαγές στις επιχειρήσεις συνοδεύονται από απολύσεις και αύξηση του φόρτου εργασίας για όσους μένουν, κατά συνέπεια αποτελούν εξαιρετικά βίαια περιστατικά στη ζωή μιας επιχείρησης. Η απόσχιση των ευθυνών από τις πλάτες του management έχει μεγάλη σημασία για την ζωή της επιχείρησης μετά την αλλαγή και την διατήρηση της αύρας της αμεροληψίας των

στελεχών. Για τον λόγο αυτό οι αλλαγές εμφανίζονται σαν αντικειμενικές, επιβεβλημένες και υπεράνω συμφερόντων. Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις οι προτεινόμενες αλλαγές εμφανίζονται ότι επιβάλλονται από κάποιες ή όλες από τις παρακάτω αιτίες:

- Αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον
- Πιέσεις από τον ανταγωνισμό
- Παρεμβάσεις της κυβέρνησης
- Εξάντληση των φυσικών πόρων
- Εισαγωγή νέας τεχνολογίας

Το γεγονός ότι οι αλλαγές των επιχειρήσεων συνδέονται με κάποιες εξωτερικές αλλαγές (ή όπως αλλιώς λέγεται στα πλαίσια της ρητορικής της αλλαγής «αντικειμενικές αλλαγές») δεν δικαιώνει τις επιλογές που έγιναν στα πλαίσια της αλλαγής, ούτε τις καθιστά αναπόφευκτες.

Όπως επισημαίνουν οι Pettigrew και Whipp (1992) «σπάνια μπορεί κανείς να εντοπίσει την λογική που κρύβεται πίσω από μια στρατηγική αλλαγή. Η διαδικασία της αλλαγής αντλεί την ισχύ της από ένα αμάλγαμα οικονομικών και προσωπικών δεσμεύσεων και συμφερόντων. Η αλληλεπίδρασή τους μέσα στο χρόνο προϋποθέτει ότι εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση της αλλαγής θα κάνουν διαρκείς αξιολογήσεις, επιλογές και προσαρμογές».

Το management στην προσπάθειά του να προωθήσει αλλαγές στις επιχειρήσεις έχει την υποστήριξη από ακαδημαϊκούς και συμβούλους επιχειρήσεων που όλοι υπογραμμίζουν την μεγάλη σημασία που έχει η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Για να πετύχει η αλλαγή δεν αρκεί να είναι απλά ανεκτή από τους ανθρώπους, αλλά πρέπει να κερδίσει την ενεργή υποστήριξή τους. Οι κύκλοι ποιότητας, η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων (delaying), ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών (business process re-engineering), η ευέλικτη απασχόληση, η αλλαγή της κουλτούρας και ο οργανισμός που μαθαίνει, είναι κάποια από τα διοικητικά πλαίσια μέσα από τα οποία εισάγεται και διαχειρίζεται η αλλαγή.

Ποια είναι όμως η γνώμη αυτών που είναι αποδέκτες της αλλαγής; Δυστυχώς, στην βιβλιογραφία και τις έρευνες η άποψη των απλών εργαζόμενων, που είναι οι αποδέκτες της αλλαγής, αποτελεί την εξαίρεση και όχι τον κανόνα. Αντίθετα, αποτελεί σχεδόν καθολική τάση, να παρουσιάζεται η άποψη των managers οι οποίοι προβάλλονται σαν ενορχηστρωτές και οργανωτές των αλλαγών (Legge, 1998). Ένας από τους λόγους για την απουσία της φωνής «από κάτω» είναι πως οι αντιδράσεις των εργαζόμενων στις αλλαγές είναι μάλλον περιορισμένες. Σύμφωνα με τους Clark, Mabey και Skinner (1998), αυτοί που γεύονται τις αλλαγές μένουν άφωνοι γιατί οι ίδιες οι αλλαγές τους καθιστούν ανενεργούς για οποιαδήποτε αντίδραση. Όπως επισημαίνει ο Weick (1995) «οι ντροπαλοί δυσκολεύονται να αναλάβουν δράση, αυτοί που είναι αποξενωμένοι δυσκολεύονται να συνεχίσουν την δράση και αυτοί που είναι αποκαρδιωμένοι δυσκολεύονται να κάνουν και τα δύο... Η σύγχυση αυτών που παραμένουν στην επιχείρηση μετά την μείωση προσωπικού πηγάζει όχι τόσο από την ενοχή τους, αλλά από την έλλειψη περιθωρίων για δράση».

Αναφορές

- Ahmed, P. K. (1998), 'Culture and Climate for Innovation', *European Journal of Innovation Management*, Volume 1(1), pp. 30-43
- Argyris and Schon, D. A. (1978), *Theory in Practice*, San Francisco, Calif: Jossey Bass
- Brown, A. D.(1998), *Organisational Culture*, London: Financial Times Pitman Publishing.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: the rites and rituals of Corporate life*, Reading, Mass: Addison-Wesley
- Handy, C. B. (1978), *The Gods of Management*, Harmondsworth: Penguin.
- Harrison, R. (1972), 'Understanding your Organisation's Character' *Harvard Business Review*, **50**, May-June, 119-128.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Calif: Sage.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organisations, Software of the mind*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Johnson, G. and Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*,
- Legge, K. (1995), *Human Resource Management*, Hampshire: Macmillan.
- Peters, T.& Waterman, R. (1982), *In search of Excellence*, New York: Harper & Row.
- Ouchi, W. (1981), *Theory Z*, Reading, Mass,: Addison Wesley
- Quinn, R. E. And McGrath, M. R. (1985), 'The transformation of organisational cultures: A competing values perspective', in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds), *Organisational Culture*, Newbury Park, Calif: Sage, 315-334.
- Scholz, C. (1987), 'Corporate Culture and Strategy-the problem of strategic fit', *Long Range Planning*, 20 (4), 78-87.
- Trompenaars, F. (1993), *Riding the Waves of Culture*. London: The Economist Books.

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Δ.Α.Δ)

Η Δ.Α.Δ ή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οριστεί σαν η διαδικασία ικανοποίησης των στόχων του οργανισμού μέσω της πρόσληψης, διατήρησης, ανάπτυξης και κατάλληλης αξιοποίησης των ανθρώπων που απασχολούνται στον οργανισμό. Η ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού αποτελεί το σημαντικό καθήκον της διοίκησης γι' αυτό οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και γνωστοί σε όλους. Η πρόσληψη ειδικευμένων και ικανών εργαζόμενων αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της ΔΑΔ. Ο οργανισμός αποκτά τέτοιους ανθρώπους μέσα από την προσέλκυση, επιλογή και την ενσωμάτωσή τους στις λειτουργίες του. Ο οργανισμός επιδιώκει να κρατάει στις τάξεις του τους καταλληλότερους (και ικανότερους;) των εργαζομένων και η ικανοποίηση κάποιων αναγκών τους γίνεται μέρος των διοικητικών δραστηριοτήτων του.

Η κατάρτιση, η επιλογή και η αξιολόγηση των εργαζομένων ονομάζονται πρακτικές ανθρωπίνων πόρων.

Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού:

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι συγκεκριμένες δραστηριότητες, διαδικασίες ή ενέργειες που εφαρμόζει ένας οργανισμός για την αποτελεσματική διαχείριση του εργατικού δυναμικού του. Πρόκειται για λειτουργικές και έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων, η επιλογή (πρόσληψη) και η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελούν παραδείγματα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συνήθως καθοηγούνται από πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες παρέχουν ένα πλαίσιο και κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα πρέπει να διεξάγονται αυτές οι πρακτικές εντός του οργανισμού.

Πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού:

Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσημες κατευθυντήριες γραμμές και κανόνες που θεσπίζονται από έναν οργανισμό για να διέπουν διάφορες πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή είναι ο τρόπος με τον οποίο κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση, προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, αξιολογεί και ανταμείβει το προσωπικό της.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την τεχνική και μη τεχνική εκπαίδευση, την μέτρηση της απόδοσης και την προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού για τις μελλοντικές ανάγκες. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγάλη σημασία για την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης και σε κάποιες περιπτώσεις επιφέρει κάποια οφέλη και στους εργαζόμενους.

Η ευθυγράμμιση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με την Στρατηγική της επιχείρησης.

Η στρατηγική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης βασίζεται στο εξής σχήμα: Μία επιχείρηση αναλύει το ανταγωνιστικό περιβάλλον και αποφασίζει την τοποθέτηση της, δηλαδή αποφασίζει με ποιο τρόπο θα ανταγωνίζεται τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου στο οποίο δραστηριοποιείται. Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα είναι ο παραγωγός που θα προσφέρει τα προϊόντα της στη χαμηλότερη τιμή, ή εάν θα προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες με βάση την ποιότητα ή την καινοτομία. Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει απαντήσει το παραπάνω ερώτημα, δηλαδή έχει επιλέξει την στρατηγική της τοποθέτηση, στη συνέχεια θα πρέπει να εντοπίσει τα χαρακτηριστικά που θα θέλει να έχει το ανθρώπινο δυναμικό της έτσι ώστε να εξασφαλίζει την επιτυχία της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή διαχείριση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τις παρακάτω πρακτικές:

- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και είδος απασχόλησης
- Εκπαίδευση του προσωπικού
- Εισαγωγή ενός συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού
- Αξιοποίηση ενός συστήματος παρακίνησης
- Το σύστημα αμοιβών

- Διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων την επικοινωνία την ύπαρξη σωματείου κ.λπ.

Η επιχείρηση ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική της θα πρέπει να διαλέξει το περιεχόμενο των παραπάνω πρακτικών. Για παράδειγμα θα πρέπει να αποφασίσει ποιοι υπάλληλοι της θα έχουν μόνιμη απασχόληση ποιοι θα έχουν μικρά συμβόλαια απασχόλησης ή ακόμα και αν θα νοικιάζει υπαλλήλους. Θα πρέπει να αποφασίσει εάν η εκπαίδευση θα δίνει έμφαση σε τεχνικές ικανότητες ή σε ικανότητες προσωπικότητας π.χ. συμπεριφορά προς τον πελάτη, εκπαίδευση στην πιστή υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Άλλο σοβαρό ερώτημα είναι η πολιτική των αμοιβών. Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εάν οι αμοιβές θα ακολουθούν ένα σχήμα που θα είναι γνωστό σε όλους, στην περίπτωση που την ενδιαφέρει η ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικότητας, ή εάν θα οι αμοιβές θα προκύπτουν μετά από προσωπική διαπραγμάτευση με κάθε εργαζόμενο.

Υπάρχουν αρκετές μελέτες οι οποίες υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι ένα ταίριασμα των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού με την στρατηγική της επιχείρησης οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις της επιχείρησης. Αυτή είναι η λεγόμενη στρατηγική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ή αλλιώς το ταίριασμα των ανθρώπινων πόρων με την στρατηγική της επιχείρησης.

Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Ο Michael Porter (1980), ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την στρατηγική των επιχειρήσεων και περιέγραψε τρεις θεμελιώδεις τύπους ανταγωνιστικών επιχειρησιακών στρατηγικών, την ηγεσία κόστους, την διαφοροποίηση και την εστίαση (**Generic Strategies: cost leadership, differentiation, focus**).

Αργότερα, οι Miles & Snow [Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984), 'Designing Strategic Human Resource Systems', *Organization Dynamics*, Vol. 13, pp. 36-52] ανέπτυξαν ένα διαφορετικό μοντέλο κατηγοριοποίησης των επιχειρησιακών στρατηγικών το οποίο αναγνωρίζει τέσσερις τύπους στρατηγικής συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα η κατηγοριοποίηση έχει ως εξής:

- **Αμυντικός (defender):** Επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν τον αμυντικό τύπο επιχειρησιακής στρατηγικής προάγουν την ανάπτυξή τους επικεντρώνοντας τους πόρους τους σε μία συγκεκριμένη αγορά στην οποία ήδη δραστηριοποιούνται αντί να προσεγγίζουν νέες αγορές μέσα από την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες επιζητούν να προστατεύσουν το κομμάτι τους από άλλους ανταγωνιστές. Επικεντρώνονται στην ανταγωνιστική τιμή, δίνουν έμφαση στην αποδοτικότητα αλλά παράλληλα αγνοούν νέες εξελίξεις και πιθανές καινοτομίες. Βασικό στοιχείο της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων αυτών είναι η συγκεντρωτική μορφή διοίκησης, οι εκτεταμένοι έλεγχοι, η τυπικότητα και η αναγνώριση ιεραρχίας.
- **Διερευνητικός Οραματιστής (prospector):** Οι οραματιστές αντιμετωπίζουν τις οικονομικές διακυμάνσεις της αγοράς με την

διείσδυση σε νέες αγορές και την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτού του τύπου την στρατηγική υιοθετούν οργανωτικές δομές οι οποίες χαρακτηρίζονται από ευελιξία, αποκεντρωτική μορφή διοίκησης και τμηματοποίηση σε μικρότερες μονάδες. Διερευνούν συνεχώς το περιβάλλον και υιοθετούν στρατηγικές υψηλού κινδύνου.

- **Αναλυτής (analyzer):** Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην κατηγορία των αναλυτών δίνουν έμφαση τόσο στο μάρκετινγκ όσο και στις πρακτικές εφαρμογές που θα οδηγήσουν σε απόδοση κόστους. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις διεισδύουν και αναπτύσσονται σε νέες αγορές μετά από προσεκτική προετοιμασία ενώ υιοθετούν οργανωτικές δομές που συνδυάζουν σταθερότητα και ευελιξία.
- **Αντιδρών (reactor):** Επιχειρήσεις που ανήκουν στην συγκεκριμένη κατηγορία δεν διαθέτουν σταθερούς μηχανισμούς αντίδρασης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Κρίνεται ότι τέτοιου είδους οργανισμοί δεν είναι σε θέση να ακολουθήσουν επιτυχημένα επιχειρησιακές στρατηγικές καθώς τα σχέδιά τους είναι αβέβια και χωρίς συγκεκριμένο προσανατολισμό.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αναπροσαρμογή της στρατηγικής ανάλογα με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον. Αυτή είναι η αξιοποίηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών. Σύμφωνα με τον MacMillan (1983) [MacMillan I.C., (1983), 'Seizing competitive initiative', *Journal of Business Strategy*, 4, 43-57], η «στρατηγική πρωτοβουλία» είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζει την στρατηγική της. Από την στιγμή που μια επιχείρηση προσαρμόζει δραστήρια την στρατηγική της, δηλαδή αποκτά στρατηγική πρωτοβουλία, τότε οι ανταγωνιστές της υποχρεώνονται να αποκριθούν και ως εκ τούτου περιορίζονται σε ένα ρόλο αντιδρώντος. Σύμφωνα με τον MacMillan, οι επιχειρήσεις με στρατηγική πρωτοβουλία είναι αυτές που κατορθώνουν να ελέγχουν το μέλλον τους.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνεισφέρει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι Schuler & Jackson, αλλά και άλλοι θεωρητικοί του management, πρόβαλαν το επιχείρημα ότι με την εποικοδομητική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την ανάπτυξη εκείνης της συμπεριφοράς των εργαζομένων, η οποία ενδείκνυται για την υλοποίηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής τους. Επιπρόσθετα, υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που ταιριάζουν καλύτερα την επιχειρησιακή στρατηγική τους και τη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οδηγούνται στην επίτευξη καλύτερης απόδοσης σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που αγνοούν την συγκεκριμένη παράμετρο. Σύμφωνα με τους Hofler & Schendel η έννοια του στρατηγικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνει εκείνες τις ικανότητες, πόρους, σχέσεις και αποφάσεις οι οποίες επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επενδύει σε ευκαιρίες και να αποφεύγει τις απειλές στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Η υπόθεση ότι υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων βασίζεται στην προσέγγιση των Περιστάσεων ή “Contingency Theory” η οποία αναπτύχθηκε την δεκαετία 1960-1970. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, οι επιχειρήσεις είναι ανοιχτά συστήματα των οποίων η εσωτερική λειτουργία και αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το ταίριασμά τους με τις εξωτερικές συνθήκες με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ο οργανισμός ή η επιχείρηση. Για παράδειγμα η οργανωτική δομή ενός οργανισμού, καθορίζεται από παράγοντες όπως το μέγεθος, η ηλικία του, η ιστορία του, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, οι στόχοι και οι δραστηριότητές του.

Το 1987 οι Schuler & Jackson διαφοροποίησαν έως ένα σημείο την αρχική κατηγοριοποίηση των επιχειρησιακών στρατηγικών του Porter και πρότειναν τους εξής τρεις τύπους στρατηγικής: Στρατηγική καινοτομίας, στρατηγική ποιότητας και στρατηγική κόστους.

| Στρατηγική | Συμπεριφορά εργαζομένων | Πολιτικές Α.Π |
|--------------------|---|--|
| Καινοτομία | Εστίαση στο μακροχρόνιο Μέτρια ενασχόληση με την ποιότητα | Μέτρηση επίδοσης που να αντανακλά την έμφαση στο μακροπρόθεσμο και την ομαδικότητα, ευρύ περιεχόμενο εργασίας, εκπαίδευση και καριέρα, ασφάλεια εργασίας |
| Ενίσχυση ποιότητας | Σχετικά επαναλαμβανόμενη και προβλέψιμη συμπεριφορά Μεγάλο ενδιαφέρον για την ποιότητα | Σχετικά σταθερές και ακριβείς περιγραφές θέσεων εργασίας Σχετική ασφάλεια εργασίας, ευελιξία και συμμετοχή |
| Ηγεσία κόστους | Εστίαση στο βραχυπρόθεσμο Ενδιαφέρον και έμφαση στον όγκο παραγωγής | Στενό περιεχόμενο εργασίας, στενά προκαθορισμένες προοπτικές καριέρας, ελάχιστη εκπαίδευση, ελάχιστη ασφάλεια εργασίας, επιδόσεις σε βραχεία κλίμακα |

Στρατηγική χαμηλού κόστους (Cost reduction strategy)

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενισχύει την ανταγωνιστικότητα μειώνοντας τις τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Η επιχείρηση που υιοθετεί αυτή τη στρατηγική επιλογή, αυξάνει την παραγωγική της ικανότητα και μειώνει τα έξοδα υιοθετώντας νέες τεχνολογίες, μεγεθύνοντας την παραγωγική κλίμακα ή επαναπροσδιορίζοντας τις

παραγωγικές διαδικασίες κατά τέτοιο τρόπο ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της με χαμηλότερο κόστος. Σκοπός των παραπάνω μέτρων είναι η μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος ανά υπάλληλο. Το τελευταίο μπορεί να ισοδυναμεί με μείωση του αριθμού των εργαζομένων, μείωση των μισθών, καθιέρωση του καθεστώτος ημι-απασχόλησης (part-time), απλούστευση της εργασίας και καθιέρωση διαδικασιών μέτρησης της εργασίας, αυτοματοποίηση, αλλαγή των κανονισμών εργασίας και ευέλικτη απασχόληση.

Στρατηγική καινοτομίας (Innovation Strategy)

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία είναι μοναδικά ή διαφορετικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Για τους οργανισμούς εκείνους που επιδιώκουν την καινοτομία, επιτακτική ανάγκη αποτελεί η αναγνώρισή τους ως «μοναδικούς παραγωγούς» ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Για το λόγο αυτό καθίσταται αναγκαία η δημιουργία των απαραίτητων εκείνων συνθηκών που ευνοούν την καινοτομία. Αυτό μπορεί να γίνει είτε τυπικά μέσα από την τυπική επιχειρηματική πολιτική, είτε άτυπα.

Σύμφωνα με την Rosabeth Moss Kanter (1985) [R. M. Kanter (1985), 'Supporting innovation and venture development in established companies' *Journal of Business Venturing*, Winter, 47-60], «η καινοτομία, καθώς επίσης και η ανάπτυξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας προμελετημένης και τυπικής απόφασης ορισμένων υψηλόβαθμων στελεχών ή μπορεί να είναι μια πιο αυθόρμητη δημιουργία των μεσαίων στελεχών που παίρνουν την πρωτοβουλία να επιλύσουν ένα πρόβλημα με νέους τρόπους ή επιθυμούν να αναπτύξουν μια πρόταση για αλλαγή. Φυσικά, οι επιτυχημένες εταιρείες επιτρέπουν και τα δυο, ακόμα και οι αποφάσεις των υψηλόβαθμων στελεχών, να αναλάβουν μια πρωτοβουλία μπορεί να υποβοηθηθεί από την αυθόρμητη δημιουργικότητα των υφισταμένων τους.»

Στρατηγική ενίσχυσης της ποιότητας (Quality Enhancement Strategy)

Το ζητούμενο της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η επίτευξη επιτυχίας προσφέροντας ένα επίπεδο ποιοτικής ανωτερότητας σε σύγκριση με τα προϊόντα ή υπηρεσίες του ανταγωνισμού. Η έννοια της βελτίωσης της ποιότητας συχνά ταυτίζεται με αλλαγές στην διαδικασία της παραγωγής κατά τρόπο που απαιτείται από τους εργαζόμενους να εμπλέκονται περισσότερο. Καθώς μάλιστα η συγκεκριμένη στρατηγική περιλαμβάνει υψηλότερο βαθμό εργασιακής δέσμευσης και αξιοποίησης, είναι γεγονός ότι λιγότεροι υπάλληλοι χρειάζονται για την παραγωγή ίδιου επιπέδου παραγόμενου αποτελέσματος (output). Καθώς αυξάνεται η ποιότητα τόσο αυξάνεται και η ζήτηση με την διαφορά όμως ότι μπορεί και καλύπτεται από αναλογικά λιγότερους υπαλλήλους σε σχέση με πριν.

Οι προαναφερθέντες τύποι ανταγωνιστικής στρατηγικής αποτελούν 3 «καθαρούς» τύπους στρατηγικής αλλά δεν αποκλείεται κάποια επιχείρηση ή μονάδα της επιχείρησης να ακολουθεί μια τέτοια στρατηγική που συνάδει με περισσότερους του ενός από τους προαναφερθέντες τύπους «καθαρής» στρατηγικής. Σύμφωνα με τον Mitchell Kapor (Lotus Development Corporation) «..προκειμένου μια επιχείρηση

να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει καλά δυο αντικρουόμενα πράγματα: πρέπει να παραμένει καινοτόμα και δημιουργική αλλά την ίδια στιγμή θα πρέπει να είναι αυστηρά ελεγχόμενη σε ότι αφορά συγκεκριμένες πτυχές της επιχειρηματικής της συμπεριφοράς. Και αυτό που πρέπει να γίνει είναι να αποδεχτούμε αυτό το παράδοξο. Κατά συνέπεια, έχουμε μια εταιρεία στην οποία ορισμένα πράγματα δεν είναι και τόσο ελεγχόμενα και κάποια άλλα είναι. Η τέχνη της διοίκησης είναι το ξεκαθάρισμα ανάμεσα σε εκείνα που ελέγχονται και σε εκείνα που δεν ελέγχονται και στην συνέχεια η συνεχής παρακολούθησή τους».

Κάθε μια από αυτές τις 3 ανταγωνιστικές στρατηγικές έχει τις δικές της επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις. Η απόφαση σχετικά με την στρατηγική που θα ακολουθηθεί είναι αυτή που προηγείται. Στη συνέχεια, ακολουθεί η υλοποίηση της στρατηγικής, δηλαδή ο προσδιορισμός των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται για την επιτυχία της στρατηγικής. Αυτό σημαίνει ότι όποτε μια επιχείρηση επιλέγει την στρατηγική της τότε εμμέσως υποδηλώνει ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και κατά συνέπεια τον τύπο των εργασιακών σχέσεων που ισχύουν.

Performance management (PM) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΩΣΕΩΝ («αξιολόγηση προσωπικού» όπως λέγεται)

Συχνά άνθρωποι με δημόσιο λόγο προβάλλουν την άποψη ότι η εισαγωγή ενός συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων θα εξασφαλίσει καλές επιδόσεις για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση των εργαζομένων, και πολύ περισσότερο η εισαγωγή ενός συστήματος σύνδεση των επιδόσεων με την αμοιβή, είναι ένα ιδιαίτερα ακανθώδες θέμα. Οι μελετητές του ζητήματος συμφωνούν ότι η εισαγωγή ενός κακού συστήματος αξιολόγησης συχνά δημιουργεί περισσότερα προβλήματα από αυτά που καλείται να επιλύσει. «Η πλημμυλής εφαρμογή ενός συστήματος επίδοσης με σκοπό την αξιοποίησή του σε ένα σύστημα αμοιβής βάσει των επιδόσεων δεν αποδίδει τα αποτελέσματα που οι άνθρωποι, μάλλον με αφέλεια, περιμένουν από αυτό». Έρευνες που έχουν γίνει εδώ και 30 χρόνια καταλήγουν στην άποψη ότι δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η καλή επίδοση στον ιδιωτικό τομέα απορρέει αναγκαστικά από την ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων.

Είναι αντικειμενική η καταγραφή της επίδοσης;

Robert Butero, Region IV Director, United Mine Workers of America: «Η εταιρεία είχε ένα άτομο που ζύγιζε τον άνθρακα. Μερικές φορές ένωσαν ότι τους εξαπατούσαν σε ότι αφορούσε την ποσότητα του άνθρακα που πραγματικά είχαν βγάλει. Αν υπήρχαν μερικές πέτρες στο φορτίο, η εταιρεία έλεγε "όχι, έχετε πέτρες στο φορτίο, οπότε δεν θα σας πληρώσουμε για αυτόν τον τόνο" και έριχναν το φορτίο στον σωρό. Έπρεπε να τρυπήσεις το κάρβουνο, να βάλεις εκρηκτικά στις τρύπες που άνοιξες και στη συνέχεια να τα ανατινάξεις για χαλαρώσεις το κάρβουνο και από εκεί και πέρα να φορτώσεις τα βαγόνια του ορυχείου. Στη συνέχεια, έπρεπε να στηρίξεις την οροφή, ... και επιπλέον να βάλεις τις ράγες για τα βαγόνια με τον άνθρακα.. Η μόνη δουλειά για την οποία πληρωνόσουν ήταν το κάρβουνο που έβγαζες. Έκανες όλες αυτές τις δουλειές, αλλά δεν πληρωνόσουν γι' αυτές. Έτσι, μπορούσες να πας να δουλέψεις σε ένα ορυχείο, να δουλεύεις όλη την εβδομάδα, δέκα ώρες την ημέρα για επτά ημέρες και να μην κερδίσεις ούτε δεκάρα». Colorado Experience: Ludlow Massacre <https://www.youtube.com/watch?v=0FJJvj2Gqy0&t=262s>

Βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων

Ο Fowler (1990) ισχυρίζεται ότι όλα τα συστήματα και οι τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί και αφορούν την βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών, εστιάζουν στους εξής παράγοντες: α) στον άνθρωπο και β) στην εργασία.

Παραδοχές πίσω από την προσέγγιση του management επιδόσεων μέσω των ανθρώπων.

- Η υψηλή επίδοση μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των ανθρώπων.
- Οι σωστοί άνθρωποι πρέπει να επιλέγονται για τις κατάλληλες εργασίες στους κατάλληλους αριθμούς.
- Χρειάζεται να εκπαιδεύονται πάνω στις κατάλληλες ικανότητες (skills).
- Χρειάζεται να καθοδηγούνται και να παρακινούνται αποτελεσματικά.
- Κάτω από τέτοιες συνθήκες οι άνθρωποι αναπόφευκτα εργάζονται καλά.
- Οι επιδέξιοι που παρακινούνται βρίσκουν τους καλύτερους τρόπους για δουλειά

Παραδοχές πίσω από την προσέγγιση του management επίδοσης μέσω της βελτίωσης της διαδικασίας της εργασίας.

- Η υψηλή απόδοση εξασφαλίζεται καλύτερα αναλύοντας την εργασία που χρειάζεται να γίνει για να επιτευχθεί ένα προκαθορισμένο αποτέλεσμα.
- Αυτό εμπεριέχει αναπόφευκτα τον ανασχεδιασμό της πιο σταθερής αλληλουχίας ή μεθόδου των εργασιακών δραστηριοτήτων.
- Είναι πιθανή και κατάλληλη η εύρεση «ενός μόνο τρόπου» για να γίνονται τα πράγματα.
- Οι υπάλληλοι θα ακολουθήσουν αυτή την μέθοδο γιατί, από λογική σκοπιά, είναι προφανές ότι είναι ο καλύτερος τρόπος εργασίας.

(Fowler (1990) cited in Sparrow & Hiltrop, 1994)

Fowler A. (1990), 'Performance management; The MBO of the 90's?', *Personnel Management*, July

Επιδόσεις των εργαζόμενων και επιδόσεις της επιχείρησης

Οι Bevan, S., & Thompson M., (1991), στο άρθρο τους 'Performance Management at the Crossroads' (*Personnel Management*, November Ed.) παραθέτουν τον ακόλουθο πίνακα, ο οποίος δείχνει ότι οι επιχειρήσεις με «Υψηλή επίδοση» δεν χαρακτηρίζονταν από μία ευρύτερη χρήση συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού τους, σε σύγκριση με τις «Άλλες ιδιωτικές» επιχειρήσεις ή οργανισμούς του «Δημόσιου τομέα».

| Χρήση PMS και επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα | | | |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|
| | Υψηλή επίδοση (%) | Άλλες ιδιωτικές (%) | Δημόσιος τομέας (%) |
| Επίσημο PMS | 21 | 19 | 21 |
| Άλλες πολιτικές | 67 | 67 | 65 |
| Καθόλου πολιτικές | 12 | 14 | 14 |
| Σύνολο | 100 (N=269) | 100 (N=235) | 100 (N=291) |

Στο άρθρο «Out of the tick box» (Armstrong, M & Baron, A (1998), *People Management*, July ed.) αναφέρεται: «Οι πετυχημένοι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η διαχείριση των επιδόσεων δεν είναι απλά ένας εναλλακτικός τρόπος για να κάνεις το

κόσμο να συμμορφωθεί με τους στόχους που μπαίνουν από πάνω προς τα κάτω. Η διαχείριση των επιδόσεων είναι μια από κοινού διαδικασία που απαιτεί από τους managers να προσδιορίσουν μαζί με τους εργαζόμενους την υποστήριξη που χρειάζονται... Η έμφαση δίνεται κυρίως στο πως διοικείται η επίδοση παρά στα αποτελέσματα καθ' αυτά.»

Οι επιδόσεις των εργαζόμενων πρέπει να συνδέονται με την εκπαίδευσή τους και όχι με την αμοιβή

Ειδικότερα η σύνδεση των επιδόσεων των εργαζομένων με τον μισθό που παίρνουν αποτυγχάνει να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους. Στην έρευνα που διεξήγαγε το 1991 το IPM (Institute of Personnel Management), βρέθηκε ότι το management της επίδοσης συνδεόταν στενά με την αμοιβή βάσει της επίδοσης (PRP). Όταν επαναλήφθηκε η ίδια έρευνας το 1998 βρέθηκε ότι η διαχείριση των επιδόσεων είχε σταματήσει να συνδέεται με την αμοιβή και είχε συνδεθεί με την ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να αποσυνδέσουν τις επιδόσεις του προσωπικού τους από τις αποφάσεις που αφορούν τις πληρωμές. «Σαν ιδέα το Performance Related Payment είναι εντάξει αλλά στη πράξη δημιουργεί τόσα προβλήματα όσες και οι λύσεις που προκύπτουν από αυτό» σημειώνεται στο άρθρο «Out of the tick box» (Armstrong, M & Baron, A (1998), *People Management*, July ed.)

Συνεχίζοντας σχετικά με την σύνδεση μισθού - επιδόσεων οι Fletcher, C. & Williams R., (1992), σημειώνουν στο άρθρο τους 'The Route to Performance Management', που εκδόθηκε στο περιοδικό *Personnel Management*, October Ed.:

«Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι πραγματικοί παράγοντες παρακίνησης στο επίπεδο του management, ήταν ο επαγγελματισμός, η αξιοπρέπεια, η αφοσίωση στον οργανισμό και τους στόχους του και η πίεση από τους ομόβαθμους. Αλλά υπήρχαν και κάποιοι που θεωρούσαν τα χρήματα σαν τον κύριο παράγοντα παρακίνησης.

...Σε κάποιους οργανισμούς τόσο από τον Δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα υπήρχε η αίσθηση ότι η επιπλέον πληρωμή ήταν πολύ μικρή για να μπορέσει να παρακινήσει το προσωπικό. Ακόμα υπήρχαν περιπτώσεις που οι άνθρωποι αισθάνθηκαν προσβεβλημένοι από το μικρό μέγεθος της επιπλέον αμοιβής που τους δόθηκε.»

Διαχείριση των επιδόσεων της επιχείρησης μέσω των ανθρώπων

«Μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση που έχει σαν σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, μέσω της αύξησης της επίδοσης των ανθρώπων που δουλεύουν σ' αυτόν και μέσω της ανάπτυξης των ικανοτήτων των ομάδων και όσων συμμετέχουν σε αυτές»

(Armstrong, M., Baron A., (1998), 'Out of the tick box', *People Management*, July ed.)

«Το management της επίδοσης έχει να κάνει με την ύπαρξη συστημάτων και μεθόδων που μετασχηματίζουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σε στόχους προσωπικών επιδόσεων μέσω της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εάν η διαδικασία της επιλογής συμβάλει στο επίπεδο της στρατηγικής στο να φέρνει τους σωστούς ανθρώπους, το management της επίδοσης και της ανάπτυξης κάνουν τους

ανθρώπους σωστούς. Το management της επίδοσης περιλαμβάνει την αξιολόγηση (appraisal) των ανθρώπων καθώς και τον προγραμματισμό και την άσκηση επιρροής στη μελλοντική τους επίδοση μέσω της θεσμοθέτησης στόχων και της ανάπτυξης του προσωπικού»

(Anderson G., and Evenden, R. (1993) in Harrison R., *Human Resource Management*, London: Addison-Wesley, p. 248)

Σκοπός της διαχείρισης των επιδόσεων.

Το management της επίδοσης είναι βασισμένο στο management με συναίνεση και όχι στο management με διαταγή. Είναι μια διαδικασία συνεργασίας του management με τον υπάλληλο και όχι μια σχέση ελέγχου και τιμωρίας. Το management της επίδοσης ψάχνει να βρει τους εργαζόμενους που πρέπει να βοηθηθούν και όχι να απολυθούν, όπως πιστεύουν πολλοί στη χώρα μας (βλ. παρακάτω άρθρο από τη σελίδα της Prorata). Τονίζει την ανάπτυξη και την εισαγωγή αυτοδιοικούμενων μορφωτικών σχεδίων όσο και την ενσωμάτωση ατομικών και επιχειρηματικών σκοπών.

Το performance management είναι:

- μια διαδικασία που επιδιώκει να δημιουργήσει αμοιβαία κατανόηση για το τι πρόκειται να επιτευχθεί,
- μια προσέγγιση στη διοίκηση και εξέλιξη ανθρώπων που αυξάνει την πιθανότητα ότι ο στόχος θα επιτευχθεί βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.

Οι λέξεις κλειδιά:

- Ένα συμφωνημένο πλαίσιο (ανάμεσα στον εργαζόμενο και το management) σχεδιασμένων στόχων, κανόνων και δεξιοτήτων
- Μία διαδικασία (δεν γίνεται μια φορά το χρόνο αλλά κάθε μέρα)
- Αμοιβαία κατανόηση (ο εργαζόμενος δεν τιμωρείται αλλά βοηθιέται)
- Μια προσέγγιση στη διοίκηση και εξέλιξη ανθρώπων
- Επίτευξη
- Στην ευθύνη και καθοδήγηση των line managers

Τα βήματα στο management της επίδοσης

Τα πέντε βασικά βήματα που απαιτούνται όποτε οι επιδόσεις είναι χαμηλές είναι:

1. Προσδιορισμός και παραδοχή του προβλήματος.
2. Εξασφάλιση συμφωνίας για τους λόγους της αποτυχίας. Ο manager δεν θα πρέπει να επιρρίψει ευθύνες στον εργαζόμενο, αλλά πρώτα να εξετάσει μήπως η κακή επίδοση βρίσκεται σε τους παράγοντες που είναι εκτός του ελέγχου και της δικαιοδοσίας του υπαλλήλου π.χ. κακή επικοινωνία μεταξύ marketing και λογιστηρίου.
3. Πρέπει να εξεταστεί αν ο εργαζόμενος:
 - Έλαβε αρκετή υποστήριξη ή καθοδήγηση από τον manager του
 - Κατανόησε πλήρως αυτό που αναμενόταν να κάνει
 - Μπορούσε να το κάνει – δυνατότητα
 - Ήξερε πώς να το κάνει – ικανότητα
 - Ήθελε να το κάνει – συμπεριφορά
4. Απόφαση και συμφωνία για το τι πρέπει να γίνει.

- Βελτίωση ικανοτήτων ή αλλαγή της συμπεριφοράς
- Παροχή περισσότερης υποστήριξης ή καθοδήγησης
- Διευκρίνιση προσδοκιών
- Εξέλιξη δυνατοτήτων και ικανοτήτων

Η μετρήσεις της επίδοσης και ο τρόπος ενημέρωσης για το πως πάει ο εργαζόμενος (feedback arrangements) θα έπρεπε να συμφωνηθούν.

5. *Εξασφάλιση υποστήριξης για την επιτυχία των στόχων*

6. *Καταγραφή των επιδόσεων. Ο manager συζητά με τον εργαζόμενο την επίδοσή του. Τα άτομα θα πρέπει να ενθαρρύνονται να καταγράψουν την δική τους επίδοση και να αναλαμβάνουν περαιτέρω δράση όπου είναι αναγκαίο.*

Αξιολόγηση και Δημόσια Διοίκηση

Της Στέλλας Λαδή, Επίκουρης Καθηγήτριας Παντείου Πανεπιστημίου & Queen Mary University of London (από την σελίδα της εταιρίας ερευνών Prorata, <https://prorata.gr/2017/02/13/axiologisi-kai-dimosia-dioikisi/>)

Η αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή των δημοσίων πολιτικών, των δομών και των δημοσίων υπαλλήλων είναι μια από τις πιο παρεξηγημένες διαδικασίες του Ελληνικού πολιτικό-διοικητικού συστήματος. Κατά τη φάση της αξιολόγησης των δημοσίων πολιτικών ελέγχονται τα αποτελέσματα της πολιτικής τόσο από δημόσιους, όσο και από κοινωνικούς δρώντες, με στόχο τον πιθανό επαναπροσδιορισμό των προβλημάτων και των προτεινόμενων λύσεων. Έτσι για παράδειγμα, μια σημαντική αλλαγή στην εκπαιδευτική πολιτική της χώρας, όπως αυτή που προτείνεται σήμερα, εφόσον ψηφισθεί και εφαρμοσθεί θα πρέπει να αξιολογηθεί μετά από ένα εύλογο διάστημα εφαρμογής ανεξαρτήτου κυβέρνησης ή υπουργού. Το βασικό πρόβλημα προκύπτει καθώς το ζητούμενο συνήθως είναι η πολιτική επιτυχία, η οποία είναι σαφώς διαφορετική από την επιτυχία της δημόσιας πολιτικής. Η πολιτική επιτυχία αναφέρεται στην αύξηση της εκλογικής προοπτικής, καθώς ο βασικός στόχων των εκλεγμένων πολιτικών είναι να παραμείνουν στην εξουσία και δεν έχει καμία σχέση με την εκτίμηση των αποτελεσμάτων (τι «δουλεύει» και τι όχι), η οποία θα διευκόλυνε τους διαμορφωτές της πολιτικής να προχωρήσουν σε βελτιώσεις της δημόσιας πολιτικής. Κατά τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση των δημοσίων πολιτικών χάνει την αξία της καθώς περιορίζεται σε μια στείρα αντιπαράθεση μεταξύ των κομμάτων που τις εφαρμόζουν και μεταξύ των ψηφοφόρων τους που τις στηρίζουν στη βάση της κομματικής τους προτίμησης. Τα επιστημονικά εργαλεία για την ίδια την ουσιαστική αξιολόγηση μένουν ανέγγιχτα.

Αντίστοιχα, η συχνή και πολυεπίπεδη αξιολόγηση των δομών της δημόσιας διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε μείωση του κόστους της δημόσιας διοίκησης και σε καλύτερες συνθήκες εργασίας για τους δημόσιους υπαλλήλους. Μπορεί επίσης να βελτιώσει τη σχέση μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης καθώς σημαντική παράμετρος της αξιολόγησης είναι η γνώμη των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ωστόσο, στην Ελλάδα, η αξιολόγηση των δομών της δημόσιας διοίκησης συνήθως αντιμετωπίζεται με μεγάλη επιφύλαξη, καθώς ταυτίζεται με κλείσιμο ή συγχώνευση οργανισμών και υπηρεσιών και άρα αβέβαιο μέλλον για τους εργαζόμενους, αλλά και για την παροχή των σχετικών υπηρεσιών. Η επιφύλαξη αυτή είναι δικαιολογημένη, καθώς συχνά οι διαδικασίες αξιολόγησης εντείνονται σε περιόδους λιτότητας ακριβώς για αυτό το λόγο. Στην Ελλάδα, δε, πολλοί οργανισμοί και υπηρεσίες αξιολογήθηκαν για πρώτη φορά ακριβώς για αυτό το σκοπό μέσα στα χρόνια της κρίσης. Η χρήση της αξιολόγησης με αποκλειστικό στόχο τη συρρίκνωση του δημοσίου τομέα φυσικά της στερεί την αναπτυξιακή και μεταρρυθμιστική προοπτική της.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων έρχεται να συμπληρώσει τα δύο άλλα επίπεδα αξιολόγησης που μόλις περιγράφηκαν. Στα επιτυχημένα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η αξιολόγηση καταρχάς συνδέεται με την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση των υπαλλήλων. Συνδυάζει στοιχεία αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης από πολίτες, συναδέλφους και προϊσταμένους. Σε ένα επόμενο στάδιο η αξιολόγηση μπορεί να συνδεθεί με τη λογική του μισθού με βάση την απόδοση, δηλαδή μια λογική που αποσυνδέει την αμοιβή των δημοσίων υπαλλήλων από την αρχαιότητα και τη συνδέει με κριτήρια όπως η απόδοση, η επιτυχής ολοκλήρωση προγραμμάτων και η επίτευξη στόχων. Για να είναι ένα τέτοιο σύστημα επιτυχημένο πρέπει να ακολουθείται σωστή μεθοδολογία

αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Η απόλυση ενός υπαλλήλου με βάση την αξιολόγηση του δεν είναι ένα σύστημα που συναντάται ή προτείνεται, εκτός αν η αξιολόγηση οδηγήσει σε αποκαλύψεις πειθαρχικών παραπτωμάτων ή διαφθοράς. Και σε αυτή την περίπτωση πάντως τίθενται σε λειτουργία άλλες πειθαρχικές διαδικασίες που όντως μπορούν να οδηγήσουν και στην απόλυση. Από την άλλη πλευρά, είναι ανεπαρκής όταν λαμβάνει χώρα στο κενό χωρίς να υπάρχει αντίστοιχο κλίμα και διαδικασίες αξιολόγησης στη χώρα. Και σε αυτήν την περίπτωση η εισαγωγή της συνήθως αντιμετωπίζεται με δυσπιστία, καθώς θεωρείται ότι μπορεί να οδηγήσει σε μείωση μισθού, σε μετακίνηση ή και σε απόλυση δημοσίων υπαλλήλων. Η ελληνική περίπτωση ομοιάζει δυστυχώς με την τελευταία περιγραφή.

Παρά τους παραπάνω θεωρητικούς προβληματισμούς για την υλοποίηση της αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, η πλειοψηφία της κοινής γνώμης τάσσεται σαφώς υπέρ της απόλυσης δημοσίων υπαλλήλων μετά από αρνητική αξιολόγηση. Η πρόσφατη έρευνα της Prorata αποκάλυψε ότι το 63% των ερωτηθέντων συμφωνεί με τις απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων, ενώ μόνο το 18% διαφωνεί με αυτές. Τα ποσοστά αποδοχής των απολύσεων είναι ακόμα υψηλότερα μεταξύ μελών συγκεκριμένων κατηγοριών απασχόλησης, όπως οι ελεύθεροι επαγγελματίες (68%).

Τα υψηλά ποσοστά αυτών που επιθυμούν την απόλυση των δημοσίων υπαλλήλων όταν η επίδοση τους αξιολογείται αρνητικά αποδεικνύουν την αγανάκτηση του κόσμου με τη δημόσια διοίκηση και την έλλειψη θετικού κλίματος για τις διαδικασίες αξιολόγησης. Αν όμως επιθυμούμε την προώθηση των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης, η σύνδεση της αξιολόγησης με την απόλυση των δημοσίων υπαλλήλων θα δημιουργήσει ακόμα μεγαλύτερη δυσπιστία και αντιστάσεις ως προς τον θεσμό της αξιολόγησης. Κάτι τέτοιο θα εμποδίσει παρά θα διευκολύνει την εύρεση καλύτερων λύσεων για τα δημόσια προβλήματα ή/και τη λιγότερο κοστοβόρα λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Η Κουλτούρα των επιχειρήσεων (flip-side)

Η «οικονομία των υπηρεσιών» συμπεριλαμβάνεται στις φράσεις κλισέ των τελευταίων 30 ετών. Την συναντά κανείς σε ομιλίες πολιτικών, σε άρθρα εφημερίδων και σε επίσημα κείμενα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ. [«Μια οικονομία των υπηρεσιών προς όφελος των Ευρωπαίων»](#), 10/1/2017). Η Ευρώπη έχει επιλέξει να μεταφέρει ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής προϊόντων σε χώρες με φθηνό εργατικό δυναμικό και περιορισμένα εργατικά δικαιώματα και να δώσει έμφαση στις υπηρεσίες. Τι σημαίνει αυτή η επιλογή για το management;

Εξουσία και management

Οι τεχνικές ικανότητες ή οι εξειδικευμένες γνώσεις των εργατών αποτελούν εμπόδια στην απόλυτη εξουσία του management. Οι ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων δημιουργούν δευτερεύουσες μορφές δύναμης δίπλα στην εξουσία του management. Η παραγωγή στη διάρκεια του δεύτερου μισού του 19^{ου} αιώνα βασιζόταν σε μία σιωπηρή συμφωνία ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργάτες-τεχνίτες. Σύμφωνα με αυτήν, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης παρείχε τον χώρο, τις μηχανές, τις πρώτες ύλες, το κεφάλαιο και αναλάμβανε την πώληση του παραγόμενου προϊόντος. Οι πρώτες ύλες μετατρέπονταν σε τελικό προϊόν από τους τεχνίτες και τους βοηθούς τους. Ο τεχνίτης έβρισκε τους εργάτες, μοίραζε τα καθήκοντα, επέβλεπε την διαδικασία της παραγωγής και εισέπραττε ένα αντίτιμο για το συμβόλαιο που είχε με την επιχείρηση. Από τα χρήματα αυτά έδινε ένα μέρος στους βοηθούς που απασχολούσε και το υπόλοιπο του έμενε σαν κέρδος.

Το κύριο πρόβλημα του management, πριν την έλευση του 20^{ου} αιώνα, ήταν η έλλειψη γνώσεων σχετικά με τη διαδικασία της παραγωγής και την διοίκηση της επιχείρησης. Πριν η διοικητική ελίτ αποκτήσει την ικανότητα να διοικεί το εργατικό δυναμικό και τον οργανισμό μέσω της γραφειοκρατίας και του διοικητικού εξαναγκασμού, έπρεπε πρώτα να αντλήσει την γνώση από αυτούς τους οποίους είχε να διοικήσει. Όπως αναφέρει ο Taylor: «το πιο αξιόπεραστο εμπόδιο ήταν η έλλειψη γνώσης του management σχετικά με το ποιος είναι ο ελάχιστος χρόνος που απαιτείται για να γίνει κάθε δουλειά». Η επιτυχία του management του 20^{ου} αιώνα ήταν η ιδιοποίηση της γνώσης των εργατών, που ήταν οι μόνοι που καταλάβαιναν τη διαδικασία παραγωγής. Όπως είπε 50 χρόνια αργότερα ο Thomas Edison ιδρυτής General Electric, «ένα σημαντικό μέρος το καθηκόντων μου είναι να δημιουργώ κεφάλαιο από την γνώση των εργατών». Η έλλειψη γνώσης από την πλευρά του management ξεπεράστηκε με την εισαγωγή του management του Taylor. Μετά από μερικά χρόνια, οι μηχανικοί σε συνεργασία με την διοίκηση σχεδίαζαν τις γραμμές παραγωγής και οι εργάτες εξαναγκάζονταν να συμμετέχουν πειθαρχημένα σε αυτές. Οι τεχνικές γνώσεις των ειδικευμένων εργατών υποσκάφτηκαν έντονα στα εργοστάσια που ακολουθούσαν τις ιδέες του Taylor και του Ford. Οι γραμμές παραγωγής και γενικότερα η τυποποίηση της διαδικασίας παραγωγής, επέτρεψε την αντικατάσταση των ειδικευμένων εργατών από φθηνή, ανειδίκευτη εργατική δύναμη. Παράλληλα αναπτύχθηκε ένα σώμα διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων οι οποίοι επέβλεπαν τους ανειδίκευτους πλέον εργάτες.

Η πρόταση του Taylor προϋπέθετε μια εργατική δύναμη που θα ακολουθούσε τις επιταγές της διοίκησης χωρίς να συνεισφέρει τις γνώσεις της στην παραγωγική διαδικασία: «όλος ο προγραμματισμός, που στο παλιό σύστημα γινόταν από τον εργάτη σαν αποτέλεσμα της προσωπικής του εμπειρίας, θα πρέπει σύμφωνα με το νέο σύστημα να γίνεται από το management» (Taylor, 1967). Η μονοτονία της εργασίας, οι χαμηλοί μισθοί και η κοινωνικοποίηση των εργατών βρισκονταν πίσω από τις εργατικές διεκδικήσεις που συνέχισαν να είναι η κύρια έγνοια του management και σε όλη τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα.

Από τον εξαναγκασμό της γραμμής παραγωγής στην χειραγώγηση.

Ο Gerard Hanlon καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Λονδίνου, εξετάζει στο βιβλίο του «The Dark Side of Management», «την μετάβαση από το management του εξαναγκασμού στο management της χειραγώγησης... Το εργατικό δυναμικό δέχθηκε μία ηθική και πολιτική επίθεση. Θεωρήθηκε πως είναι παράλογο (irrational) και γι' αυτό υπήρχε ανάγκη να τεθεί κάτω από την καθοδήγηση των ηγετών... δηλαδή μιας ελίτ, η οποία θα ηγείται όχι μόνο στην εργασία, αλλά και σε ολόκληρη την κοινωνία... Οι αντιστάσεις έπρεπε να απονομιμοποιηθούν και να διαλυθούν. Η υποκειμενικότητα έπρεπε να διαμορφωθεί εκ νέου και κάθε εργάτης να αναγορεύσει σαν πρώτη προτεραιότητά του τη φροντίδα του εαυτού του» (σελ. 19).

Ο έλεγχος στο νέο εργασιακό περιβάλλον

Στη βιομηχανική παραγωγή η απόδοση των εργατών καθορίζεται από τον ρυθμό που επιβάλλουν οι μηχανές. Όσοι εργάτες δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν πετάγονταν έξω από το ίδιο το σύστημα της παραγωγής. Οι μηχανικοί και οι managers ήταν εκείνοι που είχαν την δικαιοδοσία να εισάγουν αλλαγές που θα εντατικοποιούσαν την εργασία και θα μείωναν τα χρονικά διαστήματα κατά τα οποία ο εργάτης θα έμενε ανενεργός. Όλος ο έλεγχος βρισκόταν στον αριθμό των προϊόντων που παράγονταν. Η μετάβαση από την βιομηχανική παραγωγή στην οικονομία των υπηρεσιών περιγράφεται στο ακόλουθο απόσπασμα από το βιβλίο του Luciano Bianciardi, «La vita agra» (Πικρή ζωή):

«Ο χωρικός ανήκει στο Βασίλειο των πρωτογενών δραστηριοτήτων και ο εργάτης στις δευτερογενείς. Ο πρώτος παράγει κάτι από το τίποτα και ο δεύτερος μετασχηματίζει την πρώτη ύλη σε προϊόν. Για τον εργάτη και τον χωρικό υπάρχει ένας προφανής κανόνας μέτρησης της δουλειάς τους, ο οποίος είναι ποσοτικός: Πόσα κομμάτια παράγει το εργοστάσιο; Πόσα προϊόντα βγαίνουν από την εκμετάλλευση του χωραφιού;

Στις δικές μας δουλειές όμως, δεν υπάρχει ποσοτικός κανόνας. Πώς μπορεί κανείς να μετρήσει τις ικανότητες ενός ιερέα, ενός δημοσιογράφου ή κάποιου που απασχολείται στις δημόσιες σχέσεις; Αυτοί οι άνθρωποι δεν παράγουν κάτι, ούτε μετασχηματίζουν κάποια πρώτη ύλη. Δεν είναι παραγωγοί. Είναι ένα λιπαντικό, στην πιο καθαρή μορφή τους μία βαζελίνη. Με ποιο τρόπο μπορεί κανείς να μετρήσει την ποσότητα πίστης, ή την επιθυμία για την αγορά ενός προϊόντος; Με άλλα λόγια, αυτοί που επιλέγουν ένα επάγγελμα του τριτογενούς ή τεταρτογενούς τομέα χρειάζονται ικανότητες και ταλέντα *πολιτικού τύπου*.

Η πολιτική, όπως όλοι γνωρίζουμε, έχει σταματήσει να είναι η επιστήμη της καλής διακυβέρνησης και έχει μετατραπεί στην τέχνη κατάκτησης και διατήρησης στην εξουσία. Για το λόγο αυτό η επιτυχία των πολιτικών δεν μετριέται με το καλό που επιφέρουν στους άλλους, αλλά από την ταχύτητα με την οποία φτάνουν στην κορυφή και παραμένουν εκεί. Ομοίως, το κριτήριο επιτυχίας στα τριτογενή και τα τεταρτογενή επαγγέλματα είναι το ίδιο».

Ένας μηχανικός αναλαμβάνει να κατασκευάσει την βάση στήριξης ενός κινητήρα. Από τη στιγμή που στο συγκεκριμένο χώρο δουλειάς (εργοστάσιο ή μηχανουργείο) αυτή η εργασία δεν έχει ξαναγίνει, ή δεν γίνεται συχνά, επαφίεται στα χέρια του μηχανικού να φέρει σε πέρας το καθήκον που ανέλαβε, αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει. Το management δεν μπορεί να τον ελέγξει ουσιαστικά, ούτε να του υποδείξει τι να κάνει στην καθημερινή δουλειά του. Το management σαν δύναμη εξουσίας, έχει το δικαίωμα να σταματήσει το έργο ή να το αναθέσει σε κάποιον άλλο μηχανικό, χωρίς να αποκλείεται και η περίπτωση του εξωτερικού συνεργάτη. Ανάλογο παράδειγμα αποτελεί ο σχεδιασμός της προβολής ενός προϊόντος ή η εξαγωγή συμπερασμάτων μετά από μία διαφημιστική καμπάνια.

Ήδη από το 1960 ο τομέας των υπηρεσιών απασχολούσε περίπου το 50% της συνολικής εργατικής δύναμης στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και το ποσοστό

αυτό έδειχνε αυξητικές τάσεις. Μία δημοσίευση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου του 1997, παρέχει λεπτομερή στοιχεία σχετικά με την μεταβολή της απασχόλησης στην βιομηχανική παραγωγή και τις υπηρεσίες <https://www.imf.org/EXTERNAL/PUBS/FT/ISSUES10/INDEX.HTM> από την δεκαετία του 70 μέχρι την δεκαετία του 2000. Στις 23 πιο ανεπτυγμένες χώρες, η απασχόληση στον τομέα των υπηρεσιών εκτινάχθηκε από το 56% (1960) στο 73% (1994).

| Απασχόληση στην βιομηχανική παραγωγή | | |
|--------------------------------------|-------------|------------|
| ΗΠΑ | 28% (1965) | 16% (1994) |
| Ιαπωνία | 27% (1973) | 23% (1994) |
| Ευρώπη (15) | >30% (1970) | 20% (1994) |

Η ίδια δημοσίευση αποδίδει την αύξηση της απασχόλησης στον τομέα των υπηρεσιών στην μικρότερη αύξηση της

παραγωγικότητας των εργαζομένων σε σύγκριση με αυτή των εργατών της βιομηχανικής παραγωγής. Άλλες προσεγγίσεις αποδίδουν την μεγέθυνση του τομέα των υπηρεσιών, στην αποβιομηχανοποίηση των ανεπτυγμένων οικονομιών που προκλήθηκε από την μεταφορά της παραγωγής στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου το εργατικό δυναμικό ήταν φθηνότερο και απογυμνωμένο από εργασιακά δικαιώματα. Σε κάθε περίπτωση, ήδη από το 1960 το management είχε το καθήκον να διοικήσει το εργατικό δυναμικό των υπηρεσιών και αυτή η διοίκηση διέφερε σημαντικά από την διοίκηση των εργατών των γραμμών παραγωγής.

Οι παλιές τεχνικές του management που απέβλεπαν στην πειθάρχηση των εργατών στο ρυθμό της γραμμής παραγωγής ήταν πλέον ανενεργές. Το «δημιουργικό» μιας διαφημιστικής εταιρείας, το τμήμα μάρκετινγκ ή το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D) απαιτούν ένα ιδιαίτερο χειρισμό από πλευράς του management. Οι θεωρητικοί του management πρότειναν σαν λύση την απασχόληση ανθρώπων, οι οποίοι θα μοιράζονται τις ίδιες αξίες και θα έχουν τους ίδιους στόχους με το management και την επιχείρηση.

Η περιγραφή είναι απλή, αλλά στην πραγματικότητα ολόκληρη η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ασχολείται με αυτό το θέμα. Οι προσλήψεις, η εκπαίδευση, το σύστημα αμοιβών, το σύστημα παρακίνησης των εργαζομένων, η αξιολόγηση των εργαζομένων, οι εργασιακές σχέσεις, αποβλέπουν στο να δημιουργήσουν εργαζόμενους οι οποίοι θα γνωρίζουν καλά, θα αποδέχονται, θα πιστεύουν και θα αφιερώνονται στους στόχους της επιχείρησης σαν να ήταν δικοί τους στόχοι. Με τον τρόπο αυτό το management δεν θα χρειάζεται να τους επιβλέπει ή να τους ελέγχει, αλλά οι ίδιοι μέσα από ένα συνδυασμό πειθαρχίας και αυτοπειθαρχίας θα λειτουργούν με τον επιθυμητό τρόπο για λογαριασμό της επιχείρησης.

Από την βιομηχανική παραγωγή στην οικονομία των υπηρεσιών.

Η βιομηχανική παραγωγή ενσωμάτωσε στις μηχανές τις γνώσεις των εργατών με την βοήθεια της επιστήμης και της τεχνολογίας. Οι μηχανές αύξησαν την παραγωγικότητα της εργασίας και τα εργατικά χέρια πέρασαν σε δεύτερη μοίρα. Η βιομηχανική παραγωγή στήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να υποσκάπτει τις τεχνικές

γνώσεις, την πρωτοβουλία και την καινοτομικότητα των ειδικευμένων εργατών. Με την συνδρομή της επιστήμης και της τεχνολογίας οι γραμμές παραγωγής περικλείουν τη γνώση των εργατών. Προεκτείνοντας κάνεις αυτή τη συλλογιστική καταλαβαίνει ότι η τάση που υπάρχει, εδώ και μερικές δεκάδες χρόνια, συνοψίζεται στα εξής σημεία:

α) λιγότερες εργατοώρες πάνω από το προϊόν, δηλαδή λιγότερες εργατοώρες άμεσης παραγωγής,

β) περισσότερες ώρες για τον σχεδιασμό και την κατασκευή μηχανών και διαδικασιών

γ) περισσότερες ώρες απασχόλησης της εργατικής δύναμης (σαν σύνολο) εκτός της άμεσης παραγωγής του προϊόντος.

Οι εργαζόμενοι στην οικονομία των υπηρεσιών

Εφόσον η εργατική δύναμη σαν σύνολο αναλώνει λιγότερο χρόνο στην άμεση παραγωγή, το management, σαν δύναμη εξουσίας, αλλάζει τους στόχους και τις επιδιώξεις του. Αυτή την μετατόπιση του ενδιαφέροντος του management περιγράφει ο Charles Wright Mills στο βιβλίο του «White Collar» (1951). Πριν από 70 χρόνια ο Mills επεσήμανε πως σε μία κοινωνία που κυριαρχείται από το πνεύμα του μάρκετινγκ, οι εργαζόμενοι, ανταποκρινόμενοι στα μηνύματα που λαμβάνουν από το περιβάλλον, υιοθετούν αντιλήψεις και συμπεριφορές που ελπίζουν να τους κάνουν ανταγωνιστικούς δηλαδή να τους δώσουν αξία σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που ζητάνε οι επιχειρήσεις.

Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μία αγορά προσωπικοτήτων. Το management μετατοπίζει το ενδιαφέρον του από τις ικανότητες του εργάτη στην προσωπικότητά του και από τον εξαναγκασμό και την πειθαρχία, που επιβάλλει η γραμμή παραγωγής, στον χειρισμό του εργαζομένου και της προσωπικότητάς του. Οι άνθρωποι οικειοθελώς αναπτύσσουν και προσφέρουν τον υποκειμενισμό τους, προκειμένου να γίνουν «υποκείμενα με αξία» για τις επιχειρήσεις.

Το βιβλίο του Mills περιγράφει κάποια χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου της δεκαετίας του 1950, που στις μέρες μας τείνουν να είναι καθολικά. Θα παραθέσουμε μερικά μικρά αποσπάσματα. Η προσεκτική ανάλυση του Mills, εντόπισε κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας των ημερών του, τα οποία κυριάρχησαν τα επόμενα χρόνια και συνεχίζουν να κυριαρχούν στις μέρες μας.

«Η ευγένεια και η φιλικότητα γίνονται πλευρές της παροχής προσωπικών υπηρεσιών. Η ανώνυμη ανειλικρίνεια ωθεί τον εργαζόμενο που θέλει να πετύχει, να κάνει την εξωτερική του εμφάνιση και την προσωπικότητά του ένα εργαλείο που θα του εξασφαλίσει την επιτυχία» (σελ. 182)

«Υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις για μία σταθεροποιημένη αγορά προσωπικοτήτων: Αρχικά, ο εργαζόμενος πρέπει να είναι μέρος μιας γραφειοκρατικής επιχείρησης. Να

επιλέγεται, να εκπαιδευτεί και να επιβλέπεται από κάποια ανώτερη εξουσία. Δεύτερον, η γραφειοκρατία πρέπει να ορίσει σαν αρμοδιότητα του υπαλλήλου να έρχεται σε επαφή με το δημόσιο (εννοεί τους πελάτες) και να παρουσιάζει σε αυτό το καλό όνομα της επιχείρησης. Τρίτον ένα μεγάλο μέρος από αυτό το «δημόσιο» που πλησιάζει την επιχείρηση πρέπει να είναι ανώνυμο. Μία μάζα από ξένους». (σελ. 183)

Εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι έτοιμοι για μια τέτοια εργασία, αναλαμβάνουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις να προσαρμόσουν την εργατική δύναμη στις απαιτήσεις της αγοράς, μέσω της εκπαίδευσης. «Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να σχηματιστούν έτσι ώστε να έχουν στρογγυλεμένη αποδεκτή και ευαίσθητη προσωπικότητα» (well rounded, acceptable, affective personality). (σελ. 183)

«Η αγορά προσωπικοτήτων κάνει τις επιχειρήσεις να γίνονται χώροι εκπαίδευσης των ανθρώπων έτσι ώστε να αποκτήσουν πιο αποτελεσματική προσωπικότητα. Εκατοντάδες στελεχών της εταιρείας Schenley Distilleries Co., παρακολούθησαν μία εκπαίδευση προσωπικότητας προκειμένου να εκπαιδευτούν σε «μεγαλύτερη φιλικότητα... και ένθερμη ευγένεια... και αυθεντικό ενδιαφέρον προκειμένου να βοηθούν τον πελάτη που απευθύνεται στην επιχείρηση. Καθώς οι απαιτήσεις αυξάνονται, τα δημόσια σχολεία προσθέτουν μαθήματα τα οποία επιχειρούν να καλύψουν τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων για εργάτες με ευχάριστους τρόπους».

Οι εργαζόμενοι υιοθετούν ένα νέο υποκειμενισμό που ταιριάζει με το πόστο εργασίας: «Πολλά κορίτσια που απασχολούνται στις πωλήσεις έχουν πλήρη επίγνωση της διαφοράς, που υπάρχει ανάμεσα σε αυτό που πραγματικά σκέφτονται για τον πελάτη και στο πως πρέπει να συμπεριφέρονται. Το χαμόγελο πίσω από την ταμειακή μηχανή είναι ένα εμπορικό δόλωμα». (σελ. 183)

Ο ενδυματολογικός κώδικας και η επιτηδευμένη συμπεριφορά αναγορεύονται σε χαρακτηριστικά τα οποία αποδεικνύουν την αφοσίωση του εργαζόμενου στην επιχείρηση και το ενδιαφέρον που έχει για την δουλειά του: «Η παραμέληση της προσωπικής εμφάνισης, από πλευράς του εργαζόμενου, μεταφράζεται σαν μία μορφή αδιαφορίας από την πλευρά του management της επιχείρησης». (σελ. 183)



Διαφήμιση της Schenley, 1945

Η εμφάνιση συχνά είναι περισσότερο σημαντική για την επιτυχία σε σύγκριση με την εμπειρία, τις ικανότητες, ή την εξυπνάδα. Στο βιβλίο περιλαμβάνονται αντιλήψεις, οι οποίες είναι ενδεικτικές αυτής της νέας, για τα χρόνια εκείνα, πραγματικότητας: «Για την πρόσληψη κοριτσιών που θα πωλούν κοσμήματα, η προσωπική εμφάνιση θεωρείται να είναι πιο σημαντική από την προϋπηρεσία. Η προσωπικότητα επιφέρει αμοιβές στον μέσο υπάλληλο, που δεν μπορούσε να κερδίσει με τη σκληρή δουλειά και την εξυπνάδα μόνο». (σελ. 186)

Στο τέλος της ενότητας 6 με τίτλο The Personality Market, ο Mills σημειώνει ότι οι επιχειρήσεις στράφηκαν στα χαρακτηριστικά της

προσωπικότητας των εργαζομένων εξαιτίας της έλλειψης εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων. Χωρίς κοινές αξίες και αμοιβαία εμπιστοσύνη, το δίκτυο που συνδέει τον έναν άνθρωπο με τον άλλο γίνεται τόσο ευπαθές με συνέπειες που φτάνουν σε όλες τις πλευρές της ζωής και σε όλες τις σχέσεις. Η κοινωνία των υπηρεσιών ζητάει από τους ανθρώπους να προσποιούνται ότι ενδιαφέρονται για τους άλλους με σκοπό να τους χειραγωγήσουν.

Αυτή η στάση των εργαζόμενων «προς το παρόν αντιμετωπίζεται σαν μέρος της δουλειάς. Όμως οι άνθρωποι αποξενώνονται ο ένας από τον άλλον καθώς ο καθένας προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τον άλλον για λογαριασμό του. Έτσι ο καθένας χρησιμοποιεί τον ίδιο του τον εαυτό και αποξενώνεται από αυτόν». (σελ. 188)

Η διαχείριση της προσωπικότητας του εργαζόμενου, με τρόπο που δεν κινητοποιεί τους μηχανισμούς αντίστασης από τον ίδιο, έγινε ο νέος σκοπός του management. Το χαμόγελο, η ευγένεια και το αυθεντικό ενδιαφέρον για τον πελάτη δεν επιτυγχάνονται με τον εξαναγκασμό. Η τεχνολογία που είχε παίξει σπουδαίο ρόλο στην προσαρμογή του εργαζόμενου στη βιομηχανική παραγωγή έδωσε τη θέση της στην ψυχολογία. Η μελέτη του χρόνου παραγωγής αντικαταστάθηκε από την μελέτη των αξιών, και των βασικών παραδοχών που ενστερνίζονται οι εργαζόμενοι. Οι στόχοι, «η αποστολή» (mission statement) και «το όραμα» (vision statement) της επιχείρησης γράφτηκαν με μεγάλα γράμματα στους τοίχους, στα φυλλάδια, μέχρι και στις ευχετήριες κάρτες των επιχειρήσεων. Έπρεπε να γίνουν κτήμα των εργαζόμενων. Να τα μάθουν και να τα πιστέψουν. Η «κουλτούρα της επιχείρησης» περιλαμβάνει τις ιδέες, τις αντιλήψεις και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πρέπει να βλέπουν την επιχείρηση, τους στόχους της, την κοινωνία και τον ίδιο τον εαυτό τους. Η διαχείριση των αντιλήψεων και της προσωπικότητας των εργαζόμενων συμπυκνώθηκε σε μία λέξη: κουλτούρα.

Η εθνική κουλτούρα

Σύμφωνα με τον Hofstede η κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός της σκέψης που ξεχωρίζει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων από τις άλλες. Ο ερευνητής αυτός είναι γνωστός για μια έρευνα μεγάλης κλίμακας που έκανε συλλέγοντας δεδομένα από περισσότερους από 100.000 εργαζόμενους της IBM από 50 περίπου χώρες. Από τα στοιχεία που συγκέντρωσε επεδίωξε να εντοπίσει κάποιες παραμέτρους με βάση τις οποίες θα μπορούσαν να ερμηνευθούν οι διαφορές στις απαντήσεις που έδωσαν οι μετέχοντες από διαφορετικές χώρες. Η έρευνα έδωσε κάποια ενδιαφέροντα αλλά και αμφιλεγόμενα στοιχεία αναφορικά με τις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών χωρών. Σύμφωνα με τον Hofstede τα αποτελέσματα της έρευνας του υποδεικνύουν ότι οι managers και οι εργαζόμενοι διαφέρουν από χώρα σε χώρα σε τέσσερις βασικές διαστάσεις τις οποίες ονόμασε: *απόσταση από την εξουσία* (Power Distance- PDI), *αποφυγή της αβεβαιότητας* (Uncertainty Avoidance- UAI), *ατομισμός* (Individualism- INV) και *ανδρισμός* (Masculinity- MASC) (Hofstede, 1980).

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage: London

Απόσταση από την εξουσία (PDI)

Δείχνει τον βαθμό στον οποίο μια κοινωνία πιστεύει και αποδέχεται ότι η εξουσία και η δύναμη στους οργανισμούς κατανέμεται άνισα. Μεγάλη απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι έχουν πολύ μεγαλύτερη εξουσία από ότι οι υφιστάμενοί τους. Μεγάλη απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι κατέχοντες την εξουσία δικαιωματικά κατέχουν και περισσότερα προνόμια σε σχέση με τους άλλους. Τέλος οι υφιστάμενοι θεωρούν τους προϊσταμένους τους σαν ένα διαφορετικό είδος

ανθρώπων. Σύμφωνα με την έρευνα του Hofstede μεγάλη απόσταση εξουσίας συναντάται σε χώρες όπως η Πορτογαλία, η Ελλάδα και η Γαλλία, ενώ οι μικρότερη στην Δανία, Νορβηγία και Ηνωμένο Βασίλειο.

Σε δημοκρατικές κοινωνίες η απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στην κυβέρνηση και τους πολίτες είναι μικρότερη σε σχέση με την απόσταση που υπάρχει όταν το καθεστώς είναι δικτατορικό. Δηλαδή, ένας εργάτης στις Φιλιππίνες θα έχει σε πολύ μικρότερο βαθμό την ευκαιρία να επηρεάζει τις αποφάσεις της κυβέρνησης σε σχέση με έναν εργάτη στη Σουηδία. Αναμένεται ότι κάτι ανάλογο θα ισχύει στον ένα ή στον άλλο βαθμό και στο χώρο της εργασίας. Δηλαδή, θα υπάρχει μεγαλύτερη PDI στις Φιλιππίνες από ότι στη Σουηδία.

Μια Σουηδική εταιρία ίδρυσε μια θυγατρική στη Μαλαισία όπου οι εργάτες και τα μεσαία στελέχη ήταν Μαλαισιανοί. Τα ανώτερα στελέχη που ήταν Σουηδοί προσπάθησαν να διοικήσουν την εταιρία με τον τρόπο που εφαρμόζαν στη Σουηδία, δηλαδή συμπεριλαμβάνοντας τους Μαλαισιανούς εργάτες και στελέχη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όταν υπήρχε κάποιο πρόβλημα, οι Σουηδοί managers συγκέντρωναν τους εργάτες και τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι ήταν Μαλαισιανοί, σε ομάδες για να αναζητήσουν κάποια λύση από κοινού. Αφού πέρασαν δυο μήνες κατά τους οποίους εφαρμοζόταν αυτή η πρακτική, τα μεσαία στελέχη που ήταν Μαλαισιανοί πλησίασαν τα ανώτερα στελέχη οι οποίοι ήταν Σουηδοί και τους ανέφεραν ότι τόσο οι ίδιοι όσο και οι εργάτες ένιωθαν άβολα με το συγκεκριμένο τρόπο λήψης αποφάσεων. Προτιμούσαν οι προϊστάμενοί τους να ενεργούν σαν «αφεντικά», να αποφασίζουν οι ίδιοι.

1. Malaysia, 2. Guatemala, 15. France, 18. Turkey, 27. Greece, 28. S. Korea, 31. Spain, 34. Italy, 38. USA, 42. UK, 51. Denmark, 53. Austria.

Αποφυγή της αβεβαιότητας (UAI)

Δείχνει τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι απειλούνται από αβέβαιες καταστάσεις, προτιμούν να τις αποφεύγουν και είναι μάλλον απορριπτικοί σε ιδέες και συμπεριφορές που ξεφεύγουν από τα συνηθισμένα. Η αποφυγή της αβεβαιότητας συχνά συμβαδίζει με τον δογματισμό, τον αυταρχισμό, τις προλήψεις και την προσκόλληση στην παράδοση. Σύμφωνα με την έρευνα του Hofstede η χώρα με το μεγαλύτερο σκορ στην αποφυγή της αβεβαιότητας είναι η Ελλάδα, ενώ στο άλλο άκρο βρίσκονται οι Σκανδιναβικές και Αγγλοσαξονικές χώρες και η Σιγκαπούρη. Η αποφυγή της αβεβαιότητας απαιτεί, τη λειτουργία ενός οργανισμού με κανόνες και δομές οι οποίες θα αποσκοπούν στην εξάλειψη των ασαφειών. Για παράδειγμα, στη Γαλλία και τη Γερμανία επιδιώκουν να αποφεύγουν την αβεβαιότητα σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τη Βρετανία και τη Σουηδία. Δηλαδή, οι Γερμανοί και οι Γάλλοι επιθυμούν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό την θέσπιση κανόνων και κανονισμών στον χώρο εργασίας από ότι οι Σουηδοί και οι Βρετανοί.

Να ένα παράδειγμα: Στη Βόννη κάποιος υπέστη καρδιακή προσβολή στα σκαλιά του πρώην Γερμανικού Κοινοβουλίου (Bundestag). Κάποιος άλλος που παρατήρησε το

συμβάν κατευθύνθηκε τρέχοντας προς το θυρωρό του Κοινοβουλίου και βιαστικά του συνέστησε να ανακοινώσει από τα μεγάφωνα του κτιρίου ότι χρειάζονταν επειγόντως γιατρός. Όπως συμβαίνει σε πολλά Κοινοβούλια υπάρχουν κάποιοι βουλευτές (MPs) οι οποίοι είναι γιατροί στο επάγγελμα. Ο θυρωρός αφού προηγουμένως συμβουλευτήκε το βιβλίο με τους κανόνες του Κοινοβουλίου που είχε στα χέρια του αρνήθηκε να προβεί σε μια τέτοια ενέργεια, ισχυριζόμενος ότι από τη στιγμή που η βουλή συνεδρίαζε δεν έπρεπε να υπάρξουν διακοπές και ενοχλήσεις στο σώμα. Ο άνθρωπος που ενδιαφέρθηκε για τη συγκεκριμένη περίπτωση τηλεφώνησε για να έρθει κάποιο ασθενοφόρο να παραλάβει τον άνδρα όμως την ώρα που έφτασε το ασθενοφόρο, ο άτυχος άνδρας είχε πεθάνει. Η ιστορία δεν τελειώνει εδώ. Οι συγγενείς του νεκρού άσκησαν αγωγή για αμέλεια κατά του θυρωρού του Κοινοβουλίου. Μη δυνάμενος να αντιληφθεί το λόγο για τον οποίο διωκόταν ο θυρωρός υπέστη νευρικό κλονισμό. Σε τελευταία ανάλυση το μόνο καθήκον που είχε αναλάβει ήταν να ακολουθεί πιστά τους κανόνες απασχόλησης στο Κοινοβούλιο και αυτό το έκανε σωστά.

Το γεγονός αυτό εξηγεί τους λόγους για τους οποίους στη Γαλλία και τη Γερμανία οι managers είναι πιθανότερο να έχουν μεγάλα βιβλία με κανόνες στα οποία καταφεύγουν στο πλαίσιο της καθημερινής πρακτικής σε σχέση με τους συναδέλφους τους στους οργανισμούς στη Βρετανία και τη Σουηδία.

1. Greece, 2. Portugal, 7. Japan, 10. France, 16. Turkey, 23. Italy, 24. Austria, 43. USA, 47. UK, 53. Singapore.

Ατομισμός (INV)

Περιγράφει την προτίμηση των μελών μιας κοινωνίας να λειτουργούν μέσα από ομάδες ή να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ατομική δράση. Μεγάλος ατομισμός σημαίνει ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται μόνο για τους εαυτούς τους και το άμεσο περιβάλλον τους και αποδίδουν μεγάλη σημασία στον αυτοσεβασμό. Αντίθετα η υψηλή συλλογικότητα συσχετίζεται με την απόδοση μεγαλύτερης σημασίας στο αρμονικό ταίριασμα με τους άλλους. Σύμφωνα με την έρευνα του Hofstede χώρες με μεγάλο ατομισμό βρέθηκε να είναι οι Αγγλοσαξονικές, το Βέλγιο και η Γαλλία, ενώ στο άλλο άκρο ήταν η Κολομβία και το Πακιστάν. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι στις Η.Π.Α. και τη Βρετανία ο δείκτης που αφορά τον ατομισμό είναι υψηλός ενώ στις χώρες της Νοτίου Αμερικής και της Ασιατικές χώρες ο συγκεκριμένος δείκτης είναι χαμηλός. Στις τελευταίες υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ευρύτερη έννοια της οικογένειας και επαινείται η υπαγωγή του ατόμου στην ομάδα. Σε χώρες με υψηλό δείκτης ατομικότητας όπως στις Η.Π.Α. και οι χώρες της Βορείου Ευρώπης υπάρχει μια τάση για τονίζεται η επιτυχία του ατόμου.

Ένα μεσαίο στέλεχος από κάποια χώρα της Ανατολικής Ευρώπης, παρακολούθησε ένα κύκλο σεμιναρίων επάνω σε τεχνικές management. Όταν επέστρεψε στη δουλειά του επιχείρησε να εφαρμόσει κάποιες από τις τεχνικές που διδάχθηκε. Ωστόσο μετά από μερικούς μήνες παραιτήθηκε από την προσπάθεια. Συνειδητοποίησε ότι δεν

μπορούσε να αλλάξει τις αξίες στις οποίες πίστευαν οι εργάτες και οι συνάδελφοί του μέσα σε μια νύχτα.

Οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης όπως και Ελλάδα εκφράζουν σαφή τάση προς την συλλογικότητα παρά προς τον ατομισμό. Βρέθηκε ότι σε πολλές χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, η εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων management τα οποία ακολουθούν τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί στις ΗΠΑ και την Βρετανία, συχνά δεν είχαν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

1. USA, 3. UK, 7. Italy, 9. Denmark, 10. France, 18. Austria, 22. Japan, 28. Turkey, 30. Greece, 33. Yugoslavia, 43. S. Korea, 50. Venezuela, 53. Guatemala

Ανδρισμός (MAS)

Οι κυρίαρχες αξίες είναι η απόκτηση του χρήματος, η έλλειψη ενδιαφέροντος για τους άλλους. Χώρες με υψηλό σκορ στο χαρακτηριστικό «ανδρισμός» είναι η Ιαπωνία και η Αυστρία. Στο άλλο άκρο βρίσκονται οι Σκανδιναβικές χώρες, ενώ οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι στο μέσον. Ο τελευταίος και ίσως ο πλέον αμφιλεγόμενος δείκτης κουλτούρας του Hofstede είναι ο ανδρισμός (MAS). Αυτός προσιδιάζει σε κοινωνίες στις οποίες οι κοινωνικοί ρόλοι των φύλων είναι σαφώς διακριτοί, π.χ οι άνδρες υποτίθεται ότι είναι κατηγορηματικοί στις απόψεις τους, σκληροί και εστιάζουν τις προσπάθειες και το ενδιαφέρον τους στην υλική επιτυχία. Η θηλυκότητα προσιδιάζει σε κοινωνίες στις οποίες οι γυναίκες υποτίθεται ότι είναι μετριοφρονες, τρυφερές και νοιάζονται για την ποιότητα ζωής (Hofstede, 1991: 82). Στο δείκτη που παρουσιάζει ο Hofstede οι ανδρικές και γυναικείες αξίες μπορούν να ισχύουν τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες. Έτσι στη Σουηδία, τη χώρα με τις λιγότερο ανδροκρατικές αντιλήψεις, άνδρες και γυναίκες μοιράζονται τις ίδιες αξίες. Ωστόσο, στη χώρα με τις εντονότερα ανδροκρατικές αντιλήψεις, την Ιαπωνία, οι γυναίκες φαίνεται ότι κρατούν τις «γυναικείες» αξίες τους.

Μερικοί σχολιαστές έχουν εντοπίσει ότι οι γυναικείες αξίες είναι εκείνες που επιζητούνται στο management του μέλλοντος. Εάν έτσι έχουν τα πράγματα τότε μερικές κουλτούρες θα αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στις αξίες αυτές. Η Ολλανδία βρίσκεται ανάμεσα στις χώρες που κυριαρχούν πιο «ανδρικές» αξίες (14) και οι Η.Π.Α. στο άλλο άκρο (62). Φυσιολογικά οι πρακτικές μάνατζμεντ θα μπορούσαν να δημιουργήσουν παρανοήσεις ανάμεσα στους managers και το εργατικό δυναμικό των δυο χωρών. Ο Hofstede παραθέτει το εξής παράδειγμα:

Η ιστορία αναφέρεται στη πλήρωση της θέσης ενός managers σε ένα εργοστάσιο Αμερικάνικης εταιρίας το οποίο λειτουργούσε στην Ολλανδία. Τρεις Ολλανδοί managers οι οποίοι είχαν τοποθετηθεί διαδοχικά στην εν λόγω θέση θεωρήθηκαν ιδιαίτερα «μαλακοί» και υποχωρητικοί από τον Αμερικανό αντιπρόεδρο και έχασαν την θέση τους. Δίσταζαν να εφαρμόσουν μέτρα τα οποία δεν είχαν την αποδοχή των εργαζόμενων και έδιναν υπέρμετρη προσοχή στο εργατικό συμβούλιο – ένα αντιπροσωπευτικό όργανο το οποίο είχε εκλεγεί από τους εργάτες και του οποίου

την ύπαρξη απαιτούσε η Ολλανδική νομοθεσία, αλλά δεν άρεσε στον Αμερικανό αντιπρόεδρο της εταιρίας.

Ο Αμερικάνος αντιπρόεδρος αποφάσισε να επιλέξει ο ίδιος τον τέταρτο manager. Σε πλήρη αντίθεση με την γνώμη του υπεύθυνου προσωπικού επέλεξε κάποιον υπάλληλο που θεωρούσε ότι διέθετε τα σωστά, «σκληρά» χαρακτηριστικά που άρεσαν στον ίδιο για την θέση αυτή. Επέλεξε το συγκεκριμένο άτομο λόγω της ευθύτητάς του. Στις αναφορές του προς το ανώτερο μάνατζμεντ, έκφραζε με θάρρος τις απόψεις του υποστηρίζοντας ότι έπρεπε ληφθούν δραστικά μέτρα, αδιαφορώντας για την αντιδημοτικότητα τους. Ο αντιπρόεδρος πίστευε ότι το άτομο αυτό προσέγγιζε σωστά το θέμα και ότι αυτό το ανόητο εργατικό συμβούλιο δεν θα παρεμπόδιζε το έργο του. Ο νέος manager του εργοστασίου αποδείχθηκε καταστροφικός, γεγονός που δεν προκάλεσε έκπληξη στους Ολλανδούς. Μέσα σε διάστημα έξι μηνών βρέθηκε με αναρρωτική άδεια ενώ στο εργοστάσιο επικρατούσε χάος.

Οι Ολλανδοί γνώριζαν ότι ο συγκεκριμένος άνθρωπος διέθετε ευχάριστη πλην όμως ανίσχυρη προσωπικότητα και αντιστάθμιζε την ανασφάλειά του χρησιμοποιώντας σκληρή γλώσσα στις αναφορές που έκανε προς τον Αμερικανό αντιπρόεδρο. Το κατηγορηματικό ύφος του, που είχε εντυπωσιάσει τον αντιπρόεδρο, θεωρήθηκε από τους Ολλανδούς συναδέλφους του κομπασμός. Όταν ορίστηκε manager δεν κατόρθωσε να εξασφαλίσει τη συνεργασία κανενός. Αναγκαζόταν να κάνει τα πάντα μόνος του, και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα υπέστη νευρικό κλονισμό. Οι ανδρικές αξίες του, οι οποίες επιφανειακά εντυπωσίασαν τον Αμερικανό αντιπρόεδρο είχαν δημιουργήσει ένα πολιτιστικό προπέτασμα το οποίο κάλυπτε το πραγματικό πρόβλημα. Η εταιρία έχασε ένα καλό υπάλληλο και ένα ακόμα manager. (Hofstede, 2010: 166).

1. Japan, 2. Austria, 4. Italy, 9. UK, 15. USA, 18. Greece, 25. Malaysia, 32. Turkey, 35. France, 52. Norway, 53. Sweden.

Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., 2010, *International Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw Hill New York

Ο Δυναμισμός του Κομφούκιου

Όταν ο Hofstede αποπειράθηκε να συσχετίσει τις οικονομικές επιδώσεις των διαφόρων χωρών με την βαθμολόγησή τους στις τέσσερις πολιτιστικές διαστάσεις που εντόπισε από την έρευνά του, συνειδητοποίησε ότι οι αξίες που είχε επιλέξει για να περιγράψει τις διαφορές στο μάνατζμεντ από χώρα σε χώρα ήταν προσανατολισμένες στα Δυτικά πρότυπα. Τρεις από τις διαστάσεις -η απόσταση από την εξουσία, ο ατομισμός και ο ανδρισμός- βρέθηκαν να συμπίπτουν με αξίες των Κινέζων. Ο Hofstede και ο Michael Bond υποστήριξαν την ύπαρξη μιας ακόμη διάστασης που διαφοροποιεί την κουλτούρα των διαφόρων χωρών που την ονόμασαν «δυναμισμός του Κομφούκιου». Η διάσταση αυτή αφορούσε τον βαθμό στον οποίο υπήρχε προσανατολισμός στο μέλλον είτε στο άμεσο (βραχυπρόθεσμο)

Ο δυναμισμός του Κομφούκιου περιλαμβάνει από τις παρακάτω αξίες:

«Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός»:

επιμονή (εμμονή, καρτερία)

- ιεράρχηση των σχέσεων και ιεράρχηση με βάση το κύρος
- φειδώ
- αίσθηση ντροπής
- σεβασμός στην παράδοση

Στον αντίποδα ο «βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός»:

- προσωπική σταθερότητα
- προστασία του προσώπου σου
- ανταπόδοση των χαιρετισμών, εύνοιας και δώρων

(Hofstede, 2010: 235, 236)

Στην Κίνα και την Ιαπωνία τα ποσοστά αναφορικά με τους μακροπρόθεσμους προσανατολισμούς είναι υψηλά ενώ στις Η.Π.Α. και τη Βρετανία είναι χαμηλά .

Η έρευνα του André Laurent

Ο André Laurent μελέτησε τις συμπεριφορές των managers σε διάφορες Δυτικοευρωπαϊκές χώρες, στις Η.Π.Α. και σε δυο Ασιατικές χώρες: την Ινδονησία και την Ιαπωνία. Ζήτησε από τους managers των χωρών αυτών να του περιγράψουν τις προσεγγίσεις τους σε περισσότερες από εξήντα καταστάσεις εργασίας κάτω από φυσιολογικές συνθήκες. Ανακάλυψε ότι υπήρχαν σαφείς ομαδοποιήσεις απαντήσεων που έλαβε ανάλογα με την χώρα.

Για παράδειγμα στην δήλωση: «Η λογική σε μια ιεραρχική δομή είναι να γνωρίζει ο καθένας ποιος έχει εξουσία, και ποιος ασκεί εξουσία σε ποιον», υπήρξε μια ποικιλία απαντήσεων (Πίνακας 1) οι Αμερικανοί έτειναν να διαφωνούν με τη διατυπωθείσα δήλωση, επειδή πίστευαν ότι ο σκοπός της ιεραρχίας έγκειται στην οργάνωση της δουλειάς και των καθηκόντων έτσι ώστε να συμβάλλει στην επίλυση των εκάστοτε προβλημάτων. Οι Αμερικανοί θεωρούσαν ότι ένας οργανισμός πρέπει να έχει όσο το δυνατό λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας. Αντιθέτως πολλοί managers από τη Νότια Ευρώπη και οι περισσότεροι στην Ασία συμφωνούσαν σε πολύ μεγάλο βαθμό με την παραπάνω δήλωση. Οι managers αυτοί θεωρούσαν σημαντική την ιεραρχία.

Πίνακας 1 «Η λογική για την ιεραρχική δομή είναι να γνωρίζει ο καθένας ποιος έχει εξουσία, και ποιος ασκεί εξουσία σε ποιον»

| | Ποσοστό συμφωνίας ανά χώρα |
|-----------|----------------------------|
| Ινδονησία | 86% |
| Ιαπωνία | 52% |
| Ιταλία | 50% |
| Γαλλία | 45% |
| Ολλανδία | 38% |

| | |
|--------------------|-----|
| Μεγάλη Βρετανία | 38% |
| Γερμανία | 24% |
| Ηνωμένες Πολιτείες | 18% |

Πηγή: Laurent (1983).

Σε απάντηση στη δήλωση «Προκειμένου να υπάρχει αποδοτική εργασία, συχνά είναι απαραίτητο να παρακαμφθεί η ιεραρχική σειρά» αποκαλύφθηκαν επίσης διαφορές (Πίνακας 2). Στον πίνακα, η Σουηδία έχει το χαμηλότερο δείκτη, ο οποίος και είναι σύμφωνος με το συλ εργασίας που υπάρχει στη Σουηδία στο πλαίσιο του οποίου δίνεται έμφαση στην συμμετοχή του εργαζομένου και ανατίθενται πολλές ευθύνες στο εργατικό δυναμικό σε σύγκριση με άλλες χώρες. Στην Ιταλία, αντίθετα, θα θεωρούνταν αναίδεια και πρόκληση να παρακαμφθεί το αφεντικό ακόμη και αν πρόκειται για την λύση κάποιου προβλήματος επ' ωφελεία του οργανισμού.

Πίνακας 2 «Προκειμένου να υπάρχει αποδοτική εργασία, συχνά είναι απαραίτητο να παρακαμφθεί η ιεραρχική σειρά»

| Ποσοστό διαφωνίας στις χώρες | |
|------------------------------|-----|
| Ιταλία | 75% |
| Γερμανία | 46% |
| Γαλλία | 42% |
| Ολλανδία | 39% |
| Ηνωμένες Πολιτείες | 32% |
| Μεγάλη Βρετανία | 31% |
| Σουηδία | 22% |

Πηγή: Laurent (1983).

Δηλαδή, ενώ οι εργαζόμενοι σε διάφορες χώρες διεκπεραιώνουν την ίδια μορφή εργασίας, οι πολιτιστικές αξίες που ενστερνίζονται διαφέρουν. Οι διαφορές αυτές είναι υπεύθυνες για τις αντιλήψεις που υπάρχουν ανά χώρα σχετικά με τον εργασιακό χώρο, το νόημα της εργασίας και τον τρόπο εργασίας.

Άριστες πρακτικές και εθνική κουλτούρα

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας της T. Joiner, η οποία αναδεικνύει το στρες που αισθάνονται οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις της Ελλάδας, σε περιπτώσεις που υιοθετούνται πρακτικές διοίκησης, οι οποίες δεν βρίσκονται σε συμφωνία με τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας.

Εξαιτίας του εντεινόμενου ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αλλάξουν τις λειτουργίες και τις αξίες τους ελπίζοντας ότι με αυτό τον τρόπο θα ανταποκριθούν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Εάν η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας δεν φροντίζει να λάβει υπόψη τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας, τότε βάζει σε κίνδυνο την ίδια την επιτυχία της. Στην περίπτωση της χώρας μας όπου κυριαρχούν πατριαρχικά πρότυπα εργασίας, η υιοθέτηση πρακτικών που προωθούν την αποκέντρωση των αποφάσεων και τη διάχυση της ευθύνης μπορεί να έχουν ανεπιθύμητες συνέπειες στο χώρο εργασίας. Τέτοιες μπορεί να είναι αίσθηση στρες και η διατάραξη της φυσικής και πνευματικής ισορροπίας των ανθρώπων με συνέπεια την αύξηση της δυσαρέσκειας του προσωπικού, την μείωση των επιδόσεων και την αύξηση των αποχωρήσεων. Η έρευνα έγινε σε μεσαία στελέχη που απασχολούνται στο κατασκευαστικό τομέα της Ελλάδας. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν εξετάστηκαν με βάση την τυπολογία Trompenaars (1993).

Το μοντέλο του Trompenaars κατατάσσει τις κουλτούρες των επιχειρήσεων με κριτήριο τις εξής δύο διαστάσεις:

- την έμφαση στην ιεραρχία και
- την έμφαση στο άτομο.

Έτσι προκύπτουν οι εξής τέσσερις τύποι κουλτούρας:

1. **Οικογένεια:** Χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις που δίνουν μεγάλη έμφαση στην ύπαρξη και διατήρηση της ιεραρχίας, ενώ παράλληλα χαρακτηρίζονται από ανεπίσημες διαδικασίες. Σε τέτοιες κουλτούρες αναμένεται ότι τα μέλη του οργανισμού θα εκτελούν τα καθήκοντα τους έτσι όπως υποδεικνύει ο ηγέτης, που συχνά είναι και ιδιοκτήτης της επιχείρησης και θεωρείται «πατέρας» του οργανισμού. Οι υφιστάμενοι όχι μόνο δείχνουν σεβασμό προς τον ηγέτη αλλά επιπλέον επιζητούν την αποδοχή και την καθοδήγηση του.
2. Ο **πύργος του Eiffel** (κουλτούρα προσανατολισμένη στους ρόλους): Τέτοιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από την έμφαση που δίνουν στη διατήρηση της ιεραρχίας και στην εκτέλεση των καθηκόντων. Αυτός ο τύπος κουλτούρας απαντάται σε γραφειοκρατικούς οργανισμούς με πολλά ιεραρχικά επίπεδα. Έχουν τη μορφή της πυραμίδας και τα καθήκοντα είναι καθορισμένα με σαφήνεια. Η δικαιοδοσία δεν προκύπτει από το κάθε συγκεκριμένο άτομο αλλά από τη θέση στην ιεραρχία.
3. Ο **ηλεκτεροκατευθυνόμενος πύραυλος** (προσανατολισμός στα καθήκοντα): οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από αυτή τη κουλτούρα δίνουν έμφαση στο να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντα. Δεν δίνουν έμφαση στην ιεραρχία και η λήψη πρωτοβουλιών είναι επιθυμητή. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτού του τύπου η οργανωσιακή κουλτούρα, αποδίδουν μεγάλη σημασία στην ισότητα μεταξύ των μελών, ενώ η δικαιοδοσία παραχωρείται ανάλογα με τις ικανότητες που έχει κάθε μέλος του οργανισμού χωρίς να δίνεται μεγάλη έμφαση στην ιεραρχική θέση που κατέχει.
4. Το **Εκκολαπτήριο** (προσανατολισμός στην ικανοποίηση): Αποδίδεται μεγάλη σημασία στην ισότητα και το σεβασμό της προσωπικότητας. Τα άτομα υποβοηθούνται να αξιοποιούν τις προσωπικές τους ικανότητες κερδίζοντας παράλληλα ικανοποίηση από το έργο που εκτελούν.

| | | |
|---|---|--|
| Ισότητα (Αποκέντρωση) | | |
| Έμφαση στο άτομο (λίγη επισημότητα) | Εκκολαπτήριο (προσανατολισμός στην ικανοποίηση) | Τηλεκατευθυνόμενος πύραυλος (προσανατολισμός στα καθήκοντα) |
| | π.χ. Σουηδία | π.χ. ΗΠΑ, Μ. Βρετανία, Καναδάς |
| | Ιεραρχία (Συγκεντρωτισμός) | |
| | Οικογένεια (προσανατολισμός στην εξουσία) | Ο πύργος του Eiffel (προσανατολισμός στους ρόλους) |
| | π.χ. Ισπανία, Γαλλία, Ιαπωνία | π.χ. Γερμανία, Δανία |
| | | Έμφαση καθήκον (μεγάλη επισημότητα) |
| | | στο |

Πηγή: Joiner T., 2001

Όπως συμβαίνει με όλες τις τυπολογίες οι τέσσερις τύποι κουλτούρας σπάνια απαντώνται σε απόλυτη μορφή. Σύμφωνα με μια παλαιότερη έρευνα που έγινε ανάμεσα σε στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων το 74% θεωρούσε πως ο οργανισμός στον οποίο ανήκαν, είχε τα χαρακτηριστικά κουλτούρας του τύπου του «πύργου του Eiffel» ή της «οικογένειας». Είναι πολύ πιθανό η διάκριση ανάμεσα στους δύο τύπους οργανωσιακής κουλτούρας να συνδέεται με το μέγεθος του οργανισμού.

Σύμφωνα με την έρευνα του Hofstede η εθνική κουλτούρα της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από μεγάλη απόσταση εξουσίας, ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, συλλογικότητα και ανδροπρέπεια. Οι διαστάσεις «απόστασης εξουσίας» και «αποφυγή της αβεβαιότητας» έχουν μεγάλη σχέση με τη δομή μιας επιχείρησης και την λήψη αποφάσεων. Κατά συνέπεια αυτές οι δύο παράμετροι θα χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην εθνική κουλτούρα, την εργασιακή κουλτούρα και τα αποτελέσματα της εργασίας.

Στις κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από μεγάλη απόσταση εξουσίας, οι ανισότητες ανάμεσα στους ανθρώπους είναι αποδεκτές. Υπάρχει σεβασμός στην εξουσία ενώ η σχέση προϊσταμένου και υφισταμένου έχει πατριαρχική μορφή. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων δεν ενθαρρύνεται από τους προϊσταμένους, αλλά ούτε επιζητείται από τους υφισταμένους. Η συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων εκλαμβάνεται σαν σύμπτωμα μη αποτελεσματικής διοίκησης και δημιουργεί σύγχυση και στα δύο μέρη.

Οι κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από αποφυγή της αβεβαιότητας δίνουν έμφαση στην ύπαρξη κανονισμών και διαδικασιών που οργανώνουν τις δραστηριότητες. Οι εργαζόμενοι, προτιμούν να ακολουθούν τις οδηγίες που δίνει η διοίκηση, αποφεύγουν την ανάληψη ρίσκου και είναι επιφυλακτικοί σε ιδέες και συμπεριφορές που ξεφεύγουν από τα συνηθισμένα. Στο χώρο εργασίας παραχωρούνται λίγες πρωτοβουλίες και ευθύνες στους υφισταμένους.

Ο τύπος κουλτούρας του πύργου του Eiffel δείχνει να βρίσκεται σε συμφωνία με τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας της χώρας μας, δηλαδή με την αποδοχή της απόστασης εξουσίας και την αποφυγή της αβεβαιότητας. Είναι πολύ πιθανό η ότι η αύξηση της συμμετοχής των στελεχών των ελληνικών επιχειρήσεων στη λήψη αποφάσεων να δημιουργεί άγχος, που με τη σειρά του έχει αρνητική επίδραση στις επιδόσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η αποκέντρωση των αποφάσεων επιφέρει στρες (λόγω του αισθήματος αβεβαιότητας) και υπερβολικό φόρτο εργασίας.

Η αποκέντρωση των αποφάσεων έχει δύο πλευρές: Από την μία πλευρά, τα μεσαία στελέχη δεν επιθυμούν να αναλάβουν την ευθύνη μιας απόφασης και από την άλλη πλευρά τα ανώτερα στελέχη δεν είναι έτοιμα να δεχθούν τις αποφάσεις και τις πρωτοβουλίες των χαμηλόβαθμων εάν δεν ταιριάζουν με ότι έχουν οι ίδιοι στο μυαλό τους. Η οπτική των δύο μερών μετατρέπει την αποκέντρωση των αποφάσεων σε παράγοντα στρες: Τα μεσαία στελέχη όχι μόνο προσπαθούν να πάρουν την καλύτερη πρωτοβουλία αλλά ταυτόχρονα ενδιαφέρονται να προβλέψουν τι θα ικανοποιούσε τον προϊστάμενό τους. Αντίστοιχα τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται ιδιαίτερη ανασφάλεια όταν εναποθέτουν σε άλλους την λήψη αποφάσεων.

Οι θεωρίες του management περικλείουν τις αξίες των χωρών στις οποίες αναπτύχθηκαν. Το παράδειγμα της Ιαπωνίας αποτελεί μία περίπτωση επιτυχούς προσαρμογής των τεχνικών διοίκησης που εφαρμόζονταν στις ΗΠΑ στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κουλτούρα της χώρας τους, αν και τα χρόνια εκείνη η λέξη «κουλτούρα» δεν είχε ακόμα εισέλθει στο λεξιλόγιο των επιχειρήσεων. Όπως είναι γνωστό, τα στελέχη παραγωγής στην Ιαπωνία είχαν σοβαρές επιφυλάξεις για το βαθμό, στον οποίο το Αμερικανικό πρότυπο παραγωγής των αρχών του 20ου αιώνα θα μπορούσε να εφαρμοστεί ως είχε στη χώρα τους. Για τον λόγο αυτό προσάρμοσαν τις πρακτικές του Taylor και του Ford στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας τους (μικρή αγορά, περιορισμένοι πόροι, χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης).

Ανάμεσα στους θεωρητικούς του management είναι ευρέως διαδεδομένη η άποψη ότι υπάρχουν κάποιες άριστες πρακτικές (best practices) οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν παγκόσμια, παραμελώντας τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας (πολιτισμική σχετικότητα). Το management σαν αντικείμενο μελέτης, έχει αναπτυχθεί στις αγγλοσαξονικές χώρες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αποδοχή της αβεβαιότητας, μεγάλο ατομισμό και μικρή απόσταση της εξουσίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά βρίσκονται σε ασυμφωνία με τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας της χώρας μας. Τα αποτελέσματα της έρευνας της Joiner ρίχνουν κάποιο φως σε αυτή τη διεκυστίνδα: Από την μια πλευρά τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν ότι η κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων σχετίζεται με βελτιωμένες επιδόσεις. Δηλαδή θεωρούν, ότι οι άριστες πρακτικές πρέπει να εφαρμοστούν στις επιχειρήσεις τους. Από την άλλη πλευρά η αποκέντρωση των αποφάσεων αυξάνει το στρες. Επομένως, η μίμηση των πρακτικών που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια του management δεν εγγυάται τα καλύτερα αποτελέσματα ειδικότερα αν δεν λαμβάνονται υπόψη οι αξίες που υπάρχουν στα πλαίσια της εθνικής κουλτούρας. Όπου λαμβάνεται υπόψη η κουλτούρα γίνεται, κυρίως, χρήση του έργου του Hofstede (1980), αλλά σπάνια οι

έρευνες αυτές εντοπίζουν εκ των προτέρων εκείνες τις παραμέτρους που εξαρτώνται από την κουλτούρα. Έτσι η κουλτούρα χρησιμοποιείται σαν *ex post explanatory* παράμετρος.

Οι προτάσεις της έρευνας δεν ξεφεύγουν από το γενικό πλαίσιο αντιμετώπισης που συνήθως συναντά κανείς σε τέτοιες περιπτώσεις: Με βάση τις προτάσεις της έρευνας η αποκέντρωση των αποφάσεων θα πρέπει να συνοδεύεται από προγράμματα εκπαίδευσης τα οποία θα δώσουν έμφαση στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας των ρόλων που δημιουργείται από την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων.

Joiner T., (2001), 'The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: evidence from Greece', *Journal of Managerial Psychology*, **16**, pp.229-242



Οι δύο όψεις του management

Ο Ιανός είναι μία από τις θεότητες των αρχαίων Ρωμαίων. Πρόκειται για τον θεόν των εσόδων και των εξόδων που έχει χαρίσει το όνομά του Janus στον πρώτο μήνα του χρόνου January. Απεικονίσσεις του Ιανού τοποθετούσαν οι αρχαίοι Ρωμαίοι σε γέφυρες και σε πόρτες κτιρίων. Τα ιστορικά ευρήματα δείχνουν ότι ο Ιανός παρουσιάζεται σαν μία θεότητα με δύο πρόσωπα: Ένα όμορφο και ένα αποκρουστικό. Η Karren Legge στο βιβλίο της «Human Resource Management: Rhetorics and Reality» χρησιμοποιεί τη μεταφορά του Ιανού αναφερόμενη στο σύγχρονο μάνατζμεντ. Στο βιβλίο της αναδεικνύει το όμορφο πρόσωπο του management που αντιστοιχεί στη ρητορική και το άσχημο, το οποίο αντιστοιχεί στην πραγματικότητα του management. Στη διάρκεια της πρώτης διάλεξης, επιχειρήσαμε να δούμε περιπτώσεις οι οποίες αναδεικνύουν τα δύο πρόσωπα του management.



Ο Ιανός είναι η Ρωμαϊκή θεότητα με τα δύο πρόσωπα: Ένα όμορφο και ένα άσχημο. Στις θεωρίες του management μπορεί κανείς να διακρίνει την «επίσημη θεωρία», όπως περιγράφεται στα βιβλία του management και αυτήν που αποκαλύπτει η μελέτη της ιστορίας του management.

Το video που μπορεί κανείς να βρει στη σελίδα της ΕΑΣΕ, δείχνει τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζουν τον εαυτό τους τα ανώτατα στελέχη των Ελληνικών επιχειρήσεων: «Η ΕΑΣΕ είναι ο Σύνδεσμος των Ανωτάτων Στελεχών Ελλάδος, των επαγγελματιών Ανωτάτων Στελεχών Ελλάδος: οι γενικοί διευθυντές τα ανώτατα

στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων, όχι όμως επιχειρηματίες. Είμαστε αυτοί που παίζουν το ρόλο μεταξύ των εργαζομένων και των επιχειρηματιών ή των πολυεθνικών εταιρειών». Η άποψη αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη: Τα στελέχη προσωπικού περιγράφονται σαν «τον άνθρωπο στη μέση» ή «αυτόν που λαδώνει τη μηχανή» ή «τη βαλβίδα ασφαλείας» (Watson, 1977, σ. 62). Παρά το γεγονός ότι αυτός ο ρόλος του «ενδιάμεσου» αναγνωρίζεται σαν το χαρακτηριστικό των μάνατζερ προσωπικού, ο πραγματικός ρόλος που υιοθετούν είναι αυτός «του κατασκευαστή της συναίνεσης» και όχι του υπερασπιστή των εργαζομένων. Αυτή η επιφανόμενη ουδετερότητα είναι που αποζητάται περισσότερο από τις επιχειρήσεις παρά η πραγματικότητα του ρόλου τους. (Watson, 1977, σελ. 175-7).

Στο κάτω μέρος της κεντρικής σελίδας της ΕΑΣΕ μπορεί κανείς να βρει μία κινούμενη γραμμή, η οποία παρουσιάζει τους υποστηρικτές και χορηγούς της Ένωσης, η οποία περιλαμβάνει μεγάλες επιχειρήσεις όπως εταιρείες εμπορίας αυτοκινήτων, εταιρείες συστημάτων κλιματισμού, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, ταχυμεταφορών, εφημερίδες και εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων. Είναι ενδεχομένως η μοναδική ένωση επαγγελματιών, η οποία εμφανίζεται ότι δέχεται χορηγίες από μεγάλες επιχειρήσεις. Εάν κάποιος κοιτάξει την ιστοσελίδα του Ιατρικού Συλλόγου Αθηνών ή της Ένωσης Λογιστών Ελεγκτών Περιφέρειας Αττικής, θα δει μία διαφορετική εικόνα και κανένα «χορηγό» ή «υποστηρικτή». Παρά την ρητορική του ουδέτερου ενδιάμεσου, η ΕΑΣΕ εμφανίζεται να δέχεται «χορηγίες» και «υποστήριξη» από μεγάλες επιχειρήσεις.



Μερικοί από τους «χορηγούς» και «υποστηρικτές», που φαίνονται στην κεντρική ιστοσελίδα της Ένωσης Ανώτατων Στελεχών Ελλάδος.

Στο ίδιο video, η ΕΑΣΕ προβάλλει την πρωτοβουλία που πήρε το 2017, προκειμένου να βοηθήσει και το δημόσιο τομέα με την τεχνογνωσία της διοίκησης μιας ιδιωτικής εταιρείας. Όπως αναφέρεται η ΕΑΣΕ επισκέφθηκε τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας (κ. Π. Παυλόπουλο) προκειμένου να προτείνει την οργάνωση ενός συνεδρίου για το δημόσιο τομέα σε μια προσπάθεια να βοηθήσει στην ανάπτυξη και το management του δημόσιου τομέα.

Στη ρητορική της η ΕΑΣΕ παρουσιάζεται σαν μία επαγγελματική ένωση που δεν συντάσσεται με την πλευρά των επιχειρήσεων, ούτε των εργαζομένων. Εμφανίζεται σαν την ουδέτερη φωνή των ειδικών η οποία επιθυμεί να προσφέρει στο γενικότερο καλό δίνοντας την τεχνογνωσία της στην διοίκηση του δημόσιου τομέα. Η παρουσία «χορηγών» ενδεχομένως δημιουργεί κάποια ερωτηματικά στο μυαλό του καλοπροαίρετου αναγνώστη σχετικά με την ουδετερότητα των ανώτατων στελεχών, όμως ποιες είναι οι επιδόσεις των στελεχών στις επιχειρήσεις που διοικούν;

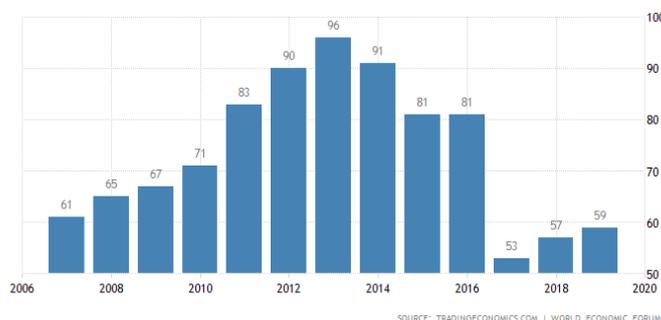
1.1 Η ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία (2019) της σελίδας Trading Economics σε ένα κατάλογο 140 χρόνων η Ελλάδα, κατέχει την 59η θέση στην παγκόσμια κατάταξη ανταγωνιστικότητας. Η προηγούμενη θέση της ήταν η 57^η, κατά συνέπεια η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων βρίσκεται σε πτωτική πορεία την παρούσα στιγμή. Στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης η χώρα μας εμφανίζεται να είναι πιο ανταγωνιστική από: την Τουρκία, την Κροατία, την Σερβία, το Μαυροβούνιο, την Αλβανία, την Βόρεια Μακεδονία, την Ουκρανία και της Βοσνία- Ερζεγοβίνη. Την υψηλότερη θέση στην ευρωπαϊκή κατάταξη ανταγωνιστικότητας έχει το 2020 η Δανία και ακολουθούν: η Ελβετία, η Ολλανδία, η Σουηδία, η Ιρλανδία, η Φινλανδία και λοιπές χώρες. Καλύτερη ανταγωνιστικότητα από την Ελλάδα έχουν: η Τσεχία, η Πορτογαλία, η Σλοβενία, η Πολωνία, η Μάλτα, η Λιθουανία, η Σλοβακία, η Κύπρος, η Ουγγαρία, η Βουλγαρία και η Ρουμανία.

Στην αγγλόφωνη έκδοση της εφημερίδας Καθημερινή στις 30/5/2016 το άρθρο με τίτλο «Η Ελλάδα κοντά στον πυθμένα της ανταγωνιστικότητας», υπογραμμίζει ότι το 2014 η Ελλάδα κατόρθωσε να ανέβει στην 50η θέση της παγκόσμιας κατάταξης εξαιτίας μιας σειράς παρεμβάσεων στην αγορά εργασίας και τη σημαντική μείωση των μισθών.

<https://www.ekathimerini.com/209150/article/ekathimerini/business/greece-near-bottom-in-competitiveness-global-survey-shows>

(<https://tradingeconomics.com/greece/competitiveness-rank>)



Η εξέλιξη της ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών επιχειρήσεων από το 2007 έως το 2019. Η βελτιωμένη θέση στην δημόσια κατάταξη ανταγωνιστικότητας τα χρόνια 2013-2014 οφείλεται στις παρεμβάσεις στην αγορά εργασίας και την μείωση των μισθών.

<https://tradingeconomics.com/country-list/competitiveness-rank>

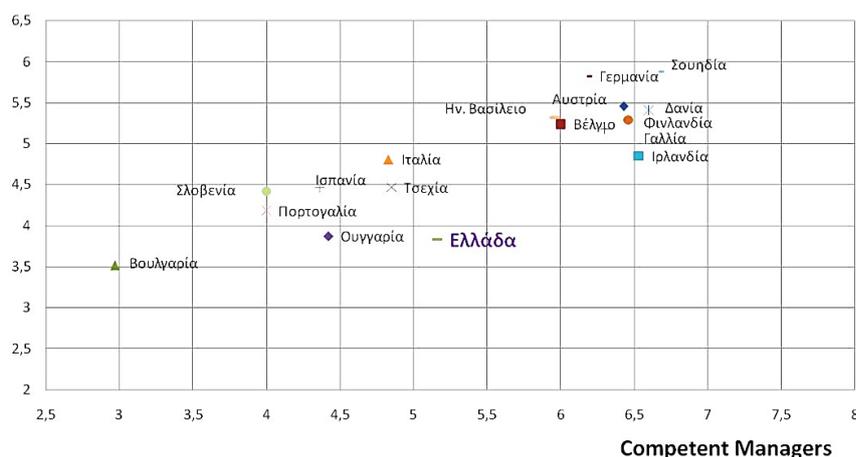
Σε μία έρευνα που εμφανίζεται στη σελίδα της Τράπεζας της Ελλάδος (2010) με τίτλο «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα» ο καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου της Αθήνας κ. Σπύρος Λιούκας ([https://www.bankofgreece.gr/RelatedDocuments/20-5 lioukas.pdf](https://www.bankofgreece.gr/RelatedDocuments/20-5-lioukas.pdf)) επισημαίνει αρχικά την αισιόδοξη προσέγγιση: «Η καινοτομική δραστηριότητα μπορεί να αντλήσει ιδέες από την διεθνή αγορά και την ελληνική παράδοση, αλλά και να στηριχθεί στη δημιουργικότητα των Ελλήνων. Δεδομένης της επιχειρηματικής πρακτικής, είναι πιο εφικτό για τις ελληνικές επιχειρήσεις να

ακολουθήσουν ένα μοντέλο «ανοιχτής καινοτομίας», παρά ένα μοντέλο με οδηγό την Έρευνα και Ανάπτυξη. Ο Ελληνισμός ήταν πάντα ανοιχτός στην πρόσκτηση, προσαρμογή και διάδοση ιδεών».

Σχετικά με την συχνή αναφορά στον ρόλο του κράτους σαν παράγοντα παρεμπόδισης της επιχειρηματικής δραστηριότητας το άρθρο σημειώνει: «οι προσδοκίες από το κράτος θα πρέπει να είναι ρεαλιστικές. Να μετριασθούν περισσότερο, να προσαρμοσθούν στις νέες συνθήκες. Αλλά και να εκφράσουν ένα νέο μοντέλο ανάπτυξης, ένα διαφορετικό πλαίσιο πολιτικής. Εξάλλου με την αυξανόμενη διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλάζει ο ρόλος του κράτους. Στη διεθνή σκηνή και για επιχειρήσεις ανοιχτές στον ανταγωνισμό πιο πολύ ρόλο παίζουν και θα παίξουν παράγοντες της επιχείρησης, παρά του κράτους».

Σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων και την ικανότητα του management επισημαίνει ότι συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρώπης, η ανταγωνιστική ικανότητα των επιχειρήσεων είναι χαμηλή, ενώ η ικανότητα των managers είναι μεσαία, όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Business Sophistication



Πηγές: *The Global Competitiveness Report 2010-2011 – IMD World Competitiveness 2010*

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις εμφανίζουν κακές επιδόσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη (E&A). «Οι διεθνείς συγκρίσεις δεικτών καινοτομίας επιβεβαιώνουν ότι η Ελλάδα, ενώ είναι πολύ χαμηλά σε Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A), εν τούτοις είναι υψηλά σε «νέα για την αγορά» ή «νέα για την εταιρεία» προϊόντα. Δηλαδή παρά τη μικρή E&A παρέχουν νέα προϊόντα και νέους σχεδιασμούς. Αν και φαίνεται εξαίρεση μέσα στην καταθλιπτική εικόνα των διεθνών συγκρίσεων, εν τούτοις το αποτέλεσμα αυτό έχει επιβεβαιωθεί από αρκετές μελέτες τελευταία, αλλά δεν έχει τύχει επαρκούς προσοχής και αξιοποίησης στη δημόσια συζήτηση».

«Φαίνεται ότι ένα Σκανδιναβικού τύπου μοντέλο με ένταση στην E&A δεν ταιριάζει στην ελληνική επιχειρηματική πρακτική. Εξάλλου σε E&A απέχουμε τόσο πολύ που δύσκολα θα μπορούσαμε να διεκδικήσουμε θέση ανάμεσα σε μικρές ηγέτιδες χώρες (π.χ. Σουηδία, Δανία, Ελβετία, Ισραήλ κ.ά.). Θα χρειαζόταν μακροπρόθεσμη

προσπάθεια και στήριξη από το κράτος, χωρίς όμως να εγγυάται πιο άμεσα αποτελέσματα σε εταιρική ανταγωνιστικότητα στα επόμενα 2-3 κρίσιμα χρόνια».

Ο Γιώργος Αυλωνίτης, καθηγητής Marketing στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σε άρθρο του στην ηλεκτρονική έκδοση της Καθημερινής (7/12/2013) <https://www.kathimerini.gr/economy/local/505659/to-provlima-tis-ellinikis-antagonistikotitas/> προσεγγίζει τις παθογένειες των Ελληνικών επιχειρήσεων από μια διαφορετική πλευρά: το πρόβλημα της Ελληνικής οικονομίας βρίσκεται στο γεγονός «ότι η χώρα μας «δεν έχει πελάτες» γιατί δεν παράγει και δεν διαθέτει επώνυμα προϊόντα... Όλος ο παραγωγικός ιστός της Ελλάδας (δηλ. οι επιχειρήσεις) είχε εμποτιστεί για πάρα πολλά χρόνια από τη νοοτροπία του «φασόν» και του «χύμα». Ο συγγραφέας στέκεται κριτικά απέναντι στην ρητορική της υποτιθέμενης εξωστρέφειας των Ελληνικών επιχειρήσεων σημειώνοντας ότι «Το κατά κεφαλήν εξαγωγικό εισόδημα στην Ελλάδα είναι από τα χαμηλότερα στην Ευρώπη. Σύμφωνα με έρευνα του KEEM, μόλις το 1,57% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων στοχεύει, έστω και συγκυριακά, στην επέκταση των προϊόντων του σε διεθνείς αγορές». Σαν παράδειγμα της αποτυχίας, ή της έλλειψης ενδιαφέροντος, των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν αξιόπιστα διεθνή brands αναφέρει τις γερμανικές εταιρείες «Sirtakis» και «Πάτρος», τη γαλλική εταιρεία «Sabatris» οι οποίες πωλούν ελληνικά τυριά στη Βόρεια Ευρώπη, ενώ ο όμιλος με κουρδοαρμενικές ρίζες του κ. Hambi Ulukaya πωλούσε για χρόνια το «Chobani» ως ελληνικό γιαούρτι στις ΗΠΑ και Βρετανία.

Υπάρχουν αρκετά στοιχεία που δείχνουν ότι η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, απέχει πολύ από το να είναι ικανοποιητική. Από το 2007 μέχρι το 2013 εμφάνισε μία βαθμιαία βελτίωση στην διεθνή κατάταξη πιάνοντας την καλύτερη επίδοση το 2013, η οποία όμως αποδόθηκε στις σημαντικές παρεμβάσεις στην αγορά εργασίας και τη σημαντική μείωση των μισθών. Εάν τα στοιχεία αυτά είναι ακριβή τότε η ανταγωνιστική αδυναμία των Ελληνικών επιχειρήσεων γίνεται ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα αφού η βελτίωση της φαίνεται να συμβαδίζει σχεδόν απαραίτητα με την συμπίεση των μισθών, οι οποίοι βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Παρά τις πολύ κακές ανταγωνιστικές επιδόσεις των ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και τις μεσαίες ικανότητες των managers που τις διοικούν, η Εταιρεία Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων, αυτάρεσκα, ζήτησε και πέτυχε ακρόαση από τον τότε Πρόεδρο της Δημοκρατίας Προκόπη Παυλόπουλο (2017) προκειμένου «να βοηθήσουμε και το δημόσιο τομέα με την τεχνογνωσία της διοίκησης μιας ιδιωτικής εταιρείας, πώς μπορεί να διοικηθεί καλύτερα ο δημόσιος τομέας ώστε να μπορέσει αυτό να γυρίσει πίσω θετικά στις επιχειρήσεις».

Οι ικανότητες των ανώτερων στελεχών και η αμοιβή τους.

Πίνακας I Διαθεσιμότητα Ανώτερων Στελεχών

| | |
|----|------|
| HU | 3,37 |
| BG | 3,76 |
| PT | 4,79 |
| CZ | 4,97 |
| ES | 5,20 |
| EL | 5,61 |
| FR | 5,81 |
| DK | 6,91 |

1=μικρή
διαθεσιμότητα
10=μεγάλη
διαθεσιμότητα

Το Institute for Management and Development (IMD) εκδίδει κάθε χρόνο την έκθεση Talent Report, η οποία δίνει μια συγκριτική αξιολόγηση των χωρών σχετικά με το δυναμικό των στελεχών. Η κατάταξη γίνεται με βάση τα κριτήρια:

Επένδυση και ανάπτυξη (investment and development)

Ελκυστικότητα (appeal) και

Ετοιμότητα (readiness)

Ένα από τα στοιχεία που περιλαμβάνουν οι ετήσιες εκθέσεις του IMD είναι η «διαθεσιμότητα ικανών ανώτερων στελεχών»

Πίνακας II

Σύγκριση
αμοιβών
Ανώτερων
Στελεχών

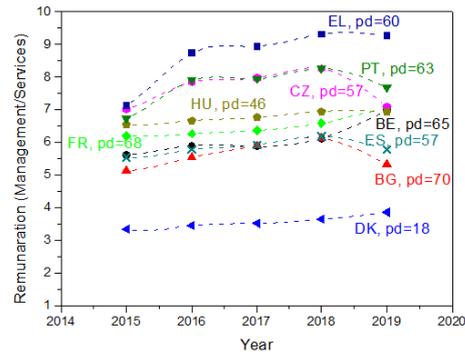
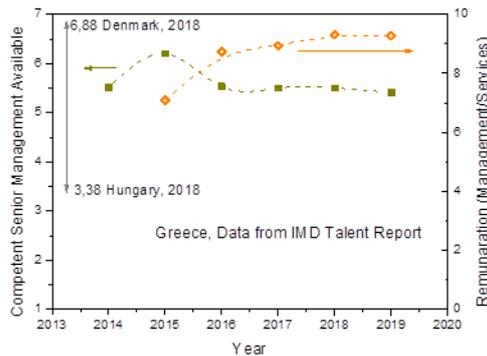
| | |
|----|------|
| DK | 3,65 |
| IE | 4,66 |
| SE | 4,69 |
| FI | 4,83 |
| UK | 5,08 |
| BG | 6,13 |
| BE | 6,15 |
| ES | 6,20 |
| FR | 6,60 |
| HU | 7,08 |

Ο Πίνακας I κατατάσσει διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες σε σχέση με τον παράγοντα Competent Senior Management και εξετάζει την διαθεσιμότητα ικανών ανώτερων στελεχών σε κάθε χώρα. Για τις Ευρωπαϊκές χώρες η αξιολόγηση των ανώτερων στελεχών παίρνει τιμές από 3 έως 7. Οι τιμές που παρουσιάζονται στον Πίνακα I, έχουν προκύψει υπολογίζοντας τον μέσο όρο των ετήσιων αξιολογήσεων τα χρόνια από το 2014 έως το 2019. Η χαμηλότερη τιμή είναι περίπου 3 (3,34 για την Ρουμανία) και η μεγαλύτερη περίπου 7 (6,91 για την Δανία). Με βάση το χρησιμοποιούμενο εύρος τιμών τα στελέχη των Ελληνικών επιχειρήσεων αξιολογούνται λίγο πιο πάνω από το μέσον σε σύγκριση με τα στελέχη των υπόλοιπων Ευρωπαϊκών χωρών.

| | |
|-----|-------|
| DE | 7,09 |
| IT | 7,39 |
| CZ | 8,25 |
| PT | 8,42 |
| EL | 9,32 |
| RO | 9,79 |
| TUR | 10,42 |

Ο Πίνακας II συγκρίνει τον τρόπο με τον οποίο αμείβονται τα ανώτερα στελέχη σε διάφορες χώρες. Το Talent Report μας δίνει πληροφορίες για: α) Τις μεικτές αμοιβές όσων εργάζονται στις υπηρεσίες (συμπεριλαμβανόμενων διαφόρων τύπων πρόσθετης αμοιβής, bonus) και β) Τις μεικτές αμοιβές των ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανόμενων διαφόρων τύπων πρόσθετης αμοιβής, bonus). Θα χρησιμοποιήσουμε τις μεικτές αμοιβές όσων απασχολούνται στις υπηρεσίες σαν ένα δείκτη της μέσης αμοιβής των εργαζόμενων που δεν είναι ανώτερα στελέχη. Το πηλίκο των δύο τιμών δείχνει πόσες φορές μεγαλύτερη είναι η συνολική αμοιβή των ανώτερων στελεχών σε σύγκριση με αυτούς που απασχολούνται στις υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα II δείχνουν ότι η αμοιβή των ανώτερων στελεχών στην Δανία είναι 3,65 φορές μεγαλύτερη από ότι η αμοιβή αυτών που εργάζονται στις υπηρεσίες, ενώ στην Ελλάδα ο αριθμός αυτός γίνεται 9,32 και στην Τουρκία, η οποία παρουσιάζεται για σύγκριση, εξακοντίζεται πάνω από 10 φορές! Εάν κανείς συγκρίνει τα στοιχεία του Πίνακα II με αυτά του Πίνακα I, φαίνεται ότι οι ικανότητες των ανώτερων στελεχών αποτιμώνται πολύ διαφορετικά σε διαφορετικές ομάδες χωρών. Γενικά, στις χώρες τις Νότιας και της Ανατολικής Ευρώπης (με εξαίρεση την Βουλγαρία) οι ενδιαμέσες ικανότητες των στελεχών οδηγούν σε αμοιβές 7-9 φορές μεγαλύτερες αμοιβές σε σύγκριση με τις υπηρεσίες. Αντίθετα, στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης όπου τα ανώτερα στελέχη περιγράφονται με μεγαλύτερο σκορ, ο αντίστοιχος αριθμός αυτός βρίσκεται μεταξύ 3,5 και 7 (Talent Report 2018).

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι το management στην Βόρεια Ευρώπη αποβλέπει να ανεβάσει όλη τη κοινωνία μαζί, στελέχη και υφισταμένους, ενώ στη Νότια και Ανατολική Ευρώπη τα στελέχη, ανεξάρτητα από το πόσο ικανά είναι, φαίνεται να εξασφαλίζουν μια προνομιακή θέση σε σχέση με τους υφισταμένους τους. Η τάση αυτή, παρά τις διακυμάνσεις που υπάρχουν από χρονιά σε χρονιά, φαίνεται να μην ανατρέπεται το διάστημα από το 2014 έως το 2019 (Σχήμα 1).



Σχήμα 1: Το γράφημα στα αριστερά αφορά την Ελλάδα: Ο κατακόρυφος άξονας δείχνει την εξέλιξη των παραμέτρων Competent Senior Management Available (αριστερός άξονας) και του πηλίκου της Αμοιβής Ανώτερων Στελεχών/Αμοιβή στις υπηρεσίες με το χρόνο. Το γράφημα στα δεξιά συγκρίνει διάφορες χώρες. Ο κατακόρυφος άξονας δείχνει την τιμή του πηλίκου (Αμοιβή των Ανώτερων Στελεχών/Αμοιβή στις υπηρεσίες).



Συνάντηση του Προέδρου της Δημοκρατίας κ. Παυλόπουλου με το Προεδρείο της Εταιρείας Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων, 7 Νοεμβρίου 2017 (www.ease.gr)

Στο video που μπορεί κανείς να παρακολουθήσει στη σελίδα της Εταιρείας Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων αναφέρεται:

«Η ΕΑΣΕ (Εταιρεία Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων) με τις πρωτοβουλίες και τις δράσεις της συμβάλλει όχι μόνο στην ανάπτυξη του εγχώριου management, αλλά και της ίδιας της Ελληνικής οικονομίας. Πρόσφατα μάλιστα είχαμε και μία πρωτοβουλία να βοηθήσουμε και το δημόσιο τομέα με την τεχνογνωσία της διοίκησης μιας ιδιωτικής εταιρείας, πώς μπορεί να διοικηθεί καλύτερα ο δημόσιος τομέας ώστε να μπορέσει αυτό να γυρίσει πίσω θετικά στις επιχειρήσεις. Πήγαμε στον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και μας δέχθηκε και μαζί του προτείναμε και αποδέχθηκε να κάνουμε ένα συνέδριο για το δημόσιο τομέα και αυτό θα είναι κάτι πρωτοποριακό γιατί η δράση μας ήταν κυρίως στον ιδιωτικό τομέα τώρα θέλουμε να βοηθήσουμε να αναπτυχθεί και το management του δημόσιου τομέα.»

Χρησιμοποιείστε την θεωρία του Hofstede για την εθνική κουλτούρα και εξηγήστε γιατί τα ανώτερα στελέχη στην Ελλάδα αμείβονται πολλαπλάσια σε σχέση με του υφισταμένους τους, ενώ οι ικανότητές τους σαν στελέχη δεν αξιολογούνται από την έρευνα του IPD σαν ιδιαίτερα καλά. Συγκρίνετε με ότι γίνεται σε χώρες όπως η Δανία, η Ιρλανδία, το ΗΒ κλπ.

