

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Στρατηγική της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Ιδιαιτερότητες των σύγχρονων επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις στην εποχή μας αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα ανεπάρκειας πόρων, οπότε καθοριστικό ρόλο για την επιβίωση και την αποδοτικότητά τους παίζει ο τρόπος κατανομής των υφιστάμενων πόρων, ανάμεσα στους οποίους το ανθρώπινο δυναμικό έχει ένα καθοριστικό ρόλο. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους μάχονται για την εξασφάλιση αφοσιωμένου και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού.

Η οικονομία στην εποχή μας παρουσιάζει πρωτόγνωρες ιδιομορφίες που δημιουργούν ένα ιδιόμορφο περιβάλλον δραστηριοποίησης των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Ένα μεγάλο τμήμα των εμπορικών δραστηριοτήτων διεξάγεται πλέον μέσω διαδικτύου. Αυτό έχει επηρεάσει σημαντικά τον τουριστικό κλάδο, δεδομένου ότι συνεχώς αυξανόμενο πλήθος τουριστών επιλέγει τον προορισμό και κάνει την κράτηση, καταλύματος και αεροπορικού εισιτηρίου μέσω του διαδικτύου. Πολλές επιχειρήσεις αποπειράθηκαν να δραστηριοποιηθούν ηλεκτρονικά και πολλές από αυτές απέτυχαν και σταμάτησαν τη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις όμως που δραστηριοποιούνται στην πώληση online αεροπορικών εισιτηρίων, κρατήσεις ξενοδοχείων και ενοικιάσεις αυτοκινήτων, στην πλειοψηφία τους απεδείχθησαν επιτυχείς. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στον τουριστικό κλάδο διεθνώς καλείται «e-tourism» και επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων. Το «e-tourism» έχει δημιουργήσει την ανάγκη δημιουργικών και ταλαντούχων υπαλλήλων σε θέματα νέων τεχνολογιών.

Οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει επίσης τον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών στον τουριστικό κλάδο, δημιουργώντας την ανάγκη εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού εξοικειωμένου στη χρήση ειδικού λογισμικού. Ταυτόχρονα η οργανωτική δομή των τουριστικών επιχειρήσεων προσαρμόζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνει την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν ανταγωνιστικές πιέσεις αναγκάζονται να διευρύνουν συνεχώς το πεδίο δραστηριοποίησής τους και σε άλλες χώρες, πέραν της χώρας ίδρυσής τους. Η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί την ανάγκη ειδικευμένων στελεχών που έχουν τη διάθεση και τη δυνατότητα να μετακινηθούν σε κοντινές ή μακρινές χώρες, ορισμένες φορές με την οικογένειά τους. Είναι συνηθισμένο πολλοί Έλληνες να σπουδάζουν σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο τουρισμό σε άλλες χώρες και στη συνέχεια εργάζονται σε διάφορα μέρη του πλανήτη.

Η φιλοσοφία του ρόλου της σύγχρονης επιχείρησης παρουσιάζει διαφοροποιήσεις από αυτή του παρελθόντος. Ενώ παλαιότερα η επιχείρηση θεωρείτο ότι σκοπό είχε να προσφέρει κέρδη στους επιχειρηματίες, σήμερα κυριαρχεί πλέον η αντίληψη ότι οι στόχοι της επιχείρησης είναι επιπλέον του ανωτέρου να είναι σε θέση να ικανοποιεί τους πελάτες της, τους εργαζόμενους σε αυτή και την τοπική κοινωνία. Η ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών και της τοπικής κοινωνίας, σε μεγάλο βαθμό στον τουριστικό κλάδο εξαρτώνται από την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας.

2.2 Ο σύγχρονος ρόλος της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.)

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αφορά στα συστήματα με τα οποία μία επιχείρηση επιλέγει και επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε αυτοί να είναι αποδοτικοί. Στο παρελθόν τα τμήματα προσωπικού και γενικότερα τα τμήματα των τουριστικών επιχειρήσεων που αναλάμβαναν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, επιλαμβάνονταν απλά και μόνο με ένα σύνολο διοικητικών καθηκόντων. Στην εποχή μας όμως τα καθήκοντα αυτά διεκπεραιώνουν με επιτυχία εν πολλοίς οι νέες τεχνολογίες, σίτιζε το τμήμα αυτό αναλαμβάνει ένα περισσότερο ουσιώδη και συχνά καθοριστικό ρόλο, που είναι να εξασφαλίζει το ότι το ανθρώπινο δυναμικό συνάδει στην υποστήριξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

2.3 Το έργο του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.)

Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου δημιουργείται η ανάγκη εξασφάλισης υψηλής αποδοτικότητας. Ανταγωνιστικότητα είναι δυνατότητα μίας επιχείρησης να εξασφαλίζει μερίδιο στην αγορά.

¹ Μητρώα υπαλλήλων, διαχείριση καρτών άφιξης και αναχώρησης υπαλλήλων, διαχείριση θεμάτων ασφάλισης κ.λπ.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα και κατά συνέπεια την ανταγωνιστικότητα, ορισμένες –συνήθως μεγάλες– επιχειρήσεις λειτουργούν τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε για τις αμερικανικές επιχειρήσεις², στους εκατό εργαζόμενους αντιστοιχεί ένα στέλεχος του τμήματος προσωπικού. Η αναλογία αυτή βέβαια διευκρινίζει ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν συνηθίζεται να διατηρούν σχετικό τμήμα. Η συντριπτική όμως πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων στη χώρα μας δεν διαθέτουν αυτή τη δραστηριότητα, και η διαχείριση του προσωπικού τους ανατίθεται στους διευθυντές τους.

Θέματα ενδιαφέροντος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης είναι τα παρακάτω:

- Σχεδιασμός της εργασίας.
- Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.
- Κατάρτιση των εργαζομένων.
- Διαχείριση των αμοιβών.
- Διαχείριση της παραγωγικότητας.
- Εσωτερική επικοινωνία.

Το έργο που διεκπεραιώνει το τμήμα προσωπικού διαφέρει ανά επιχείρηση:

• Σε ορισμένες επιχειρήσεις καλύπτει κάθε θέμα που αφορά στους εργαζόμενους σε αυτή, ενώ σε άλλες συνεργάζεται με τους διευθυντές των τμημάτων της επιχείρησης.

• Σε ορισμένες επιχειρήσεις συμμετέχει στον στρατηγικό σχεδιασμό ενώ σε άλλες όχι.

• Σε ορισμένες επιχειρήσεις επιλαμβάνεται θεμάτων διοίκησης αλλαγής, ενώ σε άλλες όχι, κ.ο.κ.

Οι υπεύθυνοι του τμήματος Δ.Α.Π. στον τουριστικό είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και συχνά διαθέτουν μεταπτυχιακό δίπλωμα. Η γκάμα γνώσεων των υπευθύνων Δ.Α.Π. πρέπει να είναι μεγάλη, δεδομένου ότι πρέπει να καλύπτει πλήθος θεματικών πεδίων. Επίσης πρέπει να διαθέτουν σημαντικές επικοινωνιακές δυνατότητες και υψηλό δείκτη ευφυΐας, προκειμένου να αντεπεξέρχονται στις απαιτήσεις του έργου που αναλαμβάνουν.

Έργο ιδιαίτερα πολύπλοκο και καθοριστικής σημασίας για την πορεία της επιχείρησης. Σε χώρες του εξωτερικού λειτουργούν επιχειρήσεις που καλύπτουν το έργο του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ως εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι καλύπτουν συνήθως θέματα προσλήψεων, διαχείρισης αμοιβών και κατάρτισης.

² Noe R. Hollenbeck J. Gerhart B. Wright P., *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2006.

2.4 Στρατηγική διοίκηση

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πλήθος προβλημάτων στη λειτουργία τους, προβλήματα που πηγάζουν από το εσωτερικό τους ή προβλήματα που έχουν την αφετηρία στο εξωτερικό περιβάλλον. Για να επιβιώσουν και για να είναι κερδοφόρες οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να σπαταλούν τους πόρους τους

Οι πόροι της επιχείρησης είναι υλικοί, οργανωτικοί και ανθρώπινοι. Για το λόγο αυτό πρέπει να δραστηριοποιούνται μέσω ενός ρεαλιστικού σχεδίου, το οποίο λαμβάνει υπόψη του τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης.

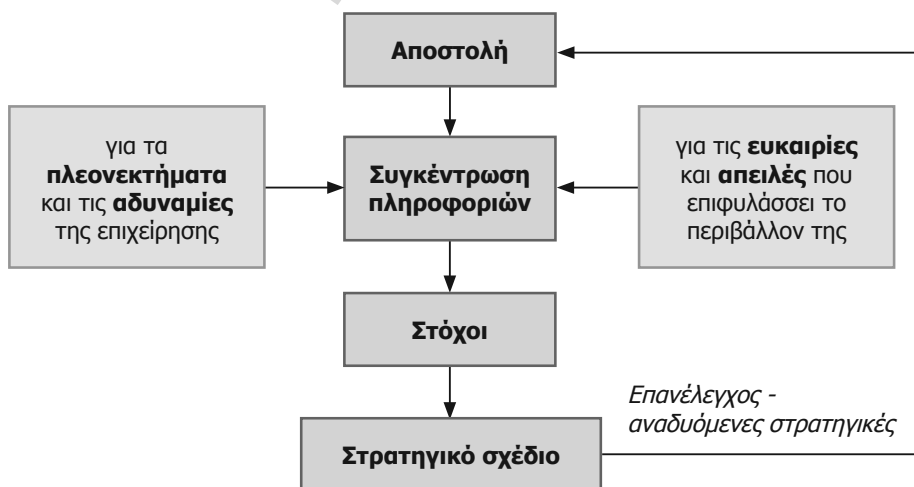
Το σχέδιο αυτό πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, ώστε η επιχείρηση να είναι αποτελεσματική. Τα σχέδια βάσει των οποίων δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καλούνται στρατηγικά σχέδια και η εφαρμογή τους στρατηγική διοίκηση.

Στρατηγική ονομάζουμε ένα σαφές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα αυτό αναφέρει το σκεπτικό ίδρυσης και την αποστολή της επιχείρησης, περιγράφει με ακρίβεια (ποσοτικοποιημένα) τους στόχους που καλείται να επιτύχει άμεσα και μακροπρόθεσμα, ορίζει τις πολιτικές στις οποίες θα στηρίξει τη λειτουργία της και τον τρόπο με τον οποίο θα πετύχει τους τεθέντες στόχους.

Η στρατηγική δεν καταλήγει σε ένα παγιωμένο σχέδιο, αλλά αποτελεί μία δυναμική διαδικασία, διότι σε προσδιορισμένο χρόνο ελέγχεται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου (αν δηλαδή οι τεθέντες στόχοι επιτεύχθηκαν) και το στρατηγικό σχέδιο αναπροσαρμόζεται στις συνθήκες του χρόνου επανελέγχου.

Σχήμα 2.1. Διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου



Το στρατηγικό σχέδιο επίσης αναθεωρείται όταν τροποποιούνται οι συνθήκες περιβάλλοντος ή διαπιστώνεται η αναποτελεσματικότητά του, οπότε εφαρμόζονται διορθωτικές στρατηγικές, που ονομάζονται αναδυόμενες.

2.5 Η εμπλοκή της Δ.Α.Π. στον στρατηγικό σχεδιασμό

Το στρατηγικό σχέδιο επηρεάζει και επηρεάζεται από τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Συχνά παρατηρείται στον κόσμο των επιχειρήσεων να εφαρμόζεται ένα στρατηγικό σχέδιο και να αποτυγχάνει διότι δεν ήταν διαθέσιμοι ειδικευμένοι υπάλληλοι για να το στηρίξουν ή διότι το σχέδιο δεν υποστηρίχτηκε από το ήδη απασχολούμενο προσωπικό της επιχείρησης. Για τους λόγους αυτούς, είναι σημαντικό να συνεργάζεται το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων με την ομάδα διοίκησης που διαμορφώνει το στρατηγικό σχέδιο. Οι πιθανότητες σχετικά με το θέμα αυτό είναι οι εξής τέσσερις:

- Η ομάδα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου δεν έχει καμία επικοινωνία με το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων
- Η ομάδα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου ενημερώνει το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων
- Η ομάδα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου επικοινωνεί αμφίδρομα με το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων
- Στις διαδικασίες σχεδιασμού συμμετέχει εκπρόσωπος του τμήματος ανθρώπινων σχέσεων

Η στρατηγική διοίκηση διαθέτει τους πόρους της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να ληφθεί υπόψη, ότι το έργο της Δ.Α.Π. αφορά στη διαχείριση τόσο των ανθρώπινων πόρων όσο και των οργανωτικών. Η σημασία κατά συνέπεια της Δ.Α.Π. στον σχεδιασμό και εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης είναι εμφανής. Το έργο της Δ.Α.Π. σε σχέση με την υποστήριξη της στρατηγικής της επιχείρησης, είναι να εξασφαλίζει ειδικευμένους και αποδοτικούς εργαζόμενους που μπορούν να στηρίξουν τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να θέσει ως στόχο την εξαγορά επιχειρήσεων με συμπληρωματικό αντικείμενο, όπως για παράδειγμα μία ξενοδοχειακή επιχείρηση που επεκτείνεται στις επιχειρήσεις τουριστικών γραφείων ή το αντίθετο. Σε άλλη περίπτωση μπορεί η στρατηγική να ενεργοποιήσει επιχειρηματικές δράσεις του αυτού αντικειμένου σε άλλες χώρες, συχνά σε μακρινές γεωγραφικές περιοχές, με άλλη κουλτούρα και τρόπο ζωής. Ή επίσης η στρατηγική μπορεί να θέσει στόχο τη μείωση του εργατικού κόστους με απόλυση ενός σημαντικού αριθμού υπαλλήλων.

Ο ρόλος της Δ.Α.Π. σε κάθε περίπτωση είναι να λάβει μέριμνα του σχεδιασμού των εργασιών, της στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού,

της κατάρτισης, της διαχείρισης της απόδοσης και της διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, που υποστηρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης.

Στον Πίνακα 2.1 αναφέρονται οι επιλογές σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα πεδία που καλείται να κάνει η Δ.Α.Π., προκειμένου να εξασφαλίσει την υποστήριξη του στρατηγικού σχεδίου.

Για να επιτευχθεί αυξημένη παραγωγικότητα, η εργασία σχεδιάζεται έτσι ώστε να είναι απλή και απόλυτα συγκεκριμένη, ενώ για την ενίσχυση της καινοτομίας η εργασία επιδέχεται διευρυμένου σχεδιασμού που επιτρέπει το πολυδιάστατο των εργασιακών καθηκόντων.

Πίνακας 2.1. Πεδία επιλογών της Δ.Α.Π.

Σχεδιασμός της εργασίας	
Λίγα καθήκοντα	↔ Πολλά καθήκοντα
Απλά καθήκοντα	↔ Σύνθετα καθήκοντα
Λίγες απαιτούμενες δεξιότητες	↔ Πολλές απαιτούμενες δεξιότητες
Ειδικές περιγραφές της εργασίας	↔ Γενικές περιγραφές της εργασίας

Ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση, ακολουθείται διαφορετική διαδικασία προσλήψεων, ανάλογα με τον τύπο εργαζομένων που αναζητά. Η στρατηγική επίσης της επιχείρησης επηρεάζει τις δυνατότητες εξέλιξης που προσφέρει αυτή στα μέλη του προσωπικού της.

Πίνακας 2.2. Πεδία επιλογών της Δ.Α.Π.

Πρόσληψη και εξέλιξη	
Εξωτερικές πηγές	↔ Εσωτερικές πηγές
Περιορισμένη κοινωνικοποίηση	↔ Εκτεταμένη κοινωνικοποίηση
Αξιολόγηση ειδικών δεξιοτήτων	↔ Αξιολόγηση Γενικών δεξιοτήτων
Περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης	↔ Εκτεταμένες δυνατότητες εξέλιξης

Η κατάρτιση ενισχύει τις δυνατότητες των εργαζομένων, για να αποδώσουν στην εργασία τους έτσι ώστε να στηρίζουν το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης.

Πίνακας 2.3. Πεδία επιλογών της Δ.Α.Π.

Κατάρτιση	
Εστίαση σε σημερινές εργασιακές δεξιότητες	↔ Εστίαση σε μελλοντικές δεξιότητες
Ατομικός προσανατολισμός	↔ Ομαδικός προσανατολισμός
Κατάρτιση λίγων υπαλλήλων	↔ Κατάρτιση όλων των υπαλλήλων
Μη σχεδιασμένη, αναδυόμενη	↔ Βάσει προγράμματος

Όταν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη έχουν ειδικευμένες γνώσεις σχετικά με την προσφερόμενη εργασία, είναι εύκολο να εκτιμήσουν την αποδοτικότητα των εργαζόμενων με υποκειμενικές μεθόδους. Στην περίπτωση όμως που δεν διαθέτουν σχετική ειδικευση, ο μόνος τρόπος ελέγχου της αποδοτικότητας είναι η ποσοτικοποίηση του αποτελέσματος. Συχνά, όμως, συναντούμε συνδυασμό των δύο αυτών μεθόδων, από ειδικευμένους διευθυντές του κλάδου.

Πίνακας 2.4. Πεδία επιλογών της Δ.Α.Π.

Διαχείριση της απόδοσης	
Κριτήρια συμπεριφοράς	↔ Κριτήρια αποτελεσμάτων
Αναπτυξιακός προσανατολισμός	↔ Διοικητικός προσανατολισμός
Βραχυπρόθεσμα κριτήρια	↔ Μακροπρόθεσμα κριτήρια
Ατομικός προσανατολισμός	↔ Ομαδικός προσανατολισμός

Τα συστήματα αμοιβής μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την υποστήριξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ειδικά στην περίπτωση που αυτά συνδέονται με την αποδοτικότητα των εργαζόμενων ή της επιχείρησης.

Πίνακας 2.5. Πεδία επιλογών της Δ.Α.Π.

Αμοιβές και παροχές	
Μισθός και πρόσθετες παροχές	↔ Αμοιβή βάσει κινήτρων
Βραχυπρόθεσμα κίνητρα	↔ Μακροπρόθεσμα κίνητρα
Έμφαση στην εσωτερική ισότητα	↔ Έμφαση στην εξωτερική ισότητα
Ατομικά κίνητρα	↔ Ομαδικά κίνητρα

Επίσης ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζόμενων, επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης, τότε αυξάνει η πρόθεση προσφοράς τους σε αυτή.

Πίνακας 2.6. Πεδία επιλογών της Δ.Α.Π.

Εργασιακές σχέσεις	
Συλλογική διαπραγμάτευση	↔ Ατομική διαπραγμάτευση
Αποφάσεις από τη κορυφή	↔ Συμμετοχή της βάσης στη λήψη αποφάσεων
Τυπικοί κανονισμοί	↔ Καμία υποχρεωτική διαδικασία
Αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως δαπάνη	↔ Αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως περιουσιακό στοιχείο

2.6 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων βάσει του υποδείγματος Porter

Σύμφωνα με τον Porter³, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να εξασφαλίσει μία επιχείρηση με δύο τρόπους:

- Με βελτίωση της ποιότητας σε επίπεδο που δεν είναι σε θέση να επιτύχει ο ανταγωνισμός.
- Με λειτουργία χαμηλού κόστους, η οποία δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πωλεί σε χαμηλότερες τιμές από αυτές των ανταγωνιστών της.
- Με διαφοροποίηση, όπου η επιχείρηση προσφέρει σε μία αγορά προϊόντα που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές της.

Οι τρεις αυτές στρατηγικές επιλογές απαιτούν πολύ διαφορετική αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 2.7. Επιλογές Δ.Α.Π. ανάλογα με τη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴

	Στρατηγική ποιότητας	Στρατηγική κόστους	Στρατηγική διαφοροποίησης
Σχεδιασμός της εργασίας	Ακριβής σχεδιασμός εργασίας Σχετική εξασφάλιση εργασίας	Ακριβής σχεδιασμός εργασίας Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας	Διευρυνμένος σχεδιασμός εργασίας Σχετική εξασφάλιση εργασίας
Πρόσληψη και εξέλιξη	Σημασία στην προσωπικότητα Σημαντικές δυνατότητες εξέλιξης	Σημασία στις τεχνικές δεξιότητες Περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης	Σημασία σε δυνατότητες ανάπτυξης Μεγάλες δυνατότητες εξέλιξης
Κατάρτιση	Συνεχής κατάρτιση Καλλιέργεια ομαδικότητας Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας	Περιορισμένη κατάρτιση Καλλιέργεια πειθαρχίας Έμφαση στην ποσοτικοποίηση της παραγωγής	Συνεχής κατάρτιση Καλλιέργεια συνεργατικότητας
Διαχείριση της απόδοσης	Βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας Ομαδική αξιολόγηση Μεσοπρόθεσμα κριτήρια	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους Ατομική αξιολόγηση Βραχυπρόθεσμα κριτήρια	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς Ομαδική και ατομική αξιολόγηση Μακροπρόθεσμα κριτήρια
Αμοιβές και παροχές	Κίνητρα για προτάσεις βελτίωσης ποιότητας	Αμοιβή βάση θέσης Κίνητρα για αύξηση παραγωγής	Σύνδεση αμοιβής και απόδοσης Κίνητρα για ανάπτυξη πρωτοβουλιών

³ Porter M., *Competitive Advantage*, N.Y. Free Press, 1985.

⁴ Πηγή: Gomez Mejia L., Balkin D.& Cardy R., *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey, 1998

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική ποιότητας δίνουν σημασία στην προσωπικότητα των εργαζόμενων, διότι η συμμετοχή τους είναι απαραίτητη στην εξασφάλιση σταθερότητας και περαιτέρω βελτίωσης της ποιότητας. Επίσης καλλιεργούν κουλτούρα ποιότητας και ενεργοποιούν κίνητρα για κατάθεση προτάσεων που συνδέονται με τη βελτίωση της ποιότητας.

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν στρατηγική κόστους, δίνουν μεγάλη σημασία στη σταθερότητα και αύξηση της παραγωγικότητας.

Επιλέγουν εργαζόμενους με κατάλληλες δεξιότητες ώστε να είναι αποδοτικοί, δημιουργούν ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον και οι αμοιβές του προσωπικού βάσης έχουν μεγάλες διαφορές από αυτές των στελεχών.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης ενδιαφέρονται κύρια για τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας και για τη δημιουργικότητά των υπαλλήλων τους. Οι επιχειρήσεις αυτές αναπτύσσουν μακροπρόθεσμα προγράμματα ανάπτυξης δεδομένου ότι τα καινοτομικά είναι νέα προϊόντα και υπηρεσίες, που απαιτούν χρόνο για να πάρουν μερίδιο της αγοράς. Οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες εξέλιξης στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους και καλλιεργούν θετικά την πρόθεση ανάληψης ρίσκου, όπως και τη συνεργασία.

Οι θέσεις της Δ.Α.Π. ανάλογα με τη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρουσιάζεται αναλυτικότερα στον Πίνακα 2.7.

2.7 Η λειτουργία της στρατηγικής

Η στρατηγική αναπτύσσεται πάνω στις βάσεις της επιχειρηματικής σκέψης και παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιλογή των αποφάσεων που διαμορφώνουν τη θέση και την πορεία της επιχείρησης στην αγορά.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.2, η διαμόρφωση της στρατηγικής εξαρτάται από ένα πλέγμα πληροφοριών που αφορούν τόσο στο περιβάλλον, όσο και στην εσωτερική υπόσταση της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος ή στρατηγικός σχεδιασμός εξαρτάται από την αποστολή της επιχείρησης, η οποία αποτελεί τη βάση για τον ορισμό των στόχων που μπορούν να την φέρουν εις πέρας. Η αποστολή αυτή εξαρτάται από τις δυνατότητες της επιχείρησης και από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, όπως επίσης και από τη φιλοσοφία και το όραμα του ξενοδόχου. Ο σχεδιασμός επεκτείνεται στη συνέχεια στις επιμέρους στρατηγικές, δηλαδή στις μεθοδευμένες διαδικασίες με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι και επιλέγει τις κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας των τμημάτων, δηλαδή τις πολιτικές.

Βάσει των ανωτέρω, γίνεται ο βραχυπρόθεσμος ή λειτουργικός σχε-

διασμός, όπου διαμορφώνονται προγράμματα δράσης και εκτιμάται τόσο το ύψος χρηματοδότησής τους, όσο και τα πιθανά τους αποτελέσματα. Στη συνέχεια καθορίζονται οι διαδικασίες, δηλαδή οι συγκεκριμένες εργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε, αν ο σχεδιασμός είναι σωστός, να ικανοποιηθεί η αποστολή της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός κατόπιν μπαίνει στη φάση της υλοποίησης και η επιχειρηματική δράση οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία ελέγχονται σε σχέση με τα πρότυπα, δηλαδή με τους αρχικά τεθέντες στόχους.

Σχήμα 2.2. Ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής

