

Η Συμβολή του HR στη διαμόρφωση Στρατηγικού Management

Η περίπτωση της VICTUS SA

Πανεπιστήμιο Πειραιά
Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων



Παρτσάλογλου Παναγιώτης

Επιβλέπων : Γεωργόπουλος Νικόλαος

Μάιος, 2020

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Τεχνοοικονομική Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών
Συστημάτων

«Ποτέ δεν είναι αργά να γίνεις, αυτό που θα μπορούσες να είχες γίνει»

George Eliot (λογοτεχνικό ψευδώνυμο της Μαίρυ Ανν Έβανς Αγγλίδας μυθιστοριογράφου, 1819 - 1880).

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για τη καθοδήγησή του και την υπομονή του, τον κ. Ευθύμογλου Γεώργιο για τη κατανόησή του και τη κα Δρίτσα για τη πολύτιμη βοήθειά της.

Τέλος οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την υποστήριξή τους και τους ζητώ συγνώμη για το χρόνο που τους στέρησα..

Πάνος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι να αναδείξει τη συμβολή του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στη διαμόρφωση Στρατηγικού Management της επιχείρησης.

Ως πεδίο έρευνας έχει οριστεί η εταιρεία VICTUS S.A., η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, αποτελεί κοινοπραξία (Joint Venture) των εταιρειών VODAFONE και WIND και παρέχει στους μετόχους της υπηρεσίες σχεδιασμού, συντήρησης και λειτουργίας του δικτύου σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	9
1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	10
1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	10
1.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	11
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	12
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	12
2.2 ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	14
2.3 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΑΠ	18
2.3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΠ.....	19
2.3.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΠ	20
2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ.....	21
2.4.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΔΑΠ	22
2.4.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ	26
2.5 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΠ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	29
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΔΑΠ.....	34
3.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	34
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT	35
3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT.....	36
3.4 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	37
3.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	37
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	40
4.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ & ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	41
4.1.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	41
4.1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ	41
4.1.3 ΊΔΡΥΣΗ & ΣΚΟΠΟΣ ΎΠΑΡΞΗΣ	41
4.1.4 ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ	42
4.1.5 SHAREHOLDERS' PROFILE.....	43

4.1.5.1	VODAFONE GREECE.....	43
4.1.5.2	WIND HELLAS.....	43
4.1.6	MILESTONES	44
4.1.6.1	ΙΟΥΛΙΟΣ 2014.....	44
4.1.6.2	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2014	44
4.1.6.3	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2015	44
4.1.6.4	ΙΟΥΛΙΟΣ 2016.....	44
4.1.6.5	AWARDS.....	44
4.2	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ & ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	45
4.2.1	ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	45
4.2.2	NETWORK DESIGN & ENGINEERING	46
4.2.3	NETWORK DEPLOYMENT.....	46
4.2.4	NETWORK OPERATIONS & MAINTENANCE	47
4.3	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ & ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	48
4.3.1.1	PEST ANALYSIS	48
4.3.1.1.1	POLITICAL	48
4.3.1.1.2	ECONOMICAL	49
4.3.1.1.3	SOCIAL	49
4.3.1.1.4	TECHNOLOGICAL	50
4.3.1.2	ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER	50
4.3.1.2.1	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	50
4.3.1.2.2	ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ	50
4.3.1.2.3	ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΌ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ	51
4.3.1.2.4	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	51
4.3.1.2.5	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	51
4.4	ΑΠΟΣΤΟΛΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ	52
4.4.1	MISSION.....	52
4.4.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	52
4.4.2.1.1	ΔΙΚΤΥΑ ΚΟΡΥΦΑΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	52
4.4.2.1.2	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ	53
4.4.2.1.3	ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	53
4.4.2.1.4	ΆΝΘΡΩΠΟΙ & ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	53

4.5	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	53
4.5.1	ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	55
4.6	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	56
4.7	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	57
4.8	BRAND AWARENESS	57
4.8.1	EMPLOYER’S BRAND	57
4.8.1.1	JOB FAIRS, ΣΥΝΕΔΡΙΑ & ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ.....	58
4.8.1.2	ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ & ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ	58
4.8.1.3	ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ & LINKED-IN	58
4.8.1.4	THE CANDIDATE EXPERIENCE.....	59
4.9	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	59
4.9.1	TRAININGS.....	59
4.9.2	#BEEACTIVE.....	60
4.9.3	EMPLOYEE’S SURVEY.....	60
4.10	HEALTH & SAFETY	61
4.10.1	SAFETY CULTURE	61
4.10.2	7 ΑΠΌΛΥΤΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ	61
4.10.3	ECOSYSTEM.....	62
4.11	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	63
4.11.1	ΟΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΗΣ VICTUS.....	63
4.11.2	ΤΜΗΜΑ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΆΠΤΥΞΗΣ.....	63
4.11.3	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΜΑΓΝΗΤΙΚΗΣ ΑΚΤΙΝΟΒΟΛΙΑΣ ΡΑΔΙΟΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ & ΘΟΡΥΒΟΥ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΆΛΛΟΝ.....	64
4.12	ΧΡΗΣΗ & ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	64
4.13	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	66
4.13.1	SUMMER TRAFFIC BOOM.....	66
4.14	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	67
4.14.1	THE VICTUS WAY.....	67
4.14.1.1	SHINE.....	67
4.14.1.2	LEAD	68
4.14.1.3	ACHIEVE	68
4.14.1.4	COLLABORATE	68

4.15	ΚΑΝΟΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	68
4.15.1	COMPLIANCE	69
4.15.1.1	COMPETITION LAW	69
4.15.1.2	ANTI-BRIBERY	69
4.15.1.3	ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ & ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	70
4.15.1.4	GDPR	71
4.16	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	71
4.16.1	#BEEACTIVE – TOGETHER WE ACT FOR GOOD	71
4.16.2	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	72
4.16.3	ΗΛΕΚΤΡΟΜΑΓΝΗΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ (EMF)	73
5.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
6.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Στη σημερινή εποχή, οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο επιπρόσθετα χαρακτηρίζεται από υψηλή αστάθεια καθώς παρατηρούνται συνεχώς, οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι αλλαγές σε στρατηγικό επίπεδο είναι αναπόφευκτες και απολύτως αναγκαίες (Kalvani & Sahoo, 2011). Οι οργανισμοί αρχίζουν να συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες και οι συνεχείς προσπάθειες για μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους έως ένα σημείο μόνο. Για να προχωρήσουν πέρα από αυτό το σημείο, καθοριστικός είναι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα που αποτελεί και τον σημαντικότερο πόρο τους. Με άλλα λόγια, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που θα φέρουν έναν οργανισμό στο σημείο εκπλήρωσης των στόχων του, είναι αποτέλεσμα της προσφοράς προσηλωμένων ανθρώπων. (Dessler, 2002).

Αναλυτικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί στην πραγματικότητα το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του (Kalvani & Sahoo, 2011). Η διαπίστωση αυτή δείχνει τη σημαντικότητα των ανθρώπων – εργαζομένων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, συνεχόμενων αλλαγών και υψηλών απαιτήσεων καταναλωτών για ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αρκετοί συγγραφείς και ερευνητές (Boxall & Purcell, 2003; Ullah, 2012; Gratton, Hailey & Truss, 2000) αναφέρονται στη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η άποψη αυτή οδήγησε στην εμφάνιση του όρου «Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων - ΣΔΑΠ» (Strategic Human Resource Management – SHRM), ο οποίος αναφέρεται στη διαδικασία ανάλυσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αναγκαία για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Wright & McMahan, 1992; Hellriegel et al., 2009). Ο ορισμός αυτός φανερώνει τη μεγάλη σημασία και συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού στην εκπλήρωση της στρατηγικής που έχει θέσει, αλλά και στην πραγματοποίηση των αλλαγών αναγκαίων για την επιβίωση στο σύγχρονο περιβάλλον.

Παρόλο που τα όσα προαναφέρθηκαν έχουν διερευνηθεί και αποδειχθεί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, αρκετοί οργανισμοί συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ως μια απλή διοικητική λειτουργία, αγνοώντας την ανάγκη για ευθυγράμμισή της με το στρατηγικό σχεδιασμό. Κάτι τέτοιο οφείλεται στο ότι η ΔΑΔ πράγματι αφιερώνει αρκετό χρόνο σε διάφορες διοικητικές λειτουργίες όπως προγραμματισμός, πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, κλπ (Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Ωστόσο σε πολλούς οργανισμούς ξεφεύγει το γεγονός ότι οι προαναφερθείσες λειτουργίες έχουν ως βασικό στόχο την επίτευξη της στρατηγικής που έχει σχεδιαστεί. Ενδεικτικά και σύμφωνα με έρευνα των Frangos & Norton (2001), αναφέρεται ότι το 40% των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνουν μέρος σε αποφάσεις στρατηγικής της επιχείρησης, ενώ το 60% διαδραματίζει παθητικό – γραφειοκρατικό ρόλο. Παρομοίως, από τα αποτελέσματα μελέτης του Norton (2001) φανερώνεται ότι σε ένα μεγάλο αριθμό οργανισμών (περίπου 80%), η ΔΑΔ δεν ευθυγραμμίζεται με τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Με βάση τα παραπάνω και δεδομένου ότι η ΔΑΠ πράγματι μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση αλλά και στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών, όταν οι λειτουργίες συνδέονται άμεσα με τους στόχους και τις στρατηγικές που θέτουν αυτοί (Freedman, 2004), φανερώνει τη μεγάλη σημασία της διερεύνησής του πως τελικά θα επιτευχθεί αυτό.

1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συμβάλει στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών, μέσω της συμβολής της στο στρατηγικό σχεδιασμό. Για την επίτευξη του σκοπού θα γίνει τόσο δευτερογενής έρευνα μέσω της μελέτης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα που εξετάζεται, όσο και πρωτογενής μέσω της ποιοτικής μελέτης σε έναν οργανισμό.

1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης είναι :

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό επιτυχίας της διαδικασίας ευθυγράμμισης μεταξύ Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και Στρατηγικού Σχεδιασμού;

2. Ποιες είναι οι συνέπειες της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης μεταξύ Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και Στρατηγικού Σχεδιασμού;
3. Με ποιους τρόπους (πρακτικές) η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συμβάλει στην επιτυχημένη αλλαγή της στρατηγικής της επιχείρησης με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

1.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Από την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, διαπιστώθηκε πως υπάρχουν αρκετές ερευνητικές μελέτες οι οποίες αιτιολογούν την ανάγκη για ευθυγράμμιση της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων με το Στρατηγικό Σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Ωστόσο η ερευνητική δραστηριότητα στην Ελλάδα, γύρω από το θέμα αυτό είναι περιορισμένη. Συνεπώς κρίνεται αναγκαίο το θέμα να διερευνηθεί μέσω της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το άμεσο πλαίσιο για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ο οργανισμός. Οι Buchanan & Huczynski (2010) ορίζουν τον οργανισμό ως μια «κοινωνική οντότητα για την επιδίωξη συλλογικών στόχων». Επισημαίνουν επίσης τη διαδεδομένη επίδραση των οργανισμών στη ζωή μας. Ο Mullins (2010) περιγράφει τους κοινούς παράγοντες που μοιράζονται οι οργανισμοί : «αλληλεπιδράσεις και προσπάθειες ανθρώπων για την επίτευξη των στόχων που διοχετεύονται και συντονίζονται μέσω της δομής, η οποία κατευθύνεται και ελέγχεται μέσω της διοίκησης». Η κοινή χρήση αυτών των ευρέως κοινών χαρακτηριστικών δημιουργεί έναν μεγάλο αριθμό διαφορετικών οργανωσιακών τύπων και ταξινομήσεων, διαφοροποιημένων από τέτοιους ενδεχόμενους παράγοντες όπως το μέγεθος, ο σκοπός, ο τομέας δραστηριοποίησης και η δομή.

Όπως αντιλαμβάνεστε, οι άνθρωποι είναι το κοινό στοιχείο σε όλους τους οργανισμούς. Δημιουργούν τους στόχους, τις καινοτομίες και τα επιτεύγματα του οργανισμού. Από την οπτική γωνία του οργανισμού, οι άνθρωποι είναι πόροι. Δεν είναι άψυχοι πόροι, όπως η γη και το κεφάλαιο. Αντίθετα, είναι ανθρώπινοι πόροι. Χωρίς αυτούς, οι οργανώσεις δεν θα υπήρχαν. Σε αυτά τα πλαίσια, ο οικονομολόγος Theodore Schultz επινόησε τον όρο «ανθρώπινο κεφάλαιο» στη δεκαετία του 1960, για να αναπαραστήσει την αξία των ανθρώπινων ικανοτήτων. Πίστευε ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι σαν οποιοδήποτε άλλο είδος κεφαλαίου, καθώς θα μπορούσε κανείς να επενδύσει σε αυτό μέσα από την εκπαίδευση, την κατάρτιση και τα ενισχυμένα οφέλη που οδηγούν σε βελτίωση της ποιότητας και του επιπέδου της παραγωγής. Ένας οργανισμός συχνά λέγεται ότι είναι τόσο καλός, όσο οι άνθρωποί του. Οι διευθυντές, οι υπάλληλοι και οι ηγέτες που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του (Investopedia, 2017a).

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι Ανθρώπινοι Πόροι (ΑΠ) ως αντικείμενο έχει αλλάξει σημαντικά από τη δεκαετία του 1970, περνώντας από τη διοίκηση του προσωπικού, στη διαχείριση του προσωπικού, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τώρα, στη διαχείριση των ανθρώπων. Σε αυτή τη διαδρομή είναι δυνατή η παρακολούθηση της μετάβασης από μια πολύ μεγάλη διοικητική λειτουργία (τήρηση αρχείων προσωπικού, επεξεργασία αμοιβής κλπ), που συχνά αναφέρεται ως «συναλλακτική» προσέγγιση της μετασχηματιστικής

λειτουργίας, στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για συγκεκριμένους στόχους (όπως η μεγιστοποίηση του κέρδους, η αξία των μετοχών κλπ). Ο βαθμός στον οποίο οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι «στρατηγικές» παραμένει αμφισβητήσιμος και μπορεί να ποικίλει πολύ σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας (δημόσιους, ιδιωτικούς και μη κερδοσκοπικούς), σε όλες τις χώρες και σε μεγάλες επιχειρήσεις (Rees & Smith, 2014).

Όταν κάποιος σκέφτεται τι πραγματικά κάνει το τμήμα ΑΠ, έρχονται στο μυαλό οι προσλήψεις, η επιλογή, η σύναψη συμβάσεων εργασίας, η επικοινωνία των όρων και συνθηκών εργασίας και η απόλυση. Ωστόσο, η λειτουργία των ΑΠ μπορεί να αντιμετωπίσει μια πληθώρα πτυχών, που μπορεί να αφορούν τις δομές προώθησης και σταδιοδρομίας, το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την αξιολόγηση των επιδόσεων, την ευημερία των εργαζομένων, τις εργασιακές σχέσεις, την ανάπτυξη της διαχείρισης και την επικοινωνία με τους εργαζομένους (Rees & Smith, 2014).

Που δεν υπάρχουν καθολικά αποδεκτοί ορισμοί της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ), ο Storey (1995) ορίζει τη ΔΑΠ ως μια διακριτική προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξαιρετικά δεσμευμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά τεχνικών. Η λειτουργία της ΔΑΠ προσθέτει στην πολυπλοκότητα, όσον αφορά την τεράστια ποικιλία της πρακτικής, με διαφορετικές οργανώσεις να εφαρμόζουν διάφορες πρακτικές ΔΑΠ. Αν και στο μυαλό μας, όταν σκεφτόμαστε τον όρο «οργανισμός», μπορούμε να φανταστούμε ένα κτήριο γραφείων ή ένα εργοστάσιο, με μια ορισμένη φυσική οντότητα και καθορισμένα τμήματα και ιεραρχία, στην πράξη το φάσμα είναι μεγαλύτερο από αυτό. Οι Francesco και Gold (2005) υποδηλώνουν ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει οδηγήσει σε αυτό που ονομάζεται «οριοθετημένη οργάνωση» (Ashkenas et al., 1995) με ευρεία χρήση ομάδων έργων και δικτύων και μειώνουν τα όρια που συνήθως διαχωρίζουν λειτουργίες και ιεραρχικά επίπεδα, οδηγώντας έτσι σε μεγαλύτερη ευελιξία. Άλλοι πρότειναν μια ασαφή οριοθέτηση μεταξύ των οργανισμών, βασιζόμενη σε χαλαρά συζευγμένες συμφωνίες μεταξύ προμηθευτών, εργολάβων και άλλων παρόχων και χρησιμοποιώντας ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό, με την ευελιξία να επεκτείνεται στις ρυθμίσεις απασχόλησης. Εάν ένας οργανισμός δεν χρειάζεται να βασιστεί στην ύπαρξη ενός φυσικού χώρου, όπως είναι το εταιρικό κέντρο, ο βασικός παράγοντας για τον προσδιορισμό της ύπαρξης ενός οργανισμού είναι η επικοινωνία (μέσω οποιουδήποτε μέσου). Σε ποιο βαθμό όμως οι άνθρωποι έχουν επίγνωση των συναδέλφων τους σε μεγάλους και παγκόσμιους οργανισμούς; Αυτό το σημείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις εταιρίες που βασίζονται στην τεχνολογία.

Οι Boxall και Purcell (2003) υποστηρίζουν ότι η ΔΑΠ περιλαμβάνει «οτιδήποτε σχετίζεται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση». Εάν δεχτούμε ότι η λειτουργία της ΔΑΠ έχει μια σειρά από διαδικασίες που μπορούν να συμβάλουν σε έναν οργανισμό, η ποιότητα και η προστιθέμενη αξία αυτών των διαδικασιών θα μπορούσε να είναι η δοκιμή όσον αφορά τις διαδικασίες που συνεχίζουν να γίνονται, με βάση τη λογική ότι υπάρχουν μόνο αν προσφέρουν αξία.

Ως αφετηρία, ένας οργανισμός μπορεί να θελήσει να εξετάσει εάν θέλει πραγματικά ένα τμήμα ή μια λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Robert Townsend (1970), εξομοίωσε τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (τότε γνωστού ως «προσωπικό») με μια καρκινική ανάπτυξη, η οποία έπρεπε να αντιμετωπιστεί και η οποία εάν εντοπιστεί σε μικρή κλίμακα, μπορεί να αυξηθεί. Ενώ ο Townsend μπορεί να εφιστά την προσοχή στη λειτουργική πτυχή του ανθρώπινου δυναμικού, με ένα γραφείο, με αφοσιωμένους ανθρώπους, με περιγραφές θέσεων εργασίας κλπ., παραμένει επίσης το ερώτημα ποιος εκτελεί το έργο της ΔΑΠ. Πολλές πτυχές της λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσαν να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, αλλά με την εξωτερική ανάθεση υπάρχουν διάφορα προβλήματα και προκλήσεις.

Στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν εξειδικευμένοι εμπειρογνώμονες, όπως οι εμπειρογνώμονες σε θέματα αποζημίωσης και αμοιβής, οι οποίοι μπορούν να ειδικευτούν στο τομέα αυτό για το διάστημα της σταδιοδρομίας τους (Rees & Smith, 2014). Αντίθετα, ένας γενικός διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εργαστεί σε ένα πλήθος τομέων στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως για παράδειγμα, να ξεκινήσει την πρόσληψη και την επιλογή, στη συνέχεια να προχωρήσει στη λειτουργία κατάρτισης και ανάπτυξης, στη συνέχεια να εργαστεί στην αξιολόγηση εργασίας και να εργαστεί μέσω διάφορων ρόλων, για να γίνει ανώτερος επαγγελματίας του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2 ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ξεκινώντας από το επιχείρημα ότι οι «άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό μας στοιχείο» (Edwards, 2003), το πεδίο των εργασιακών σχέσεων (industrial relations, IR) στις κοινωνικές επιστήμες αναπτύχθηκε πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1920 στη Βόρεια Αμερική, στα τέλη της δεκαετίας του 1940 στο Ηνωμένο Βασίλειο και μία ή δύο δεκαετίες αργότερα, στις περισσότερες άλλες χώρες. Όμως ως πεδίο έρευνας, ακόμα από τον 19^ο αιώνα, υπήρχαν προσπάθειες προσδιορισμού των βασικών αρχών που διέπουν τις

εργασιακές σχέσεις, σε σχέση με άλλους τομείς εργασίας, με στόχο την εξαγωγή θεωριών και μοντέλων προς επεξήγηση των διαδικασιών στον τομέα της απασχόλησης (Kaufman, 2010). Οι εργασιακές σχέσεις («employment relations, ER» ή «labour relations, LR») αποτελούν σημαντικό αντικείμενο του τμήματος ΔΑΠ, ενώ ο παλαιότερος αγγλικός όρος «industrial relations, IR» έχει παραμείνει στο χώρο εργασίας από την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης (Black, 2002).

Οι εργασιακές σχέσεις έχουν ως επίκεντρο την απασχόληση, δηλαδή «όλες τις μορφές οικονομικής δραστηριότητας, στις οποίες ένας εργαζόμενος εργάζεται υπό την εποπτεία ενός εργοδότη και για τις οποίες λαμβάνει μισθό σε αντάλλαγμα για την εργασία του» (Edwards, 2003). Το μεγαλύτερο μέρος του ενεργού πληθυσμού είναι συνεπώς σε μια εξαρτημένη σχέση απασχόλησης, με τη μεγαλύτερη πλειοψηφία βέβαια να είναι οι εργαζόμενοι και όχι οι εργοδότες.

Σύμφωνα με τον Dunlop (1958), οι εργασιακές σχέσεις είναι «τριγωνικές» μεταξύ των τριών «κοινωνικών εταίρων» που είναι οι εργοδότες, οι εργαζόμενοι και το κράτος. Η απασχόληση αποτελεί τη βασική πηγή εισοδήματος του εργαζομένου. Αποτελεί πολλές φορές επίσης, ένα μέσο ταυτότητας για τον εργαζόμενο. Το χαρακτηριστικό ερώτημα «Με τι ασχολείστε;» κατά τη διάρκεια μιας νέας γνωριμίας, το επιβεβαιώνει. Άλλοι παράγοντες που παίζουν ρόλο και είναι ανεξάρτητοι από την αμοιβή, αφορούν τις εσωτερικές συνθήκες που έχει κερδίσει ο εργαζόμενος στο περιβάλλον της εργασίας και μπορεί να είναι (Edwards, 2003) :

- Ο βαθμός αυτονομία του εργαζομένου
- Η ασφάλεια του περιβάλλοντος εργασίας
- Οι συνεχείς ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης

Από την άλλη, η εργασιακή σχέση είναι εξίσου αποφασιστικής σημασίας και για τον εργοδότη υπό το πρίσμα δύο παραγόντων. Ο πρώτος συνοψίζει την άποψη ότι η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων της. Επίσης, μία επιχείρηση αποτελείται από μια πλειάδα περιουσιακών στοιχείων και η διαμόρφωση των στοιχείων αυτών, οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wernerfeld, 1984). Έτσι ο «διακριτός ανθρώπινος πόρος» είναι ο πυρήνας των πόρων της επιχείρησης (Cappelli και Crocker-Hefter, 1996). Ο δεύτερος ουσιαστικός παράγοντας, είναι ότι οι «ανθρώπινοι πόροι» είναι διαφορετικοί από άλλες πηγές, επειδή δεν μπορούν να διαχωριστούν από τους ανθρώπους που τους αποτελούν. Η εργασιακή σχέση περιγράφει την οργάνωση των ανθρώπινων πόρων σε σχέση με τους παραγωγικούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και τους στόχους των

εργαζομένων. Η εργασιακή σχέση εδώ είναι ένα μείγμα από εγγενώς αντιφατικές αρχές σχετικές με τον έλεγχο και τη συναίνεση (Edwards, 2003). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μισθωτή εργασία είναι σημαντική για την κοινωνία από την άποψη των «εισροών» και των «εκροών». Οι «εισροές» αφορούν πόση εργασία απαιτείται (με προφανή επίπτωση την ανεργία, εάν η ζήτηση είναι μικρότερη από την προσφορά) και τι είδους εργασία αναζητείται (ο παράγοντας αυτός επηρεάζει, για παράδειγμα, τα είδη των δεξιοτήτων που η «κοινωνία» παρέχει μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος). Ως εκ τούτου, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η θεωρητική ανάλυση των εργασιακών σχέσεων βασίζεται σε μια εγγενή σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων που αλληλεπιδρούν σε ατελείς αγορές εργασίας. Η εργασιακή σχέση πολλές φορές αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα διαπραγματεύσεως μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών που έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, συνεπώς τα αποτελέσματα της απασχόλησης εξαρτώνται από ποικίλα στοιχεία του περιβάλλοντος που καθορίζουν τη διαπραγματευτική ισχύ των μερών της. Σε ατελείς αγορές εργασίας, η παρουσία ισχυρών εταιρειών ή ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων, μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες συνθήκες εργασίας (Budd, 2004). Ως εκ τούτου, τα αναλυτικά θεμέλια των εργασιακών σχέσεων δημιουργούν μια ισχυρή κανονιστική ατζέντα με στόχο την ισορροπία μεταξύ των ανταγωνιστικών συμφερόντων.

Η ισορροπία των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, των εργοδοτών και των οργανώσεων είναι ιδιόμορφη και ποικίλει. Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες όπως ('Acas', 2011) :

- Οι δημογραφικές αλλαγές
- Οι τεχνολογικές αλλαγές
- Η παγκοσμιοποίηση
- Η οικονομική κρίση
- Οι νομοθετικές αποφάσεις
- Οι κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές
- Οι προσδοκίες και συμπεριφορές των μελών της κοινωνίας

Οι μελλοντικές τάσεις στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού αφορούν εργατικό δυναμικό μεγαλύτερης ηλικίας, με μεγαλύτερο ποσοστό σε γυναίκες και πιο διεθνή ποικιλομορφία. Πιο συγκεκριμένα στο Ηνωμένο Βασίλειο το ποσοστό των μεταναστών, θα προέρχεται κυρίως από το εσωτερικό της Ε.Ε. ('Acas', 2011).

Ένας από τους στόχους των εργασιακών σχέσεων είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία παρ' όλο που δεν παρουσιάζει ένα καθολικό ορισμό, έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Ακολούθως παρατίθενται διάφοροι ορισμοί που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τόσο την ιστορική σημασία της εργασιακής ικανοποίησης, όσο και την εξέλιξη αυτής, στον τομέα της απασχόλησης.

«Η εργασιακή ικανοποίηση είναι οποιοσδήποτε συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλούν ένα άτομο με ειλικρίνεια να πει ότι είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά του»

(Hoprock, 1935)

«Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η συναισθηματική κατεύθυνση των εργαζομένων προς τους εργασιακούς ρόλους που καταλαμβάνουν»

(Vroom, 1964)

«Η ικανοποίηση από την εργασία είναι η υποκειμενική αποτίμηση των διάφορων πτυχών της εργασίας από τα ίδια άτομα»

(Locke, 1976)

«Η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες του συμβαδίζουν με τις πραγματικές ανταμοιβές και συνδέεται στενά με τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας»

(Davis et al., 1985)

Ένας από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτή του Spector (1997), σύμφωνα με τον οποίο «η ικανοποίηση από την εργασία έχει να κάνει με τον τρόπο που αισθάνονται οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της. Έχει να κάνει με το βαθμό που οι άνθρωποι αγαπούν ή αντιπαθούν τη δουλειά τους. Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε δοθείσα εργασιακή κατάσταση».

Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο αξιολογεί θετικά την εργασία του (Rusbult & Farrell, 1983), τον χώρο εργασίας (την εταιρεία, την επιχείρηση) ως ένα μέρος για να εργαστεί (Bettencourt, Gwinner και Meuter, 2001; Hartner, Schmidt και Hayes, 2002), τις πτυχές της εργασίας και την εργασιακή κατάσταση (Brown και Peterson, 1993) και τις ενδογενείς και εξωγενείς ικανοποιήσεις που προκύπτουν (Bettencourt, Gwinner και Meuter, 2001). Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως

ικανοποίηση με διάφορες πτυχές της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της αμοιβής, των ευκαιριών για πρόοδο, το εργασιακό περιβάλλον και της πολιτικής της επιχείρησης. Οι Kristensen και Westgard-Nielsen (2004) και Levy-Garbous et al. (2007), υποστηρίζουν ότι η μη ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας πολύ καλός προγνωστικός δείκτης, τόσο της εγκατάλειψης και της απουσίας, όσο και του επιπέδου του μισθού. Συγκεκριμένα επισημαίνουν ότι τα άτομα αφήνουν τις θέσεις εργασίας χαμηλής ικανοποίησης. Έτσι η ικανοποίηση από την εργασία μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το κύκλο εργασιών της απασχόλησης.

Σύμφωνα με τον Kaliski (2007), η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει την ύπαρξη ενθουσιασμού και ευχαρίστησης από την εργασία, την αναγνώριση, τη βελτίωση, την προσωπική εξέλιξη και το αίσθημα ολοκλήρωσης. Η προσωπική αίσθηση επιτυχίας, είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά είναι επίσης σημαντική (Mullins, 2005). Σύμφωνα με τους Christen et al. (2006), οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία (το αντικείμενο, το περιβάλλον, κλπ.) αλλά και τα προβλήματα σύγχυσης των ρόλων, επηρεάζουν τόσο την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και την απόδοση στην εργασία. Επίσης, η απόδοση στην εργασία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Το άτομο που είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, είναι λιγότερο πιθανό να παρουσιάσει αποκλίνοσες συμπεριφορές στην εργασία. Επίσης, το άτομο που ικανοποιείται από την εργασία του, έχει την αντίληψη ότι η εργασία του καλύπτει τόσο τις υλικές, όσο και τις ψυχολογικές του ανάγκες (Aziri, 2011).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία, είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, αναπτύσσονται τα νέα μοντέλα ΔΑΠ, σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστά άτομα που έχουν προσωπικές επιθυμίες και ανάγκες. Έτσι η σύγχρονη λογική των διαδικασιών της ΔΑΠ, υποδεικνύει ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος, είναι ένας επιτυχημένος εργαζόμενος. Επίσης η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία, έρχεται στην επιφάνεια, όταν αναλογιστούμε τις πολλές αρνητικές συνέπειες της μη ικανοποίησης, όπως είναι η έλλειψη πίστης, η αυξημένη απουσία, η αύξηση του αριθμού ατυχημάτων κλπ. (Aziri, 2011).

2.3 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΑΠ

2.3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΠ

Οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς και επιχειρήσεις αποτελούνται συνήθως από μεγάλο αριθμό διοικητικού προσωπικού που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, των σχέσεων των εργαζομένων και του προγραμματισμού των πόρων. Ο πρωταρχικός στόχος του τμήματος ΔΑΠ, είναι να συμβάλει ώστε οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να επιτύχουν στρατηγικούς στόχους, βρίσκοντας τους κατάλληλους υπαλλήλους και στη συνέχεια την αξιοποίησή τους με αποτελεσματικό τρόπο. Έτσι το τμήμα ΔΑΠ (“How to Structure a HR Team of Any Size”, 2017) :

1. Γίνεται στρατηγικός συνεργάτης της επιχείρησης
2. Ενεργεί ως παράγοντας αλλαγής
3. Διαχειρίζεται τους εργαζομένους
4. Εκπληρώνει ένα σημαντικό διοικητικό ρόλο

Η πρόκληση όσον αφορά την επίτευξη αυτών των στόχων στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, έγκειται στη δυνατότητα των τμημάτων ΔΑΠ να αποτελούν στρατηγικά ενεργούς εταίρους, που ενεργούν προς όφελος των διαχειριστών ή ιδιοκτητών των επιχειρήσεων. Στο παρελθόν, η πρωταρχική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρωνόταν στη διοίκηση και τους εργαζομένους και ο ρόλος αυτός θεωρήθηκε ως μη παραγωγικός. Επίσης δεν υπήρξε αποδεδειγμένη μέθοδος μέτρησης της αξίας της ΔΑΠ.

Λόγω του παραδοσιακά διοικητικού ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, οι σημερινοί επαγγελματίες της αντίστοιχης διεύθυνσης, αντιμετωπίζουν τεράστιες προκλήσεις. Σε πολλές επιχειρήσεις έχουν πολύ λίγο έλεγχο ή επιρροή, επειδή η ΔΑΠ εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται συχνά με σκεπτικισμό. Σε μια έκθεση του 2005 της Εταιρείας για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM), οι στατιστικές έδειξαν ότι πάνω από το ήμισυ (54,8%) των επαγγελματιών ΔΑΠ θεωρούν ότι δεν μπορούν να προχωρήσουν στη καριέρα τους, λόγω του ότι ο οργανισμός δεν απέδιδε στην εργασία τους σημαντικό ρόλο, παρόλο που οι περισσότεροι κατέχουν τουλάχιστον ένα Πανεπιστημιακό πτυχίο. Η έκθεση εντόπισε επίσης μια μεγάλη πρόκληση σχετικά με την ανάγκη οι επαγγελματίες της ΔΑΠ να δείξουν ότι μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση ή στον οργανισμό στους τομείς της διαχείρισης ταλέντων και του ανθρώπινου κεφαλαίου. Επίσης δήλωσε ότι ήταν επιτακτική ανάγκη να επικεντρωθούν στη δύναμή τους ως επαγγελματική ομάδα με αναγνωρισμένη πιστοποίηση (“How to Structure a HR Team of Any Size”, 2007).

2.3.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΠ

Η επιτυχία των στελεχών πρόσληψης και των ειδικών στην απασχόληση, μετράται γενικά με τον αριθμό των θέσεων που πληρώνουν και τον χρόνο που χρειάζονται για την πλήρωση αυτών. Τα στελέχη πρόσληψης που εργάζονται εσωτερικά – σε αντίθεση με τις εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες πρόσληψης και στελέχωσης – διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού του οργανισμού. Διαφημίζουν τις θέσεις εργασίας, αναζητούν υποψηφίους, τους αξιολογούν, διεξάγουν προκαταρκτικές συνεντεύξεις και συντονίζουν τις προσπάθειες πρόσληψης με διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για την τελική επιλογή των υποψηφίων (“HRM in Large Organizations”, 2017).

Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι επίσης μια σημαντική λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ. Οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να παρέχουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους. Μία από τις βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η υποστήριξη της κατάρτισης για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και η διατήρηση των κανονισμών για την αναφορά τραυματισμών και θανάτων. Επιπλέον οι ειδικοί σε θέματα ασφάλειας και επικινδυνότητας συχνά συνεργάζονται στενά με τους ειδικούς του τμήματος ΔΑΠ, για τη διαχείριση των ζητημάτων αποζημίωσης των εργαζομένων (“Six Main Functions of a Human Resource Department”, 2017).

Σε ένα συνδικαλισμένο εργασιακό περιβάλλον, οι λειτουργίες των εργαζομένων και των εργασιακών σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να συνδυαστούν και να αντιμετωπιστούν από έναν ειδικό ή να είναι εντελώς ξεχωριστές λειτουργίες, που διαχειρίζονται δύο ειδικοί του τμήματος ΔΑΠ, με εξειδικευμένες γνώσεις σε κάθε τομέα. Οι εργασιακές σχέσεις αφορούν την ενίσχυση της σχέσης εργοδότη – εργαζομένου, μέσω της μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία, της δέσμευσης των εργαζομένων και της επίλυσης των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας (“HRM in Large Organizations”, 2017). Οι λειτουργίες των εργασιακών σχέσεων μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη της απόκρισης της διοίκησης στις εκστρατείες των συνδικαλιστικών οργανώσεων, τη διαπραγμάτευση συλλογικών συμβάσεων εργασίας και την ερμηνεία των προβλημάτων αυτών. Επίσης, η λειτουργία της αποζημίωσης και των παροχών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του τμήματος ΔΑΠ. Από την πλευρά της αποζημίωσης, οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τον καθορισμό δομών αποζημίωσης και την αξιολόγηση ανταγωνιστικών αμοιβών. Ένας εξειδικευμένος επαγγελματίας μπορεί επίσης να διαπραγματευτεί με τους ασφαλιστές τα ποσοστά κάλυψης, όσον αφορά την

υγεία και να συντονίσει τις δραστηριότητές του με το διαχειριστή του ταμείου αποταμιεύσεων. Η μισθοδοσία μπορεί να αποτελεί μέρος του τμήματος αποζημίωσης και παροχών του τμήματος ΔΑΠ. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, οι εργοδότες αναθέτουν εξωτερικά της διοικητικές λειτουργίες της μισθοδοσίας (“Six Main Function of Human Resource Department”, 2017).

Η συμμόρφωση με τους νόμους περί εργασίας και απασχόλησης είναι μία κρίσιμη λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ. Η μη συμμόρφωση μπορεί να οδηγήσει σε καταγγελίες στο χώρο εργασίας και γενική δυσαρέσκεια με τις συνθήκες εργασίας που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και, τελικά, την αποδοτικότητα. Οι υπάλληλοι του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν τους νόμους περί απασχόλησης και άλλους κανόνες και κανονισμούς (“HRM in Large Organizations”, 2017). Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για την επιτυχία τους, πράγμα που σε πολλές περιπτώσεις σημαίνει να προσφέρουν στους νέους εργαζόμενους εκτεταμένη κατάρτιση προσανατολισμού για να τους βοηθήσουν να μεταβούν σε μία νέα οργανωσιακή κουλτούρα. Πολλά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού προσφέρουν επίσης ηγετική κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη. Μπορεί να απαιτηθεί κατάρτιση ηγεσίας από τους προσληφθέντες και προωθούμενους επιβλέποντες και διευθυντές σε θέματα όπως η διαχείριση των επιδόσεων και ο τρόπος χειρισμού των θεμάτων των σχέσεων των εργαζομένων σε επίπεδο τμήματος. Οι επαγγελματικές ευκαιρίες ανάπτυξης αναπτύσσονται για τους υπαλλήλους που αναζητούν ευκαιρίες προαγωγής ή για τους εργαζόμενους που θέλουν να επιτύχουν προσωπικούς στόχους, όπως η απόκτηση ενός πανεπιστημιακού τίτλου. Προγράμματα βοήθειας για δίδακτρα και προγράμματα επιστροφής χρημάτων συχνά εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τομέα κατάρτισης και ανάπτυξης του τμήματος ΔΑΠ (“Six Main of a Human Resource Department”, 2017).

2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ

Καθώς οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκουν να προσδιορίσουν και να υποστηρίξουν τις καλύτερες πιθανές επιχειρηματικές αποφάσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, συχνά στερούνται του είδους των δεδομένων, των διαδικασιών υποστήριξης και των προτύπων σε επίπεδο βιομηχανίας στα οποία βασίζονται οι ηγέτες άλλων λειτουργιών για καθοδήγηση. Στην εκπόνηση του εσωτερικού μετασχηματισμού που απαιτούν οι νέες

προσδοκίες (επανεκτίμηση του σκοπού, της δομής, των υπηρεσιών και των μοντέλων παράδοσης, καθώς και των δυνατοτήτων του προσωπικού), πάρα πολλοί ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει ουσιαστικά να συνενώσουν ένα νέο όραμα για τις λειτουργίες τους με λίγα παραδείγματα καθοδήγησης. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μία καλοπροαίρετη αλλά κακώς εκτεταμένη μετασχηματιστική αλλαγή. Στην καλύτερη περίπτωση, βλάπτει τη λειτουργία περισσότερο απ' 'ότι βοηθάει, ειδικά στα μάτια των επιχειρηματικών εταίρων που συχνά αισθάνονται ότι η λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται περισσότερο στις εσωτερικές ανάγκες του HR παρά στους επιχειρηματικούς στόχους (Rees & Smith, 2014).

Φυσικά, η αλλαγή στη λειτουργία δεν είναι το μόνο το οποίο αντιμετωπίζουν οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη των παγκόσμιων αγορών, ο ισχύς πολλαπλασιασμός των νέων τεχνολογιών και η αύξηση των απαιτήσεων παραγωγικότητας μετασχηματίζουν το συνολικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το τμήμα της ΔΑΠ πρέπει να ακολουθήσει τη μεταρρύθμιση αυτή ή και καλύτερα, να παραμείνει ένα βήμα μπροστά απ' αυτή, για να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση με τις επιχειρηματικές ανάγκες. Ταυτόχρονα, το εργατικό δυναμικό έχει αποκτήσει μεγαλύτερη διαφοροποίηση όσον αφορά την ηλικία, το πολιτιστικό υπόβαθρο, τη γεωγραφική βάση τις δεξιότητες, τη ζωή και τις προτιμήσεις. Αυτές οι μετατοπίσεις έχουν αλλάξει το πεδίο της αναζήτησης αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού, καθιστώντας απαραίτητο για το τμήμα ΔΑΠ να προσαρμόζει τις προσεγγίσεις στην πρόσληψη, διατήρηση και εμπλοκή. Πολλοί ηγέτες των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού κατανοούν την αξία ταλέντων υψηλής απόδοσης, αλλά λίγοι καταλαβαίνουν ότι ο ρόλος της ΔΑΠ είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο αυτό το ταλέντο μπορεί να ευδοκιμήσει (Rees & Smith, 2017).

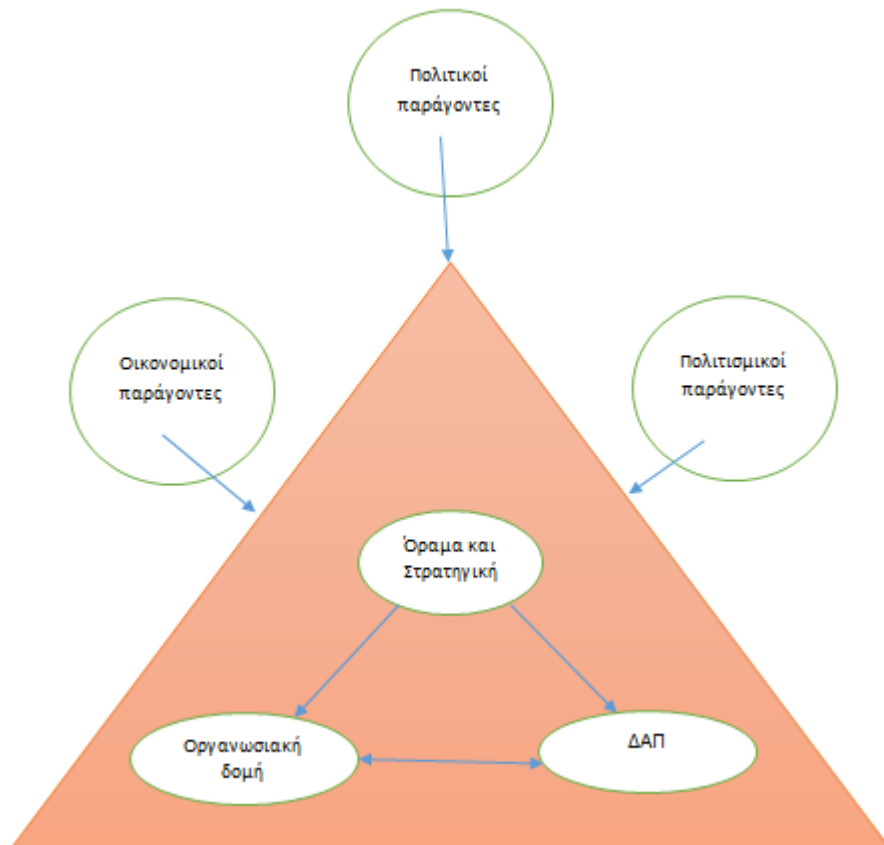
2.4.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΔΑΠ

Εννοιολογικά, η ΔΑΠ διαφοροποιείται από την «παλιά» διοίκηση προσωπικού, έστω και αν ο βαθμός και η έκταση της εφαρμογής της, ήταν κάπως μεταβλητά. Το έργο των Beer et al. (1984) στο Χάρβαρντ και των Fombrun et al. (1984) στο πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν μπορεί να θεωρηθεί ως κεντρικό στοιχείο αυτής της εννοιολογικής προσέγγισης.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες διαφοροποίηση των ανθρώπινων πόρων σε τέτοια μοντέλα ήταν ότι συνδέθηκε με στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και συνέβαλε σημαντικά στη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό μπορεί να συγκριθεί με τους χαρακτηρισμούς της

διαχείρισης του προσωπικού, οι οποίοι μπορούσαν να θεωρηθούν ως μάλλον απομακρυσμένοι από τις ανάγκες της επιχείρησης, σε μεγάλο βαθμό διοικητικές και επιφορτισμένες με τη διασφάλιση της συμμόρφωσης των πολιτικών και των διαδικασιών. Σ' αυτό το βαθμό θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η «στρατηγική» στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι κάπως περιττή, δεδομένου ότι ένα βασικό χαρακτηριστικό της ΔΑΠ είναι ο στρατηγικός χαρακτήρας. Η προσθήκη υπηρετεί την υπογράμμιση ότι δίνεται έμφαση σε στρατηγικές πτυχές παρά σε λειτουργικές και ότι στην πράξη η ΔΑΠ μπορεί να εφαρμοστεί σε λειτουργίες και δραστηριότητες που έχουν πολύ λίγη σχέση με στρατηγικά ζητήματα.

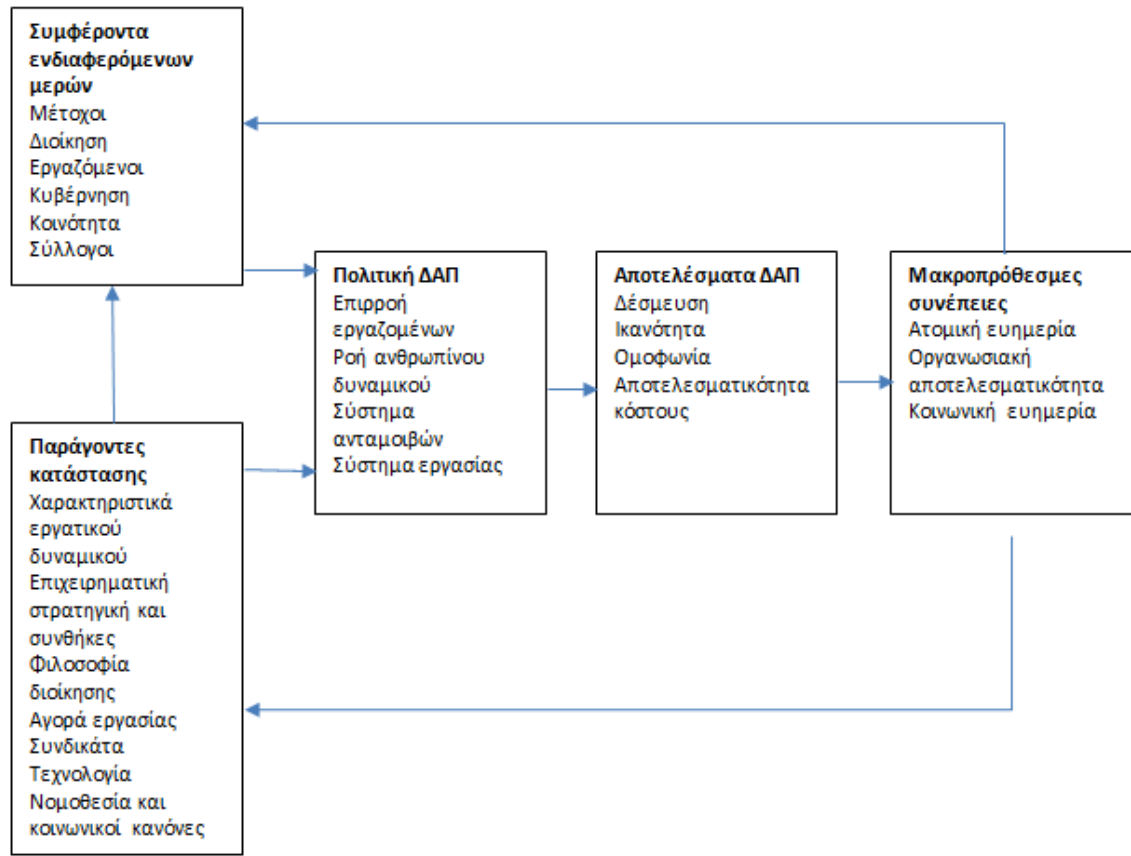
Τα βασικά μοντέλα της ΔΑΠ ασχολούνται με στρατηγικά ζητήματα, ωστόσο αυτά που ορισμένες φορές ονομάζονται «σκληρά» μοντέλα, όπως το μοντέλο αντιστοίχισης των Fombrun et al. (1984), που απεικονίζεται στην Εικόνα 1, συνήθως δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εξασφάλιση ότι η στρατηγική της ΔΑΠ «ταιριάζει» και καθοδηγείται από τη συνολική εταιρική (Fombrun et al., 1984).



Εικόνα 1 Το μοντέλο της ΔΑΠ των Fombrun et al., (1984)

Το μοντέλο αυτό εισήγαγε την έννοια της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, με την οποία οι πολιτικές διαχείρισης συνδέονται άρρηκτα με τη «διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών εταιρικών και/ ή επιχειρηματικών στόχων» (Fombrun et al., 1984). Τονίζει την «στενή εφαρμογή» ή την κάθετη ολοκλήρωση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρησιακής στρατηγικής και τη χρήση μιας σειράς πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, που είναι ενσωματωμένες μεταξύ τους και με τους στόχους της οργάνωσης. Το μοντέλο στηρίζεται σε δύο βασικές υποθέσεις: ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης διαφέρει από έναν οργανισμό σε άλλον και εξαρτάται από το οργανωσιακό πλαίσιο καθώς και ότι θα πρέπει να υπάρχει ενιαίος χαρακτήρας. Ο χαρακτηρισμός «σκληρό» μοντέλο προέρχεται εν μέρει από το γεγονός ότι εάν η στρατηγική που απαιτείται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον υποδηλώνει αυστηρά μέτρα επιδόσεων ή περικοπές κόστους, τότε αυτά θα αντικατοπτρίζονται στην προσέγγιση που υιοθετεί η ΔΑΠ. Ωστόσο, μία στρατηγική διαφοροποίησης ή βελτίωσης της ποιότητας θα οδηγούσε σε μία προσέγγιση στον τομέα των ανθρώπινων πόρων που θα αντικατοπτρίζει την προσέγγιση υψηλής δέσμευσης των «μαλακών» μοντέλων.

Το πλαίσιο των Beer et al. (1984), που απεικονίζεται στην εικόνα 2, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα τέτοιο «μαλακότερο» μοντέλο. Αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί «ενδιαφερόμενοι» στον οργανισμό. Το μοντέλο παρουσιάζει τα νόμιμα συμφέροντα διαφόρων ομάδων και προϋποθέτει ότι η δημιουργία στρατηγικών διαχείρισης της ΔΑΠ θα πρέπει να αντανakλά αυτά τα συμφέροντα και να τα συγχωνεύει όσο το δυνατόν περισσότερο στην στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και τελικά στην επιχειρηματική στρατηγική. Ένα βασικό χαρακτηριστικό του πλαισίου Beer et al. (1984) είναι η μεταχείριση του μοντέλου της ΔΑΠ ως ολοκληρωμένο σύστημα, με τα διάφορα επιμέρους στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού να συνδυάζουν την επίτευξη των δηλωμένων αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της υψηλής δέσμευσης. Παρόλο που γίνεται η σύνδεση με την οργανωσιακή στρατηγική, καθώς και η διαμεσολάβηση από την αναγνώριση διαφορετικών ομάδων συμφερόντων, η εστίαση είναι επίσης αναμφισβήτητα περισσότερο στην οριζόντια ευθυγράμμιση ή την ολοκλήρωση, σε αντίθεση με την κάθετη (Marchington & Wilkinson, 2012).



Εικόνα 2 Ο χάρτης της περιοχής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των Beer et al. (1984)

Ο Guest (1994) διαπραγματεύεται έξι βασικά στοιχεία, όπως τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, τη πολιτική ανθρώπινου δυναμικού, τα αποτελέσματα της ΔΑΠ και τις επιπτώσεις της ΔΑΠ σχετικά με συμπεριφορικά αποτελέσματα, αποτελέσματα απόδοσης και οικονομικά αποτελέσματα. Ο Guest αναγνωρίζει ότι το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί το ανθρώπινο μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν και άλλα μοντέλα στο ίδιο πλαίσιο με αυτό του Guest και όλα έχουν ένα κοινό : προσπαθούν να παράσχουν ένα χρήσιμο εννοιολογικό μοντέλο για την αντιμετώπιση του τρόπου λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, σε σχέση με τα κυριότερα ζητήματα με τα οποία αλληλεπιδρά. Όλα αυτά τα μοντέλα παρέχουν χρήσιμες προσθήκες στη διατύπωση των βασικών ερωτημάτων, όπως είναι η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, τι κάνει και πως μπορούμε να αξιολογήσουμε τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στο συγκεκριμένο πλαίσιο.

2.4.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ

Πολλοί συγγραφείς κατανοούν τον σημερινό ρόλο της ΔΑΠ στους οργανισμούς ως στρατηγικό. Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ΔΑΠ είναι ότι επιτυγχάνονται καλύτερες επιδόσεις μέσω των ανθρώπων του οργανισμού (Al Damoe, Yazam & Ahmid, 2012). Οι Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik και Thorpe (1991) ανέφεραν ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και απαιτεί νέα μοντέλα ανταγωνιστικότητας, τα οποία με τη σειρά τους απαιτούν οργανωσιακές ικανότητες που θα επιτρέψουν στις εταιρείες να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες τους και να τις διακρίνουν από τους ανταγωνιστές τους. Αυτές οι οργανωσιακές ικανότητες προέρχονται από τον επαναπροσδιορισμό και την ανακατανομή των πρακτικών, των λειτουργιών και των επαγγελματιών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Σύμφωνα με τους Guest (1987), Storey (1995) και Legge (2006), είναι δυνατόν να παρατηρήσουμε ότι οι άνθρωποι αναλαμβάνουν στρατηγικό και σχετικό ρόλο σε οργανισμούς και επομένως οι συνεκτικές θεωρίες – ευθυγραμμισμένες τόσο με το σχεδιασμό, όσο και με την οργανωτική στρατηγική – πρέπει να στηρίζουν σωστά το τμήμα ΔΑΠ.

Ως εκ τούτου, οι πολιτικές και οι πρακτικές της ΔΑΠ μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των οργανισμών και πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική (Chênevert & Tremblay, 2009). Οι Boxall και Purcell (2000) προσθέτουν ότι οι επιπτώσεις των μεμονωμένων πρακτικών ΔΑΠ εξαρτώνται τόσο από τη φύση των επιπτώσεων των άλλων πρακτικών ΔΑΠ, όσο και από την επιχειρηματική στρατηγική. Επίσης ο Lim (2012) υποστηρίζει ότι το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον έχει ισχυρή επιρροή στις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Από την πλευρά της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού, οι πολιτικές και οι πρακτικές μπορούν να ενισχυθούν αμοιβαία και να έχουν ισχυρό αντίκτυπο στους οργανωσιακούς στόχους (Morris & Snell, 2010). Επιπλέον, οι πολιτικές της ΔΑΠ καθοδηγούνται από τη λογική των δεξιοτήτων που αναπτύσσονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των επιχειρηματικών διαδικασιών (Serpell & Ferrada, 2007). Με αυτό τον τρόπο, παρέχουν εργαλεία για να καταγράψουν και να γνωστοποιήσουν με σαφήνεια το στρατηγικό όραμα και τους στόχους του οργανισμού (Vakola, Soderquist & Pratascos, 2007).

Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάπτυξη κλιμάκων που επιτρέπει την εκτίμηση της αντίληψης των πολιτικών της ΔΑΠ, στοχεύει στον εντοπισμό του βαθμού στον οποίο εφαρμόζονται σε διάφορους οργανισμούς και ευθυγραμμίζονται με τη

στρατηγική ενός οργανισμού. Επιπλέον, μια κλίμακα μπορεί να μεταφράσει τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικές ΔΑΠ συνδέονται με την επιχειρηματική στρατηγική, διότι μόνο τότε μπορούν να είναι αποτελεσματικές (Legge, 2006).

Επιπρόσθετα, η ΔΑΠ δεν πρέπει να υποβαθμιστεί στον παραδοσιακό υποστηρικτικό ρόλο, αλλά πρέπει να αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για την επίτευξη των οργανωσιακών και επιμέρους στόχων και αποτελεσμάτων, καθώς οι ανθρώπινοι πόροι είναι πολύτιμοι και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Uysal (2012) βρήκε πράγματι ισχυρούς θετικούς και σημαντικούς συσχετισμούς μεταξύ των κυριότερων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που αναφέρεται στη βιβλιογραφία, όπως η στελέχωση, η κατάρτιση, η αξιολόγηση των επιδόσεων και η αποζημίωση. Αυτά τα αποτελέσματα είναι σημαντικά για την κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των πρακτικών της ΔΑΠ, προκειμένου να ενισχυθεί η επίδραση των συστημάτων ΔΑΠ στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί έχουν στραφεί στην προοπτική δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά συνέπεια, τα θέματα που σχετίζονται με τους τομείς της οργανωσιακής στρατηγικής και της θεωρίας συγκλίνουν, δημιουργώντας πλήρεις επιπτώσεις για τη ΔΑΠ και θέτοντας την κύρια λειτουργία της υπό συζήτηση. Σύμφωνα με την άποψη του Barney (1991), η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τις προϋποθέσεις που μπορεί να σχετίζονται στενά από το τμήμα της ΔΑΠ, δεδομένου ότι οι πόροι πρέπει να είναι πολύτιμοι και σπάνιοι για τον οργανισμό, να μην μπορούν ποτέ να μιμηθούν ή να αντικατασταθούν. Ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιήσει τους πόρους αυτούς. Οι Beauvallet και Houy (2010) υποστηρίζουν ότι ο βασικός μηχανισμός και η αποφασιστική μεταβλητή που αιτιολογεί τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών που ασκούν μια άψογη διαχείριση, σχετίζονται άμεσα με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο όρος «οργανωσιακή πολιτική» μπορεί να οριστεί ως αρχές που καθιερώνονται για την καθοδήγηση μιας επιχείρησης, μια γενική πορεία δράσης στην οποία ορισμένες πρακτικές αναπτύσσονται συλλογικά, με εποικοδομητικό τρόπο, με στόχο την επίτευξη ορισμένων στόχων (Singar & Ramsden, 1972). Οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθορίζουν τη στάση, τις προσδοκίες και τις αξίες του οργανισμού, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα άτομα και εξακολουθούν να χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη οργανωτικών πρακτικών και για αποφάσεις που λαμβάνονται από τους ανθρώπους, εκτός από την ισότιμη μεταχείριση των ατόμων (Armstrong, 2009).

Ο πίνακας 1 συνοψίζει διάφορες πολιτικές καθώς και τους οριστικούς ορισμούς που εξήχθησαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Πολιτική ΔΑΠ	Ορισμός και βιβλιογραφικές αναφορές
Πρόσληψη και επιλογή	<p>Οργανωσιακά αρθρωτή πρόταση, με θεωρητικές και πρακτικές λειτουργίες, με σκοπό την αναζήτηση εργαζομένων, την ενθάρρυνση, εφαρμογή και επιλογή τους, με στόχο την εναρμόνιση των αξιών, των συμφερόντων, των προσδοκιών και των ικανοτήτων των ανθρώπων με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης και του οργανισμού.</p> <p>Armstrong (2009); Dessler (2002); Lievens & Chapman (2010); Mathis & Jackson (2003).</p>
Συμμετοχή	<p>Οργανωσιακά αρθρωτή πρόταση, με θεωρητικές και πρακτικές λειτουργίες, για τη δημιουργία ενός συναισθηματικού δεσμού με τους υπαλλήλους, συμβάλλοντας στην ευημερία τους στην εργασία, όσον αφορά την αναγνώριση, τη σχέση, τη συμμετοχή και την επικοινωνία.</p> <p>Dessler (2002); Dietz, Wilkinson and Redman (2010); Mathis and Jackson (2003); Sisson (1994); Ulrich et al. (1991)</p>
Εκπαίδευση, Ανάπτυξη & Εκπαίδευση	<p>Οργανωσιακά αρθρωτή πρόταση, με θεωρητικές και πρακτικές λειτουργίες, για την εξασφάλιση συστηματικής απόκτησης ικανοτήτων των εργαζομένων και για την τόνωση της συνεχούς μάθησης και παραγωγής γνώσης.</p> <p>Dessler (2002); Goldstein (1996); Sisson (1994); Winterton (2007).</p>
Συνθήκες εργασίας	<p>Οργανωσιακά αρθρωτή πρόταση, με θεωρητικές και πρακτικές λειτουργίες, που παρέχει στους εργαζόμενους καλές συνθήκες εργασίας όσον αφορά τα οφέλη, την υγεία, την ασφάλεια και την τεχνολογία.</p> <p>Dessler (2002); Loudoun and Johnstone (2010); Mathis and Jackson (2003); Sisson (1994); Ulrich (2001)</p>
Αξιολόγηση απόδοσης βάσει ικανοτήτων	<p>Οργανωσιακά αρθρωτή πρόταση, με θεωρητικές και πρακτικές λειτουργίες, για την αξιολόγηση των επιδόσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, υποστηρίζοντας τις αποφάσεις</p>

	<p>σχετικά με τις προαγωγές, τον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας και την ανάπτυξη.</p> <p>Dessler (2002); Devanna, Fombrun & Tichy (1984); Latham, Sulsky & Macdonald (2007); Mathis and Jackson (2003).</p>
Αποζημίωση και ανταμοιβές	<p>Οργανωσιακά αρθρωτή πρόταση, με θεωρητικές και πρακτικές λειτουργίες, για την ανταμοιβή των επιδόσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω αμοιβών και κινήτρων.</p> <p>Dessler (2002); Devanna et al. (1984); Gerhart (2010); Sisson (1994).</p>

Πίνακας 1 Ορισμός και βιβλιογραφικές αναφορές πολιτικών ΔΑΠ.

2.5 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΠ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αρκετές έρευνες έχουν επισημάνει τις θετικές σχέσεις μεταξύ των πολιτικών της ΔΑΠ και των μεταβλητών, όπως η δέσμευση, η παραγωγικότητα, η κερδοφορία και η ποιότητα, μεταξύ άλλων (Guest, 1987; Schneider & Bowen, 1985; Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik & Thorpe, 1991). Στη μετά-ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, οι Combs, Liu, Hall και Ketchen (2006) διαπίστωσαν ότι οι σχέσεις μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεσμάτων είναι ισχυρότερες στις κατασκευαστικές εταιρείες, παρά στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών.

Έχουν διεξαχθεί μελέτες και σε πολιτισμούς διαφορετικούς από τους Βόρειο Αμερικανούς και τους Ευρωπαίους. Ο Majumder (2012) επιβεβαίωσε τις ισχυρές σχέσεις μεταξύ των πρακτικών της ΔΑΠ και της ικανοποίησης των εργαζομένων στις ιδιωτικές τράπεζες του Μπαγκλαντές, ενώ οι Kim και Lee (2012) βρήκαν στοιχεία ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές της ΔΑΠ βελτιώνουν τις στρατηγικές ικανότητες και τις επιδόσεις των εταιρειών συμβούλων διαχείρισης στη Νότια Κορέα. Η μελέτη του Demo et al. (2012) έδειξε θετική και ισχυρή σχέση μεταξύ των πολιτικών της ΔΑΠ και της οργανωσιακής δικαιοσύνης, τόσο στους δημόσιους, όσο και στους ιδιωτικούς οργανισμούς της Βραζιλίας.

Ομοίως, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές της ΔΑΠ επηρεάζουν θετικά τις επιδόσεις του οργανισμού (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Menezes, Wood & Geladi, 2010; Subramony, 2009). Οι προαναφερθέντες και ο

Conway (2011) επιβεβαίωσαν τη σχέση μεταξύ τόσο των πρακτικών της ΔΑΠ, όσο και της υψηλότερης αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και μιας σειράς αποτελεσμάτων απόδοσης.

Οι AlDamoe, Yazam και Ahmid (2012) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διατήρηση των εργαζομένων είναι πιθανό να μεσολαμβάνει στη σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και της οργανωτικής απόδοσης. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πολιτικές και τις πρακτικές στο τομέα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων επηρεάζουν επίσης τη διακριτική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων (Frenkel, Restubog & Bednall, 2012). Από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματικότητα και η αποδοχή των πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό, σχετίζονται με τις οργανωσιακές αξίες και τη κουλτούρα (Stone, Stone-Romero & Lukaszewski, 2007).

Υπάρχει πράγματι η συναίνεση ότι οι πρακτικές της ΔΑΠ παράγουν υψηλότερες οργανωσιακές επιδόσεις όταν ενσωματώνονται στην επιχειρηματική στρατηγική (Ezzamel, Lilley & Willmott, 1996; Guest & Hoque, 1994). Αυτό ισχύει και για τις μικρές επιχειρήσεις. Η μελέτη που διεξήχθη από τον Katou (2012), έδειξε ότι οι πολιτικές της ΔΑΠ έχουν θετική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση μέσω της συμπεριφοράς των εργαζομένων (ικανοποίηση, δέσμευση, κίνητρα) και των συμπεριφορών των εργαζομένων (απουσίες, κύκλος εργασιών, διαφορές).

Εν ολίγοις, οι πολιτικές της ΔΑΠ αναλαμβάνουν ιδιαίτερη θέση στην ανάπτυξη, την αξιολόγηση και τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Επίσης, προωθούν τη δέσμευση των εργαζομένων και κατά συνέπεια, τη καλή θέληση από την πλευρά τους, ώστε να ενεργούν με ευέλικτο και προσαρμοστικό τρόπο, ως προς την καλή επίδοση των οργανισμών (Legge, 2006).

Η διαχείριση της γνώσης και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, έχουν κοινό ρόλο. Στην περίπτωση της διαχείρισης της γνώσης, είναι ένα μέρος που συνδέεται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων – η μεταχείριση των ανθρώπων ως κεφάλαιο. Η διαχείριση της γνώσης απαντά σε κάποιο βαθμό στο ερώτημα πώς να διαχειρίζεται κανείς τους ανθρώπινους πόρους, προκειμένου να καταστήσει τους εργαζομένους του, την κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης της εταιρείας. Η διαχείριση της γνώσης είναι μια ευκαιρία να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην εταιρεία, καθώς ικανοποιεί τις ανάγκες του προσωπικού για αυτοσυντήρηση. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη να εργαστούν και ως αποτέλεσμα τα μέλη των οργανισμών είναι δυνατόν να προσληφθούν, να επιλεγούν, να εκπαιδευτούν και να βελτιωθούν (Lendzion, 2015).

Η παγκόσμια αγορά αλλάζει ταχύτητα. Ως μέρος ενός οργανισμού, οι επαγγελματίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της μεταβαλλόμενης παγκόσμιας αγοράς. Για τους διαχειριστές ανθρώπινων πόρων σημαίνει κατανόηση των ακόλουθων παραγόντων : η παγκοσμιοποίηση και οι επιπτώσεις της (πολιτισμική ποικιλομορφία), η διαχείριση της γνώσης, η ισορροπία εργασίας – προσωπικής ζωής, οι ευέλικτοι χρόνοι εργασίας, η διαχείριση ταλέντων, οι αλλαγές στις αποζημιώσεις και τα οφέλη. Το πιο επιθυμητό όφελος για τους εργαζομένους είναι τα μαθήματα κατάρτισης, ακολουθούμενα από οικονομικά οφέλη, αυτοκίνητο, δωρεάν αεροπορικά εισιτήρια, κλπ). Οι προαναφερθέντες παράγοντες είναι μόνο μερικές προκλήσεις, που οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων πρέπει να αντιμετωπίσουν στις μέρες μας. Σύμφωνα με την Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι τρεις μεγαλύτερες προκλήσεις που θα αντιμετωπίζουν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού τα επόμενα χρόνια, είναι η διατήρηση και επιβράβευση των αποδοτικότερων υπαλλήλων, η ανάπτυξη της επόμενης γενιάς εταιρικών ηγετών και η δημιουργία μια εταιρικής κουλτούρας που προσελκύει τους καλύτερους εργαζομένους (Dubravnska & Solankova, 2015).

Αρκετές μελέτες έχουν υποδείξει ότι η καλύτερη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η χρήση των εγγενών αποκτηθέντων δεξιοτήτων, ανοίγουν το δρόμο για την οικονομική ανάπτυξη. Η καινοτομία είναι γνωστή ως σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι καλά εκπαιδευμένοι, ανεπτυγμένοι και διαχειριζόμενοι άνθρωποι πόροι έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία σήμερα και η ανταγωνιστικότητα θα συνεχιστεί με την καινοτομία. Η τεχνολογική παραγωγή και ο υψηλός αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, είναι εφικτός μόνο με καλά εκπαιδευμένους ανθρώπινους πόρους, με υψηλό κίνητρο και ικανοποίηση από την εργασία. Η καινοτομία σε όλους τους τομείς είναι εφικτή με τις ταχείες εξελίξεις στην τεχνολογική παραγωγή και κατά συνέπεια με την επιτάχυνση της αύξησης του ΑΕΠ και των ειδικευμένων εργαζομένων. Ποιο συγκεκριμένα οι επενδύσεις στον τομέα της εκπαίδευσης θα δημιουργήσουν διαφορές, χάρη στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και την καινοτομία και έτσι θα επιστρέψουν στην κοινωνία ως αύξηση της ευημερίας. Συμπερασματικά η προϋπόθεση για επιτυχία στη διαχείριση, έγκειται στο να δοθεί σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό και τα στελέχη του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και στη ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, που παράγονται από το ανθρώπινο δυναμικό. Οι πολιτικές για την επιχειρηματικότητα και τη καινοτομία στην αιεφόρο ανάπτυξη, θα είναι δυνατές μόνο με τα καλά προσόντα (εκπαίδευση) και την αποτελεσματική χρήση τους (διαχείριση) (Bircan & Gencel, 2015).

Η παραγωγικότητα μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους, αλλά τα κύρια σημεία που πρέπει να διευκρινιστούν συνίστανται στη σχέση μεταξύ της επίδρασης της διαδικασίας και της προσπάθειας. Ωστόσο η σωστή ανάπτυξη μια επιχείρησης δεν είναι δυνατή χωρίς τη συνεχή αύξηση αυτού του δείκτη. Ο στόχος κάθε οργανισμού, από αυτή την άποψη, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και ο εξορθολογισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όταν γίνεται αναφορά στην ανάλυση του επιπέδου και της δυναμικής της παραγωγικότητας της εργασίας, μπορεί να προσδιοριστεί σε διάφορες μορφές, όπως ετήσια, ημερήσια και ωριαία. Επομένως μπορούμε να προσδιορίσουμε δύο συγκεκριμένες περιπτώσεις (Demyen & Pora, 2014) :

- Ο ημερήσιος δείκτης παραγωγικότητας είναι υψηλότερος από τον ετήσιο δείκτη παραγωγικότητας.
- Ο ωριαίος δείκτης παραγωγικότητας είναι υψηλότερος από τον ημερήσιο δείκτη παραγωγικότητας.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα στην εργασία (Demyen & Pora, 2014) :

- Μέσος όρος ωρών εργασίας από ένα εργαζόμενο, ζήτημα που καθορίζει τη μεταβολή του επιπέδου παραγωγικής της εργασίας σύμφωνα με το επίπεδο της βασικής περιόδου της ωριαίας παραγωγικότητας της εργασίας.
- Οι μεταβολές της μέσης διάρκειας της εργάσιμης ημέρας καθορίζουν τις διακυμάνσεις της παραγωγικότητας της εργασίας μέσω της επίδρασης στον αριθμό των μέσων ωρών εργασίας που πραγματοποιούνται από έναν εργαζόμενο, άμεσα ανάλογες με το αντίστοιχο επίπεδο της περιόδου βάσης του αριθμού των μέσων ημερών εργασίας ενός εργαζομένου και την ωριαία παραγωγικότητα της εργασίας.
- Ο μέσος αριθμός ημερών εργασίας ανά υπάλληλο επηρεάζει την παραγωγικότητα μέσω του μέσου αριθμού ωρών εργασίας που εργάζεται ένας εργαζόμενος σε άμεση αναλογία με το επίπεδο της ωριαίας παραγωγικότητας της εργασίας και της διάρκειας της μέσης εργάσιμης ημέρας της τρέχουσας περιόδου.
- Οι μεταβολές στη δομή της παραγωγής επηρεάζουν την αλλαγή της παραγωγικότητας της εργασίας μέσω της επιρροής στην ωριαία παραγωγικότητα της εργασίας στην ίδια κατεύθυνση και ανάλογη με την τρέχουσα περίοδο, τον μέσο αριθμό ωρών εργασίας ανά εργαζόμενο.

Κατά τα τελευταία χρόνια, ειδικά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, μπορεί να διαπιστωθεί μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων, είτε πρόκειται για οικονομικές πτυχές, είτε πρόκειται για ανθρώπινους πόρους. Αν αναλύσουμε τα στοιχεία για το 2011 για παράδειγμα, διαπιστώνουμε ότι η απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου μειώθηκε κατά 9%, σε σχέση με το προηγούμενο έτος (Nankervis, Compton & Baird, 2000). Το κόστος εργασίας αυξήθηκε αρκετά (13%) σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, γεγονός που συμπλήρωσε τη μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Όλα αυτά έγιναν, εν μέσω μιας βαθιάς διακύμανσης του προσωπικού, καθώς και της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού σε όλους τους τομείς. Η διαδικασία προσδιορισμού της απόδοσης της επένδυσης βασίζεται στην ύπαρξη έξι κατηγοριών δεδομένων :

- Προγραμματισμένη δράση
- Μάθηση και εμπιστοσύνη
- Εφαρμογή
- Επιπτώσεις στις επιχειρήσεις
- Απόδοση επενδύσεων και κερδοφορία
- Άυλα οφέλη

Μια τέτοια ανάλυση είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί, καθώς εντοπίζονται στα προγράμματα που είναι σήμερα αναποτελεσματικά, επιτρέποντας έτσι στους οργανισμούς να προβούν σε ανασκόπηση για να τα ανακατασκευάσουν ή ακόμα και να τα αφαιρέσουν. Εκτελείται επίσης «ευθυγράμμιση» με τις σημερινές ανάγκες της επιχείρησης, παρέχοντας ταυτόχρονα βοήθεια στο τμήμα ανθρώπινων πόρων. Έτσι, βρίσκονται διαδικασίες ανάπτυξης εφαρμογών, εκπαίδευσης, βελτίωσης δεξιοτήτων, ανάπτυξης ηγεσίας, οργανωτικής ανάπτυξης, τεχνικών πρόσληψης, ανταμοιβές βάσει αποδόσεων, εφαρμογή νέας τεχνολογίας, κλπ (Demyen & Pora, 2014).

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΔΑΠ

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο όρος «στρατηγική» πολλαπλασιάζεται στις συζητήσεις των επιχειρήσεων. Οι μελετητές και οι σύμβουλοι έχουν παράσχει αρκετά μοντέλα και πλαίσια για την ανάλυση των στρατηγικών επιλογών (Hambrick & Fredrickson, 2001). Το βασικό ζήτημα που θα πρέπει να ενώσει όλες τις συζητήσεις σχετικά με τη στρατηγική, είναι μια σαφής αίσθηση των στόχων ενός οργανισμού και μια αίσθηση του πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Είναι επίσης σημαντικό ο οργανισμός να έχει ξεκάθαρη αίσθηση του διακριτικού χαρακτήρα του. Για τον Porter (1996), όπως αναφέρεται στους Dobson et al., (2004), η στρατηγική αφορά την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαφορετικότητας – προσφέροντας μια μοναδική προστιθέμενη αξία στον πελάτη, έχοντας μια σαφή και αποτελεσματική εικόνα για το πώς θα τοποθετηθεί η επιχείρηση με μοναδικό τρόπο στη βιομηχανία. Η θέσπιση μια επιτυχημένης στρατηγικής προϋποθέτει ότι υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ότι αυτές αλληλοσυμπληρώνονται και ότι προσφέρουν αξία στην επιχείρηση και στους πελάτες της. Ενώ υπάρχει μεγάλη συζήτηση για την ουσία, υπάρχει συμφωνία ότι η στρατηγική αφορά τον αγώνα μεταξύ των δυνατοτήτων μιας εταιρείας και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι αναλυτές διαφωνούν για το πώς μπορεί να γίνει αυτό. Ο John Kay (2000), όπως αναφέρεται στους Dobson et al., (2004), υποστηρίζει ότι η στρατηγική δεν αφορά πλέον τον σχεδιασμό ή το «όραμα» - δεν μπορούμε να ελέγξουμε το μέλλον – αλλά πρόκειται για τη χρήση προσεκτικής ανάλυσης για να κατανοήσουμε και να επηρεάσουμε τη θέση μιας εταιρείας στην αγορά. Ο Gary Hamel (2000), όπως αναφέρεται στους Dobson et al., (2004), υποστηρίζει ότι η καλύτερη στρατηγική είναι προσανατολισμένη στη ριζική αλλαγή και στη δημιουργία ενός οράματος για το μέλλον, στο οποίο ο οργανισμός τοποθετεί τον εαυτό του ως ηγέτη και όχι ως οπαδό των τάσεων που έχουν τεθεί από άλλους. Σύμφωνα με τον Hamel, στρατηγική νίκης = πρόβλεψη + όραμα.

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Το management ορίζεται τόσο ως προς τη λειτουργία του, όσο και ως δραστηριότητα που εξασφαλίζει την επίτευξη των βασικών στόχων της επιχείρησης, όπως καθορίζεται από τη στρατηγική και ως ομάδα ανώτερων στελεχών που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση αυτής της λειτουργίας (Dobson et al., 2004).

Το στρατηγικό management περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες που είναι απαραίτητες, ώστε η επιχείρηση να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή της, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Dobson et al., 2004).

Το στρατηγικό management μπορεί να οριστεί ως η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης διαλειτουργικών αποφάσεων, που επιτρέπουν σε μια οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της. Όπως υποδηλώνει αυτός ο ορισμός, το στρατηγικό management επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση της διαχείρισης, του μάρκετινγκ, της χρηματοδότησης ή λογιστικής, της παραγωγής, της έρευνας και της ανάπτυξης και των πληροφοριακών συστημάτων για την επίτευξη της επιτυχίας της επιχείρησης. Ο όρος στρατηγικό management πολλές φορές χρησιμοποιείται συνώνυμα με τον όρο στρατηγικός σχεδιασμός. Ο τελευταίος όρος χρησιμοποιείται συχνότερα στον επιχειρηματικό κόσμο, ενώ ο πρώτος χρησιμοποιείται συχνά στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Μερικές φορές ο όρος στρατηγικό management χρησιμοποιείται για να αναφερθεί στη διαμόρφωση στρατηγικής, στην υλοποίηση και στην αξιολόγηση, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται μόνο στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Στόχος της στρατηγικής διαχείρισης είναι να εκμεταλλευτεί και να δημιουργήσει νέες και διαφορετικές ευκαιρίες για το αύριο. Αντιθέτως, ο προγραμματισμός μεγάλης εμβέλειας προσπαθεί να βελτιστοποιήσει μακροπρόθεσμα τις τάσεις του σήμερα (David, 2011).

Ο όρος στρατηγικός σχεδιασμός, ξεκίνησε τη δεκαετία του 1950 και ήταν πολύ δημοφιλής έως και το 1970. Κατά τη διάρκεια αυτών των ετών, ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρήθηκε ευρέως ότι αποτελεί την απάντηση για όλα τα προβλήματα. Εκείνη την εποχή, μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων των Η.Π.Α., έπαθε «εμμονή» με το στρατηγικό σχεδιασμό. Ωστόσο, μετά από αυτή την «έκρηξη», ο στρατηγικός σχεδιασμός απομακρύνθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, καθώς διάφορα μοντέλα του, δεν απέφεραν υψηλότερες αποδόσεις. Η δεκαετία του 1990, ωστόσο, έφερε την αναβίωση του στρατηγικού

σχεδιασμού και η διαδικασία εφαρμόζεται έως σήμερα στον επιχειρηματικό κόσμο.

Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι ουσιαστικά, το σχέδιο δράσης μιας εταιρείας. Τα περιθώρια κέρδους μεταξύ των επιχειρήσεων στις περισσότερες βιομηχανίες, έχουν μειωθεί, τόσο λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, όσο και στην μείωση ρίσκου ενός στρατηγικού σχεδίου. Ένα στρατηγικό σχέδιο προκύπτει από δύσκολες διαχειριστικές επιλογές ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές προτάσεις και υποδηλώνει τη δέσμευση σε συγκεκριμένες αγορές, πολιτικές, διαδικασίες και επιχειρήσεις, αντί άλλων «λιγότερο επιθυμητών» τρόπων δράσης (David, 2011).

Για να κατανοήσουμε τη στρατηγική μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, πρέπει να καταλάβουμε, αν δεν βρισκόμαστε σε μια αρχική κατάσταση, ποιοι παράγοντες έχουν κάνει την επιχείρηση αυτό που είναι σήμερα. Αυτό περιλαμβάνει την απάντηση σε ερωτήσεις όπως : Πως φτάνει η οργάνωση στην παρούσα κατάσταση; Γιατί παράγει το ιδιαίτερο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών; Τι είδους προϊόντα ή υπηρεσίες σκοπεύει να παράγει στο μέλλον – το ίδιο ή διαφορετικό και αν είναι διαφορετικό, πόσο διαφορετικό; Εάν σκέφτεται να αλλάξει το τρέχον φάσμα, ποιοι είναι οι λόγοι; Η στρατηγική αντανακλά συνήθως τη σκέψη μιας μικρής ομάδας ανώτερων στελεχών, ή ακόμα και ενός ισχυρού ηγέτη, της στρατηγικής κορυφής μιας εταιρείας. Γιατί είναι οι άνθρωποι που αποτελούν τη στρατηγική κορυφή σε αυτή τη θέση; Πως σκέφτονται; Υπάρχουν άλλες ή και περισσότερες εύφορες πηγές στρατηγικής σκέψης σε άλλα μέρη της οργάνωσης, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν; Εάν είναι απαραίτητο, πώς μπορεί κάποιος να μάθει από το «συλλογικό πνεύμα» του οργανισμού, τη δημιουργική φωνή που συχνά παραμένει σιωπηλή; Πώς γίνονται οι αποφάσεις στον οργανισμό; Ποιο είναι το στυλ της διαχείρισης – από την κορυφή προς τα κάτω ή από κάτω προς τα πάνω, αυταρχική ή δημοκρατική; Γιατί η οργάνωση είναι δομημένη με συγκεκριμένο τρόπο; Ποια είναι η σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής; (Dobson et al., 2004).

3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Ο καθορισμός των στόχων και οι λήψεις στρατηγικών αποφάσεων, από τους υπεύθυνους διαμόρφωσης στρατηγικής μιας επιχείρησης, αποτελούν τους τρόπους με τους οποίους ορίζονται οι διαδικασίες του Στρατηγικού Management. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν και ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο. Ως επίκεντρο του Στρατηγικού Management ορίζεται η διαχείριση της αλλαγής, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο

εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς επίσης και η αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με την εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών.

3.4 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εφαρμογή της φιλοσοφίας ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πολυτιμότερο παραγωγικό πόρο, που θα πραγματοποιήσει το εταιρικό όραμα (Bose, 2004), είναι το ζητούμενο για πολλούς ηγέτες επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Βάση αυτού λοιπόν, είναι κοινώς αποδεκτό ότι η σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και ανθρώπινων πόρων είναι αλληλεξαρτώμενη και άμεση, καθώς η ΔΑΠ μπορεί να έχει διαμορφωτικό ή και εκτελεστικό ρόλο στη στρατηγική της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την προσαρμογή της στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Όπως γίνεται κατανοητό, ο ρόλος της ΔΑΠ σε μια επιχείρηση, αποτελεί την ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της, στην υλοποίηση της στρατηγικής της, προσφέροντας τα απαραίτητα εφόδια (εργαλεία, διαδικασίες, επιμορφώσεις, εκπαιδεύσεις, κλπ) στους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να ευθυγραμμιστούν και να διεκπεραιώσουν τους στρατηγικούς στόχους της.

3.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Μπορούμε να αναφέρουμε τέσσερα (4) μοντέλα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, σκοπός των οποίων είναι :

- i. Η κατανόηση της φύσης και της σημασίας των βασικών πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού.
- ii. Η διερεύνηση των μεταβλητών και των σχέσεων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.
- iii. Η παροχή ενός αναλυτικού πλαισίου για τη μελέτη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι ικανότητες, η εργασιακή κουλτούρα, οι συνθήκες εργασίας, οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης ή/και των μετόχων.
- iv. Η σαφήνεια των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπου βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί η προσέγγιση στην επιλογή ή στη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Βάση των παραπάνω πρέπει να αναφερθεί πως τα πιο γνωστά τα οποία καθορίζουν τη σχέση διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και τη λειτουργία τους είναι τα ακόλουθα (Anyangwe, 2017) :

1. Το μοντέλο αντιστοίχισης ανθρωπίνων πόρων των Fombrun, Tichy & Devanna, που αποτελείται από τέσσερα (4) βασικά συστατικά τα οποία είναι η επιλογή, η αξιολόγηση, η ανάπτυξη και οι ανταμοιβές, απέδειξε πως τα συστήματα ανθρωπίνων πόρων και η οργανωτική δομή τους πρέπει να διαχειρίζονται με τρόπο που να είναι σύμφωνος με την οργανωτική στρατηγική.
2. Το μοντέλο του Harvard, το αναλυτικό πλαίσιο του οποίου θεωρήθηκε από τους Beer et al (1984) και αποτελείται από τα ακόλουθα έξι (6) βασικά συστατικά :
 - i. Ενδιαφέροντα μετόχων
 - ii. Περιστασιακοί παράγοντες
 - iii. Επιλογές πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
 - iv. Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού
 - v. Μακροπρόθεσμες συνέπειες
 - vi. Άμεση ανατροφοδότηση της ροής των αποτελεσμάτων στην επιχείρηση και στους μετόχους.
3. Το μοντέλο του Guest αναφέρει ότι «η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διαφέρει από τη διοίκηση προσωπικού και προσπαθεί να προσδιορίσει τις σημαντικές υποθέσεις ή τα στερεότυπα υποστηρίζοντας κάθε προσέγγιση για τη διοίκηση». Το αναφερόμενο μοντέλο δίνει έμφαση σε έξι (6) συνιστώσες :
 - i. στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού
 - ii. πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού
 - iii. αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού
 - iv. αποτελέσματα συμπεριφοράς ανθρώπινου δυναμικού
 - v. αποτελέσματα απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού
 - vi. οικονομικές συνέπειες
4. Το μοντέλο του Warwick το οποίο αναπτύχθηκε το 1990 από δύο ερευνητές, τον Hendry και τον Pettigrew του Πανεπιστημίου του Warwick και που επικεντρώνεται σε πέντε (5) συνιστώσες :

- i. Εξωτερικό πλαίσιο (δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης).
- ii. Εσωτερικό πλαίσιο (δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης).
- iii. Περιεχόμενο επιχειρησιακής στρατηγικής.
- iv. Πλαίσιο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
- v. Περιεχόμενο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

WE SHAPE THE **FUTURE**
NETWORKS

EVOLVE | CREATE | INNOVATE



VICTUS
NETWORKS

4.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ & ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η Victus Networks είναι μια Joint Venture εταιρεία κοινής διαχείρισης δικτύου (network sharing) που δημιουργήθηκε από την συνεργασία της Vodafone Greece και Wind Hellas. Κύριος στόχος της εταιρείας είναι η διαχείριση των Radio Access και Transmission Networks (RAN) των μητρικών εταιρειών και, παράλληλα, η εφαρμογή ενός κοινού, εν μέρει, ενεργού ασύρματου δικτύου (MORAN) για τις τεχνολογίες 2G & 3G κυρίως σε αγροτικές και σε επιλεγμένες αστικές περιοχές της Ελλάδας.

4.1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ

Η Victus Networks εισήλθε στην αγορά των τηλεπικοινωνιών το 2014 μέσω μιας πρωτοποριακής συμφωνίας μεταξύ της Vodafone Greece και της Wind Hellas, δύο από τους πιο αναγνωρίσιμους και καινοτόμους φορείς κινητής τηλεφωνίας της Ελλάδας.

Η Victus Networks είναι μια μη εμπορεύσιμη εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες αποκλειστικά στους μετόχους της. Όντας μια ισομερής κοινοπραξία, δρα πάντα με στόχο την εξίσου ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων της.

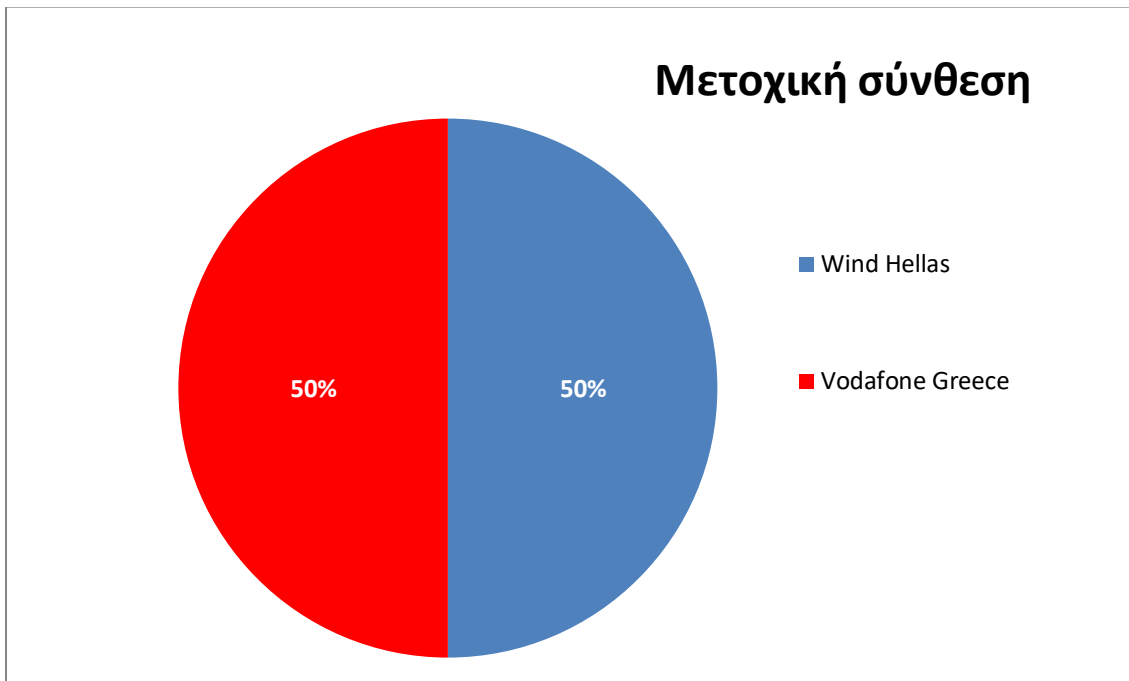
4.1.3 ΊΔΡΥΣΗ & ΣΚΟΠΟΣ ΎΠΑΡΞΗΣ

Η Victus Networks Ανώνυμη Εταιρεία ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 2014 (ΦΕΚ 1445/14.02.2014) και άρχισε να λειτουργεί στις 10 Μαρτίου 2014. Σκοπός της είναι κάθε δραστηριότητα και παροχή υπηρεσιών σχετικά με τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα πρόσβασης και μετάδοσης των μετόχων της, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, του ελέγχου και σχεδιασμού, της υλοποίησης, της λειτουργίας και συντήρησης των τηλεπικοινωνιακών δικτύων πρόσβασης και μετάδοσης, του εξοπλισμού, της εφαρμογής και ενσωμάτωσης τους της βελτιστοποίησης και της διαχείρισης της παροχής υπηρεσιών προς τους μετόχους.

Η εταιρεία εδρεύει στην Αθήνα με τα κεντρικά της γραφεία να βρίσκονται στην Παλλήνη, ενώ μέρος του προσωπικού της βρίσκεται σε εγκαταστάσεις σε Πάτρα και Θεσσαλονίκη. Για την εξυπηρέτηση των σκοπών της, οι δραστηριότητές της εκτείνονται σε όλη την επικράτεια.

4.1.4 ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ

Το Μετοχικό Κεφάλαιο της Εταιρείας ανέρχεται σε ευρώ δύο εκατομμύρια πεντακόσιες χιλιάδες (€2.500.000). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το καταστατικό της, το Μετοχικό Κεφάλαιο καλύπτεται από την εταιρεία «VODAFONE-ΠΑΝΑΦΟΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ» με την καταβολή μετρητών ποσού ευρώ ενός εκατομμυρίου διακοσίων πενήντα χιλιάδων (€1.250.000) και την εταιρεία «WIND ΕΛΛΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΕΒΕ» με την καταβολή μετρητών ποσού ευρώ ενός εκατομμυρίου διακοσίων πενήντα χιλιάδων (€1.250.000). Κάθε ένας από τους δύο μετόχους έλαβε εκατόν είκοσι πέντε χιλιάδες (125.000) δεσμευμένες μετοχές, ονομαστικής αξίας δέκα ευρώ (€10) η κάθε μία.



Η Εταιρεία διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο που αποτελείται από επτά (7) συμβούλους. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρείας με θητεία έξι (6) ετών. Καθ' όλη τη

διάρκεια ζωής της εταιρείας, τα Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από τρία στελέχη της Vodafone, τρία στελέχη της Wind και τον Διευθύνων σύμβουλο της Victus. Εν ενεργεία Πρόεδρος είναι ο κ. Ν. Πανόπουλος και CEO ο κ. Δ. Γρηγοράτος.

4.1.5 SHAREHOLDERS' PROFILE

4.1.5.1 VODAFONE GREECE

Η Vodafone Greece είναι μέλος της Vodafone Group Plc, μιας από τις ηγετικές εταιρείες παγκοσμίως στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, με ισχυρή παρουσία στην αγορά κινητής, σταθερής και διαδικτυακής τηλεφωνίας της χώρας. Ως οραματιστής και ειδικός πάροχος τηλεπικοινωνιών, η Vodafone συνεχίζει να επενδύει σε ψηφιακές υποδομές, να στηρίζει πιστά τις ανάγκες των καταναλωτών και των επιχειρηματικών πελατών της και να συμβάλλει ενεργά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας. Στα 23 χρόνια λειτουργίας της στην Ελλάδα, η Vodafone οδηγεί την αγορά προς τα εμπρός και συμβάλει στην καινοτομία, έχοντας επενδύσει περισσότερα από 1,5δισ. Ευρώ την τελευταία επταετία.

4.1.5.2 WIND HELLAS

Η WIND Hellas είναι μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρείες και κορυφαίος φορέας τηλεπικοινωνιών. Ιδρύθηκε το 1992 και εξυπηρετεί σήμερα περισσότερους από 4,5 εκατομμύρια πελάτες κινητής τηλεφωνίας και σταθερής τηλεφωνίας. Η αποστολή της είναι να ενεργεί ως enabler που προσφέρει στους χρήστες της ό, τι χρειάζονται για να εκπληρώσουν τις δυνατότητές τους στην καθημερινή τους ζωή. Τα προϊόντα της WIND σχεδιάζονται γύρω από την απλότητα, την αξιοπιστία και την καινοτομία. Από την ίδρυσή της, η WIND έχει επενδύσει πάνω από 3δισ. Ευρώ σε υποδομές και το integrated τηλεπικοινωνιακό δίκτυο της συνεχώς διευρύνεται για να καλύψει όλη την Ελλάδα με ευρυζωνικές υπηρεσίες, είτε σε κινητές (4G) είτε σταθερές (VDSL, FTTx) τεχνολογίες.

4.1.6 MILESTONES

4.1.6.1 ΙΟΥΛΙΟΣ 2014

Δίνεται σε λειτουργία ο πρώτος κοινός (sharing) σταθμός βάσης κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.

4.1.6.2 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2014

Δημιουργία του Network Operations Center (NOC) της εταιρείας και η ανάληψη των σχετικών δραστηριοτήτων από τους μετόχους.

4.1.6.3 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2015

Ανάπτυξη και επέκταση 4G+ δικτύου κινητής για τους δύο μετόχους.

4.1.6.4 ΙΟΥΛΙΟΣ 2016

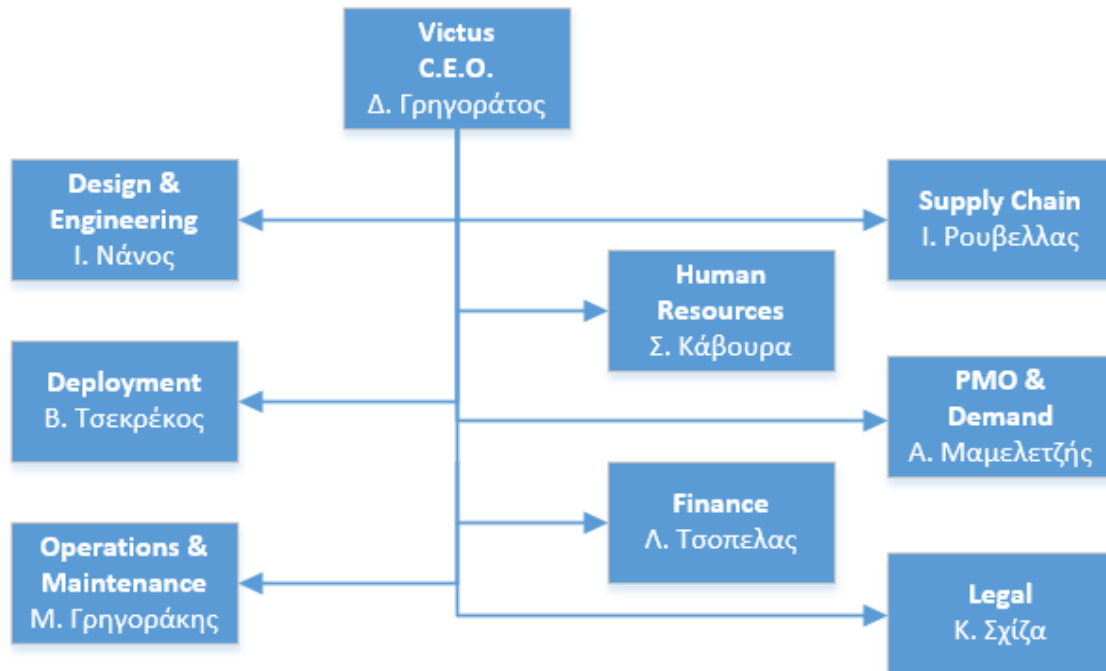
Εργαστηριακή επίτευξη ταχύτητας δεδομένων 1Gbps ως Proof of Concept.

4.1.6.5 AWARDS

- Οκτώβριος 2014:
Βράβευση με HR Excellence Award για την κατηγορία HR Technology
- Ιούνιος 2015:
Βράβευση με Mobile Excellence Award on Infrastructure Strategy/ Initiative/Investment.
- Ιούλιος 2015:
Βράβευση με Business IT Excellence Awards / IT Integration.
- Μάρτιος 2016:
Βράβευση με HR Excellence Award/ Cultural Change & Internal Communication.
- Ιούνιος 2016:
Βράβευση με Award on new IT Virtualized Environment.

4.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ & ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η Victus Networks είναι μια τεχνική εταιρεία που αποτελεί το από τρεις κύριες τεχνικές διευθύνσεις και πέντε υποστηρικτικές. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται το Leadership Team της εταιρείας.

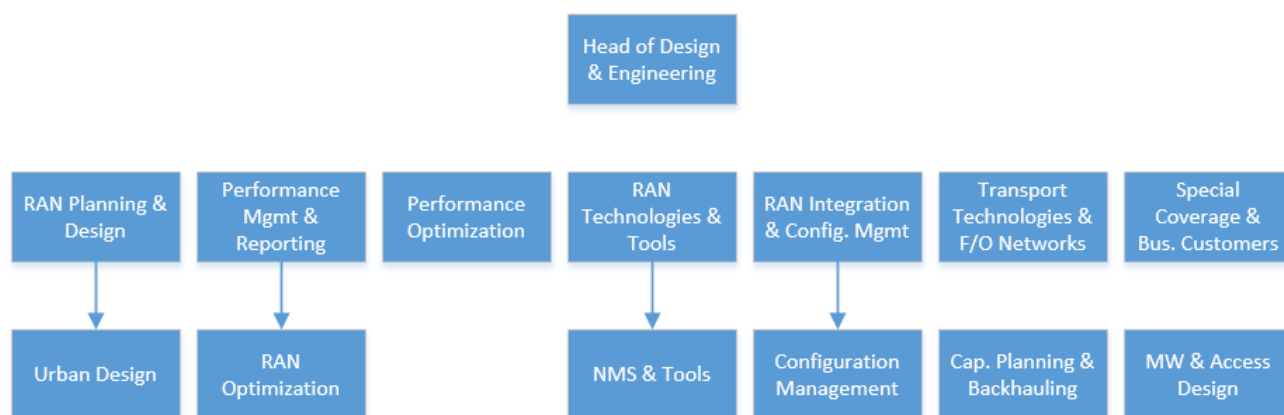


4.2.1 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η Victus έχει επιφορτιστεί την ευθύνη σχεδιασμού, υλοποίησης και λειτουργίας των δικτύων των παρόχων που διαχειρίζεται, κάτι που αποτελεί τη κύρια δραστηριότητά της. Η δραστηριότητα αυτή εκτελείται από τις τρεις κύριες τεχνικές διευθύνσεις της εταιρείας, Design & Engineering, Deployment, Operations & Maintenance. Δευτερεύουσες δραστηριότητες αποτελούν ad hoc απαιτήσεις των operators, όπως έκτακτες εγκαταστάσεις φορητών σταθμών βάσης (VANs). Επιπρόσθετα η Victus παρέχει υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης, προκρίνοντας νέες εφαρμογές και τεχνικές (BTS hoteling, Single Radio Access Network project), για την υλοποίησή τους.

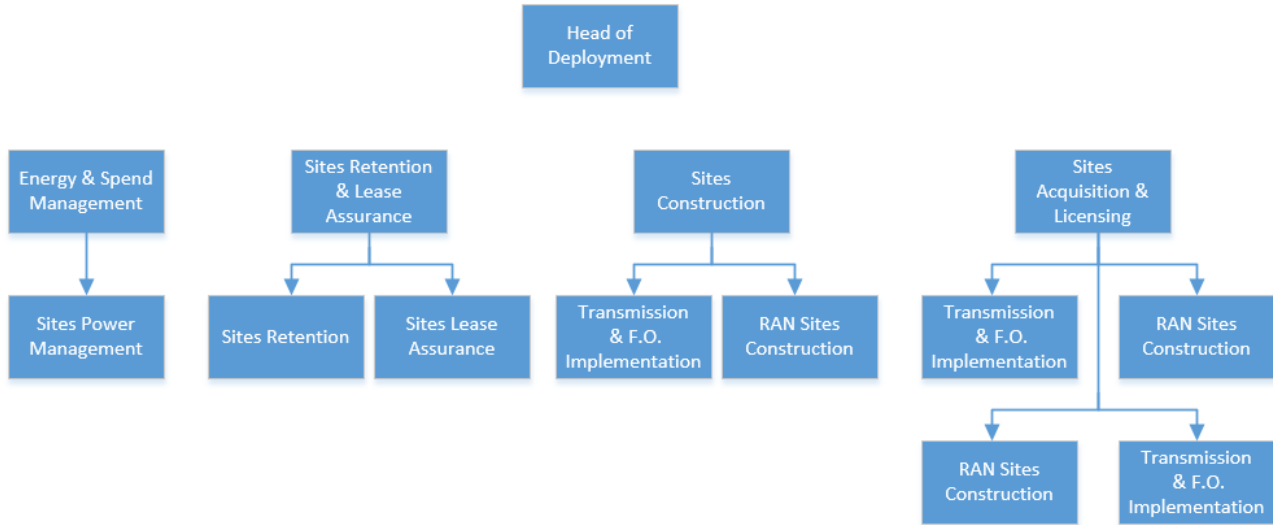
4.2.2 NETWORK DESIGN & ENGINEERING

Η D&E διεύθυνση είναι υπεύθυνη για τη σχεδίαση του δικτύου των μετόχων της εταιρεία σε Radio, Access και Backhaul Transport επίπεδο, σε αστικές ή μη περιοχές. Διαχειρίζεται την κάλυψη του ραδιοδικτύου, την κατανομή του φάσματος συχνοτήτων, τον προγραμματισμό χωρητικότητας καθώς και τη συνεχή βελτίωση και επέκταση του δικτύου. Επιπλέον, εκτελεί το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του δικτύου μεταφοράς (Transport) για το κοινό και το αυτόνομο δίκτυο των δύο operator. Τέλος, καθορίζει τις προδιαγραφές της υλοποίησης, αναλαμβάνει τις παραγγελίες εξοπλισμού και εκτελεί πιλοτικές και πρωτότυπες δοκιμές για την εγκατάσταση και διαμόρφωση του δικτυακού εξοπλισμού.



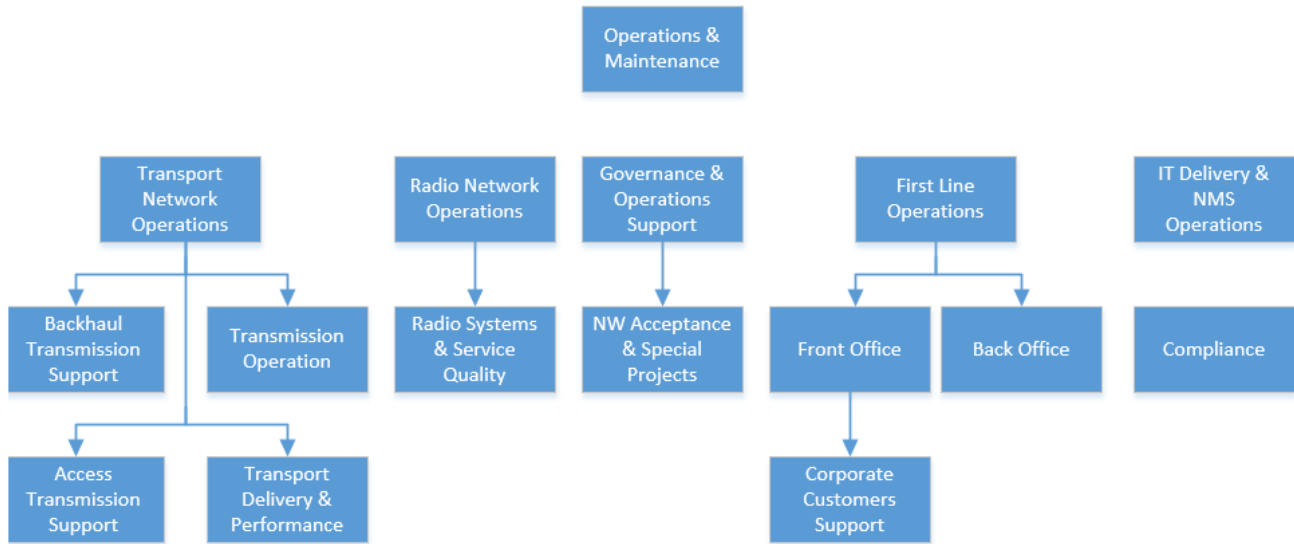
4.2.3 NETWORK DEPLOYMENT

Η τεχνική διεύθυνση ανάπτυξης διαχειρίζεται τις δραστηριότητες απόκτησης, αδειοδότησης, διατήρησης και κατασκευής των υποδομών που απαιτούν οι ανάγκες του δικτύου των μετόχων της εταιρείας. Εκπονεί μελέτες EMF σύμφωνα με τις διατάξεις της τοπικής νομοθεσίας και τα αποτελέσματα του εργαστήριου μέτρησης ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας. Παράλληλα, έχει αναλάβει την διαχείριση της ενέργειας, των καυσίμων και του παθητικού εξοπλισμού των υποδομών.



4.2.4 NETWORK OPERATIONS & MAINTENANCE

Η O&M διεύθυνση έχει αναλάβει την λειτουργία και συντήρηση του δικτύου σε Radio, Access και Backhaul Transport επίπεδο. Διατηρεί τμήματα και μηχανισμούς για την 24ωρη επιτήρηση και διαχείριση του δικτύου. Προσφέρει άμεση αντιμετώπιση των περιστατικών που επηρεάζουν την λειτουργία του δικτύου. Αναλαμβάνει την εκτέλεση και διαχείριση όλων των προγραμματισμένων εργασιών και των εργασιών πεδίου. Φροντίζει για τον συντονισμό και την συμμόρφωση των διαφόρων συνεργατών που εκτελούν εργασίες στο δίκτυο. Διενεργεί προληπτικές ενέργειες και συντηρήσεις. Εκτελεί ενημερώσεις και αναβαθμίσεις HW & SW και εξασφαλίζει την συνεχή και απρόσκοπτη διαθεσιμότητα του δικτύου.



4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ & ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.3.1.1 PEST ANALYSIS

Το γενικευμένο περιβάλλον της εταιρείας χαρακτηρίζεται από μεγάλη αστάθεια και προκαλεί πολλαπλές πιέσεις τόσο στη λειτουργία όσο και στην κερδοφορία των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας.

4.3.1.1.1 POLITICAL

Το ασταθές πολιτικό σκηνικό είναι ο καμβάς για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα στη χώρα, ειδικότερα στην περίπτωση των εταιρειών κινητής που δραστηριοποιούνται στην κινητή τηλεφωνία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι όσα διαδραματίζονται την περίοδο πριν τη διεξαγωγή Δημοτικών Εκλογών. Κατά τη διάρκεια της προεκλογικής του εκστρατείας πολλοί εν ενεργεία ή ακόμα και υποψήφιοι Δήμαρχοι οργανώνουν κινητοποιήσεις ενάντια στην ύπαρξη κεραιών κινητής στους δήμους τους, επικαλούμενοι την προστασία της υγείας των δημοτών τους. Η ψηφοθηρία τους είναι τέτοια που συχνά στρέφονται κατά σταθμών που έχουν πλήρως αδειοδοτηθεί με την πρότερη σύμφωνη γνώμη του Δήμου. Εκτός από το αρνητικό λαϊκό αίσθημα που αναπτύσσεται, δεν λείπουν και οι περιπτώσεις δολιοφθορών.

Ένας άλλος πολιτικός τομέας που προκαλεί βαθιά δυσχέρεια στην λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας και των συγγενικών του κλάδων, είναι το καθεστώς αδειοδοτήσεων. Αξίζει να τονίσουμε πως για την αδειοδότηση ενός σταθμού βάσης απαιτούνται σχετικές άδειες από τουλάχιστον 5 δημόσιες υπηρεσίες (ΕΕΤΤ, Πολεοδομία, Τοπική Δημοτική αρχή, Δασαρχείο, Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας κλπ). Για χρόνια το απαρχαιωμένο σύστημα της ελληνικής Πολεοδομίας αποτελούσε εμπόδιο για την ανάπτυξη του δικτύου. Αισιοδοξία στις εταιρείες του κλάδου έχει φέρει η επιθυμία της κυβέρνησης για την εισαγωγή της χώρας στην ψηφιακή εποχή, καθώς προσβλέπουν στην βελτίωση του καθεστώ αδειοδοτήσεων.

4.3.1.1.2 ECONOMICAL

Η οικονομική κρίση που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια έχει επηρεάσει το σύνολο της ελληνικής οικονομίας. Τα εισοδήματα συμπιέζονται και μαζί με αυτά και τα κέρδη των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Επιπροσθέτως, η αύξηση του φόρου κινητής τηλεφωνίας, δημιούργησε ακόμα μεγαλύτερες επιπτώσεις.

4.3.1.1.3 SOCIAL

Παρά τους ελέγχους εργαστηρίων, τις άδειες της ρυθμιστικής αρχής και κανονιστικό πλαίσιο, η κοινή γνώμη συνεχίζει να είναι επιφυλακτική για το κατά πόσον οι κεραιές κινητής τηλεφωνίας είναι επιβλαβείς. Αυτό συχνά τις κάνει ανεπιθύμητες οδηγώντας σε αντιδράσεις, κινητοποιήσεις, ακόμα και βιαιότητα κατά του σταθερού εξοπλισμού αλλά και τους τεχνικούς του πεδίου.

Ένα φαινόμενο που ακολούθησε την ανεργία και την ανέχεια στην Ελλάδα της κρίσης και που γιγαντώθηκε τα τελευταία χρόνια είναι αυτό των κλοπών. Οι σταθμοί βάσης που βρίσκονται μακριά από αστικές περιοχές είναι ο συχνότερος στόχος επιτηδείων. Κλιματιστικά, μπαταρίες, πετρέλαιο, υλικά γειώσεων αποτελούν την συνηθέστερη λεία τους με συχνότητα που συχνά ξεπερνά τις δυο κλοπές την εβδομάδα στον ίδιο σταθμό. Οι εταιρείες αναγκασμένες να διατηρούν την κάλυψη και τη διαθεσιμότητα του δικτύου στα επιθυμητά επίπεδα, προχωρούν άμεσα στην αντικατάσταση του εξοπλισμού και την αποκατάσταση των ζημιών από την παραβίαση. Όμως, το φαινόμενο επαναλαμβάνεται οδηγώντας σε ζημιές ύψους πολλών εκατοντάδων χιλιάδων ευρώ το χρόνο. Για την ώρα, οι όποιες ενεργείες του κράτους και της δικαιοσύνης έχουν προσφέρει μόνο παροδικά αποτελέσματα.

4.3.1.1.4 TECHNOLOGICAL

Στις μέρες μας, η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι τόσο ραγδαία που γρήγορα ο τρέχων τεχνολογικός εξοπλισμός θεωρείται ξεπερασμένος και χρειάζεται αναβάθμιση αν όχι αντικατάσταση. Παλιότερες τεχνολογίες και εξοπλισμοί θεωρούνται σε μικρό χρονικό διάστημα απαρχαιωμένοι και περνούν σε End-of-Days support.

Επιπροσθέτως, ο μέσος καταναλωτής αντιλαμβάνεται εξίσου καλά με τους ειδικούς την εξέλιξη των τεχνολογιών και θέτει σαν απαίτηση την παροχή των πιο σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εταιρείες είναι αναγκασμένες να τις παρέχουν για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και technological relevant, ακόμα και όταν δεν υπάρχει ισχυρό business case.

4.3.1.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER

Η Victus δραστηριοποιείται στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών σχεδίασης, ανάπτυξης και λειτουργίας δικτύων κινητής τηλεφωνίας. Αποτελεί ένα πολύ κλειστό και εξειδικευμένο κλάδο με πολύ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που όμως η ανάλυση του οδηγεί σε πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

4.3.1.2.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τη δεδομένη στιγμή ο ανταγωνισμός για την Victus Networks είναι πρακτικά μηδενικός, καθώς αποτελεί την μοναδική εταιρία στην Ελλάδα που προσφέρει τέτοιες υπηρεσίες. Παρά ταύτα, ο κλάδος αυτός, όντας συγγενικός και άρρηκτα συνδεδεμένος με αυτόν της κινητής τηλεφωνίας επηρεάζεται από κοινές παθογένειες όπως το μεγάλο σταθερό κόστος, τον μικρό ρυθμό ανάπτυξης και τα ισχυρά εμπόδια εξόδου.

4.3.1.2.2 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

Η απειλή από την είσοδο νεοεισερχομένων στον κλάδο είναι ιδιαίτερος μικρή καθώς για τη δραστηριοποίηση εντός του κλάδου απαιτείται ένα πολύ μεγάλο αρχικό κεφάλαιο. Επιπλέον, μια εταιρεία του χώρου θα πρέπει πριν ξεκινήσει τη δράση της, να επανδρωθεί με το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό κάτι εξαιρετικά χρονοβόρο και κοστοβόρο.

4.3.1.2.3 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Η απειλή από υποκατάστατα είναι σχετικά αμελητέα καθώς οι εναλλακτικές επιλογές είναι πολύ περιορισμένες. Η υποκατάσταση μέσω της συνεργασίας κάποιου από τους μετόχους της Victus με τρίτο πάροχο για collocation με το υφιστάμενο δίκτυο του, είναι εξαιρετικά απίθανη καθώς οι εταιρείες κινητής λειτουργούν σε ένα καθεστώς πολύ μεγάλου ανταγωνισμού. Κάποια απειλή προκύπτει από τις περιπτώσεις κάθετης ολοκλήρωσης μεγάλων προμηθευτών προς τα εμπρός, κάτι που όμως δεν μοιάζει μεγάλο ενδεχόμενο καθώς οι εταιρείες αυτές δείχνουν να αρκούνται στο ρόλο του προμηθευτή. Ενώ μικρή κρίνεται και η πιθανότητα να επιστρέψουν οι μέτοχοι σε ίδια δράση.

4.3.1.2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Παραδοσιακά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών (και των συγγενικών του) είναι ιδιαίτερα ενισχυμένη. Ο λόγος είναι το υπέρογκο κόστος μετακίνησης. Για τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας η επιλογή προμηθευτή τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού αποτελεί κομμάτι της επιχειρηματικής τους στρατηγικής, ενώ συχνά επιλέγουν να μοιράσουν το δίκτυό τους σε δύο ή και περισσότερους προμηθευτές ώστε να περιορίσουν την δύναμη τους και να μην βρεθούν εγκλωβισμένες στην συνεργασία μαζί τους.

Θα πρέπει να παρατηρήσουμε πως με την δημιουργία της Victus μετριάστηκε κάπως η δύναμη των προμηθευτών καθώς παίρνοντας τον έλεγχο των δικτύων και της Vodafone Greece και της Wind Hellas, η Victus διπλασίασε την αγοραστική της δύναμη και μαζί μ αυτή και την διαπραγματευτική της ισχύ.

4.3.1.2.5 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Υπό άλλες συνθήκες, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θα ήταν αρκετά περιορισμένη καθώς το κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή είναι μεγάλο. Παρά ταύτα, στην περίπτωση της Victus Networks, οι αποκλειστικοί πελάτες της είναι και οι μέτοχοι της, ενώ κατέχουν και ισχυρή θέση στο Διοικητικό της Συμβούλιο. Ως εκ τούτου, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υπέρογκη.

Εξαίρεση θα αποτελέσει ενδεχομένως μια εμφάνιση κάποιου Virtual Network Operator (VNO) που θα υπενοικιάσει το υφιστάμενο δίκτυο και της υπηρεσίες της Victus, πάντα με την συγκατάθεση των μετόχων της.

4.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ

4.4.1 MISSION

“A creative leader and key enabler for our shareholders, offering value by delivering and managing top quality networks in an efficient way and empowering them to compete successfully in the converged market”

Στην διατύπωση της αποστολή της η Victus Networks θέτει ξεκάθαρα σαν αποκλειστικό σκοπό της την εξυπηρέτηση των αναγκών και των συμφερόντων των μετόχων της, παρέχοντας τους την αξία που θα τους καθιστά ανταγωνιστικούς. Αξίζει όμως να σημειώσουμε τον τρόπο που επιδιώκει την επίτευξη του σκοπού αυτού, καθώς στοχεύει να επιτελέσει ένα πολύ σημαντικότερο και δημιουργικότερο ρόλο από εκείνον του εντολοδόχου. Με τεχνογνωσία, όραμα και καινοτομία προσπαθεί να προσφέρει τις συνέργιες εκείνες που θα την αναδείξουν σε κινητήρια δύναμη των μετόχων της και όχι ένα απλό outsourced functionality.

4.4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η στρατηγική για την επίτευξη των σκοπών της εταιρείας εξελίσσεται και προσαρμόζεται στο ευμετάβλητο περιβάλλον του κλάδου, ειδικότερα σε θέματα που σχετίζονται με την νέα τεχνολογία. Διαχρονικά όμως, οι όποιες στρατηγικές της εταιρείας, εμπεριέχονται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες.

4.4.2.1 ΔΙΚΤΥΑ ΚΟΡΥΦΑΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Victus Networks είναι μια τεχνική εταιρεία σχεδίασης, υλοποίησης και διαχείρισης δικτύων. Ως εκ τούτου, η παροχή και ανάπτυξη κορυφαίας ποιότητας δικτύων είναι η κυριότερη της core strategy. Στρατηγική που βασίζεται στην

διασφάλιση, την επέκταση, την βελτιστοποίηση και τον εκμοντερνισμό του δικτύου.

4.4.2.1.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

Δημιουργία αξίας στους μετόχους/πελάτες μέσω της εφαρμογής έξυπνων συνεργιών και οικονομίες κλίμακας για το διευρυμένο κοινό δίκτυο των μετόχων.

4.4.2.1.3 ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Έρευνα, ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών σε τομείς της τεχνολογίας που προσφέρονται για εμπορική δραστηριότητα.

4.4.2.1.4 ΑΝΘΡΩΠΟΙ & ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Περήφανη για τους ανθρώπους της που αποτελούν ένα τεχνικά άρτιο και πλήρως εξειδικευμένο προσωπικό, η εταιρεία έχει θέσει σαν βασική της στρατηγική την επένδυση στην ικανότητα και την γνώση τους.

4.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Βασικός στόχος της εταιρείας είναι η διαχείριση των δικτύων ραδιοεπικοινωνιών και μεταφοράς (RAN) των μητρικών της εταιρειών και, παράλληλα, η εφαρμογή μερικής ενεργής κατανομής ραδιοφωνικών δικτύων (MORAN) για τις τεχνολογίες 2G & 3G & 4G κυρίως σε αγροτικές και επιλεγμένες αστικές περιοχές της Ελλάδας.

Η Victus Networks είναι μια μη εμπορεύσιμη εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες αποκλειστικά στους μετόχους της (Vodafone Greece και Wind Hellas). Επομένως αποτελεί για τις μητρικές εταιρίες μία ιδιόκτητη κοινοπραξία, η οποία λειτουργεί με κύρια επιχειρηματική στρατηγική την Ηγεσία Κόστους.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες διέπονται από αυστηρούς επιχειρηματικούς στόχους και υψηλούς δείκτες επίδοσης, καθώς οι ζητούμενοι στόχοι

προϋποθέτουν την αδιάλειπτη λειτουργία του τηλεπικοινωνιακού δικτύου, την άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων και τη σχεδίαση και υλοποίηση νέων τεχνολογικών προτάσεων, με σκοπό τη διατήρηση διαθεσιμότητας (Availability) του δικτύου σε υψηλά επίπεδα και την ικανοποίηση των τελικών πελατών / καταναλωτών.

4.5.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

	ΕΤΟΣ	2014	2015	2016	2017
	Στοιχεία ισολογισμού	Τιμές	Τιμές	Τιμές	Τιμές
	Πάγια Κεφάλαια	1.956.318,00 €	2.844.053,00 €	3.243.433,00 €	2.979.392,00 €
	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	9.751.782,00 €	15.236.474,00 €	19.514.836,00 €	22.313.312,00 €
	Σύνολο Ενεργητικού	11.708.101,00 €	18.080.528,00 €	22.758.270,00 €	25.292.704,00 €
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	8.279.714,00 €	14.066.244,00 €	17.990.160,00 €	19.885.953,00 €
	Ξένα κεφάλαια	10.242.921,00 €	16.019.732,00 €	20.514.059,00 €	22.532.229,00 €
	Ίδια Κεφάλαια	1.465.179,00 €	2.060.796,00 €	2.244.211,00 €	2.760.475,00 €
	Πωλήσεις	24.353.669,00 €	40.629.922,00 €	48.002.006,00 €	56.295.954,00 €
	Μικτά Κέρδη	3.576.420,00 €	7.105.562,00 €	6.982.784,00 €	7.964.717,00 €
	Καθαρά Κέρδη	957.219,00 €	482.386,00 €	417.762,00 €	562.377,00 €
Δείκτης	Πως Υπολογίζεται	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τιμή
Δείκτης γενικής ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό/Βραχυ πρόθεσμες Υποχρεώσεις	1,177792131	1,083194206	1,084750553	1,122064002
Δείκτης αυτονομίας της επιχείρησης	Ίδια Κεφάλαια/Σύνολο Ενεργητικού	0,125142327	0,113978751	0,098610791	0,109141158
Δείκτης Βαθμού Παγιοποίησης	Πάγια Κεφάλαια/Σύνολο Ενεργητικού	0,167090974	0,157299223	0,142516676	0,1177965
Δείκτης κεφαλαιακής δομής	Ίδια Κεφάλαια /Ξένα Κεφάλαια	0,143043083	0,128641103	0,109398681	0,122512291
Δείκτης απόδοσης των κεφαλαίων και της κερδοφορίας της επιχείρησης	Καθαρά Κέρδη/Σύνολο Ενεργητικού	0,081756982	0,026679862	0,018356492	0,022234752
Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους	Μικτά Κέρδη/Πωλήσεις	0,146853437	0,174884953	0,145468587	0,141479386
Δείκτης ανακύκλωσης ή κυκλοφοριακής ταχύτητας του ενεργητικού	Πωλήσεις/Σύνολο Ενεργητικού	2,080069945	2,247164574	2,109211553	2,22577839
Δείκτης απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης	Καθαρά Κέρδη/Ίδια Κεφάλαια	0,653311984	0,234077512	0,186150946	0,203724721



IsologismosVictusNet
works 2014.pdf



IsologismosVictusNet
works 2015.pdf



IsologismosVictusNet
works 2017.pdf



IsologismosVictusNet
works 2016.pdf

4.6 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Βασικό ρόλο στην σχεδίαση και υλοποίηση εργασιών του δικτύου, φέρει το τμήμα Ανάπτυξης (Deployment), καθώς πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα του απαιτούμενου εξοπλισμού, τη τήρηση του θεσμικού πλαισίου ραδιοκάλυψης και τη συμμόρφωση ως προς τους περιβαλλοντολογικούς κανόνες. Ενδεικτικά θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι η περιβαλλοντολογική στρατηγική της εταιρίας περιλαμβάνει τόσο τη σχεδίαση χρήσης εξοπλισμού χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης, όσο και την αξιοποίηση πηγών ενέργειας, εκτός του παρεχόμενου δικτύου τροφοδοσίας, από συστήματα φιλικά προς το περιβάλλον, όπως γεννήτριες υβριδικής ή/και φωτοβολταϊκής λειτουργίας. Ακολουθούνται επίσης αυστηρή κανόνες ως προς τη περισυλλογή και διαχείριση των αποβλήτων των σταθμών βάσης (ψυκτικά υγρά, συσσωρευτές, έλαια, κα.) και αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων από πιστοποιημένους και εκπαιδευμένους τεχνικούς (πχ αντιμετώπιση διαρροής καυσίμων με χρήση αντίστοιχων εργαλείων (spill kit), με αρχικό σκοπό τον περιορισμό της διαρροής και εν συνεχεία το καθαρισμό του χώρου).

Συνεργατικά το τμήμα Προμηθειών (Supply Chain) αναλαμβάνει την επικοινωνία με τους προμηθευτές και διαπραγματεύεται το κόστος προμήθειας των απαιτούμενων υλικών και εργασιών, θεσπίζοντας με συμφωνία των δύο μερών, ένα αντίστοιχο τιμοκατάλογο. Για τις περιπτώσεις όπου κάποιες εργασίες ή κάποια υλικά δεν περιγράφονται στις αρχικές συμφωνίες, τότε χρησιμοποιείτε το προγραμματιστικό εργαλείο SCM, μέσω του οποίου αποστέλλονται αιτήματα προσφορών στους προμηθευτές / συνεργάτες. Το αναφερόμενο ERP σύστημα, βοηθάει στη καταγραφή και διευθέτηση των αιτημάτων.

Το τρίτο και εξίσου σημαντικό τμήμα στην αναφερόμενη διαδικασία, είναι το τμήμα Επιχειρήσεων (Operations), καθώς αναλαμβάνει την παραλαβή των εργασιών από τους συνεργάτες (on-site acceptance), τη παρακολούθηση σε 24ωρη βάση του δικτύου των μητρικών εταιριών, καθώς επίσης και τη διαδικασία ανάθεσης έως και αποδοχή επίλυσης βλαβών που προκύπτουν.

4.7 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Όπως αναφέρθηκε αρχικά, η εταιρία εξασφαλίζει τους οικονομικούς πόρους, για τη λειτουργία της, από τις μητρικές εταιρίες. Για το λόγο αυτό καταθέτει στις μητρικές εταιρίες δύο (2) αντίστοιχους οικονομικούς προϋπολογισμούς (financial budget). Οι οικονομικοί προϋπολογισμοί καλύπτουν τόσο τα έξοδα που αντιστοιχούν για τις ανάγκες των ιδιωτικών δικτύων (stand alone) των μητρικών εταιριών, όσο και του κοινού τους δικτύου (shared).

Η διαχείριση των οικονομικών πόρων καταγράφονται μέσω του προγράμματος SAP, το οποίο αποτελεί και το κεντρικό οικονομικό σύστημα των εταιριών, καθώς παρέχεται η δυνατότητα καταγραφής των εξόδων (προς προμηθευτές / συνεργάτες), η έγκρισή τους από τους αντίστοιχους επόπτες (Supervisor / Manager / Director / CEO) και η τελική κατανομή τους στις μητρικές εταιρίες (αφορά το ποσοστό συμμετοχής που προκύπτει με τη πρόοδο εργασιών ενοποίησης του δικτύου).

4.8 BRAND AWARENESS

Όντας μια εταιρεία ιδιαιτέρων συνθηκών και σκοπού, η Victus δεν έχει τμήματα Πωλήσεων ή Μάρκετινγκ. Αφενός, δεν απευθύνεται στην αγορά καθώς αποκλειστικοί πελάτες της είναι οι μέτοχοι της. Αφετέρου, όλα τα αποτελέσματα της δράσης της δεν θα φανούν στο κοινό με το brand της αλλά με αυτό των Vodafone Greece και Wind Hellas. Κατ' ουσία, παρέχει τις υπηρεσίες της σαν ένα "white-label" προϊόν. Παρά ταύτα, η εταιρεία έχει αποφασίσει την προώθηση του Victus Brand σε μία πλήρως διαφορετική σκοπιά.

4.8.1 EMPLOYER'S BRAND

Χωρίς την ανάγκη για αναγνωσιμότητα της εμπορικής της επωνυμίας, η Victus έχει ξεκινήσει μια δυναμική καμπάνια για την προώθηση του Brand της ως εργοδότη. Στόχος της καμπάνιας είναι η προσέλκυση του καλύτερου τεχνικού δυναμικού της αγοράς και η ανάδειξή της εταιρείας σε "place to be" για κάθε νέο ταλαντούχο υποψήφιο. Με την προσθήκη τους, θα ενισχύσει το ήδη υψηλού επιπέδου τεχνικό της προσωπικό και θα καταφέρει να αναγάγει τους ανθρώπους της σε σημείο υπεροχής για την ανταγωνιστικότητα των μετόχων της.

4.8.1.1 JOB FAIRS, ΣΥΝΕΔΡΙΑ & ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ

Ειδικό βάρος στην προσπάθεια αυτή έχει δοθεί στη συμμετοχή της εταιρείας σε συνέδρια και συναφείς εκδηλώσεις, καθώς και στα σημαντικότερα Job Fairs της χώρας. Αναφέρονται ενδεικτικά κάποιες από τις σημαντικότερες δράσεις για το τρέχον έτος.

- **Job Fair Athens by EESTEC**
Πρόκειται για μια οργάνωση του ελληνικού branch της Electrical Engineering Students European Association (EESTEC). Στόχος ήταν η έκθεση σε φοιτητές και απόφοιτους σχολών Ηλεκτρολόγων Μηχανικών, που αποτελούν και βασικό κορμό για την στελέχωση εταιρειών στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών.
- **7^ο Εθνικό Συνέδριο Μετρολογίας**
Υπό την οργάνωση της Ελληνικής Ένωσης Εργαστηρίων και το τμήματος Ηλεκτρολόγων Μηχανικών του ΕΜΠ.
- **Ημέρες Καριέρας ΑΠΘ**
Μια διοργάνωση όπου εκτός από την προβολή σε υποψηφίους, δόθηκε η ευκαιρία για networking με άλλες εταιρείες του χώρου και ερευνητικά κέντρα, καθώς και για την ανάπτυξη άμεσης επαφής με το Γραφείο Διακίνησης του Πανεπιστημίου.

4.8.1.2 ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ & ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

Αξίζει να κάνουμε ειδική μνεία στην προσέγγιση της εταιρείας στην ακαδημαϊκή και πανεπιστημιακή κοινότητα. Εκτός των συμμετοχών σε Job Fairs και συνέδρια, η Victus έχει προχωρήσει σε απευθείας επαφές με τμήματα, καθηγητές και συλλόγους φοιτητών. Οι σχέσεις αυτές έχουν οδηγήσει σε δράσεις όπως εξειδικευμένες συναντήσεις και παρουσιάσεις σε μεταπτυχιακούς φοιτητές των μεγαλύτερων τεχνικών πανεπιστημίων της χώρας καθώς και ευκαιρίες για “Behind the Scenes” εμπειρίες με επισκέψεις σε σταθμούς βάσης της εταιρείας.

4.8.1.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ & LINKED-IN

Για τις ανάγκες της καμπάνιας αναδιαμορφώθηκε η ιστοσελίδα της εταιρείας και εμπλουτίστηκε με περιεχόμενο που προωθεί το εργοδοτικό της προφίλ. Επιπλέον, ενισχύθηκε η παρουσία της Victus σε πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, με έμφαση στο Linked-in. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως από την έναρξη της καμπάνιας και μετά, το 90% των νέων προσλήψεων της εταιρείας

έχουν προέλθει από βιογραφικά που υποβλήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Linked-in.

4.8.1.4 THE CANDIDATE EXPERIENCE

Η ανάδειξη και αναγνώριση του Employer's Brand δεν στοχεύει αποκλειστικά σε όσους καταφέρνουν να ενταχθούν στην οικογένεια της εταιρείας αλλά στο σύνολο των υποψηφίων και του ευρύτερου κοινωνικού τους κύκλου. Για τον λόγο αυτό η Victus έχει υιοθετήσει σύγχρονες πρακτικές που της επιτρέπουν να είναι μια από τις λίγες ελληνικές εταιρείες που ενημερώνει on-time και προσωπικά όλους τους υποψηφίους για την εξέλιξη της αίτησης τους. Ανεξάρτητα από το αν θα προχωρήσει σε συνεργασία μαζί τους ή όχι.

4.9 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στη Victus έχουν συνάψει τόσο άμεσες όσο και έμμεσες εργασιακές σχέσεις (internal & external employees).

Το εργατικό δυναμικό της εταιρείας ανέρχεται στους 288 υπαλλήλους, εκ των οποίων οι 217 είναι άνδρες και οι 71 γυναίκες. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων σε ποσοστιαία αναφορά έγκειται σε 55% αποφοίτους ΑΕΙ και 45% αποφοίτους ΤΕΙ, ενώ περίπου το 18% του συνόλου είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών.

4.9.1 TRAININGS

Στη Victus οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να αξιοποιούν ευκαιρίες και ερεθίσματα που θα αναπτύξουν τις επαγγελματικές και τεχνικές τους δεξιότητες. Στηριζόμενοι σε αυτή τη βάση λειτουργεί το μοντέλο εκπαίδευσης, το οποίο αναφέρεται ως 70/20/10 και αναλύεται ως εξής :

- Το 70% της μάθησης προέρχεται από την ευκαιρία να δοκιμάζει κανείς μόνος του διαφορετικά πράγματα, έστω και αν αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναλάβει ορισμένους κινδύνους.
- Το 20% προέρχεται από τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί και λειτουργούν ως καθοδηγητές (coach)

- Το υπόλοιπο 10% προέρχεται από εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια, ειδικά σχεδιασμένα για την ενίσχυση των τεχνικών και συμπεριφορικών δεξιοτήτων.

4.9.2 #BEEACTIVE

Το 2018 η εταιρεία ξεκίνησε μια καινούργια συντονισμένη προσπάθεια για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεσμών των ανθρώπων της, φροντίζοντας παράλληλα να ικανοποιήσει την επιθυμία τους για προσφορά. Το πρόγραμμα αυτό ονομάστηκε #BeeActive και έχει 6 πυλώνες.

- Together We Act For Good / No finish line : Συμμετοχή στον αγώνα δρόμου “No Finish Line” που πραγματοποιήθηκε στις 26 Απριλίου.
- Together We Act For Good : Συμμετοχή στη δημιουργία και προσφορά γεύματος αλληλεγγύης που πραγματοποιήθηκε στις 16 Μαΐου.
- Together We Act For Good / Blood Donation : Πραγματοποίηση της 5ης εθελοντικής αιμοδοσίας, στις εγκαταστάσεις της εταιρίας, στις 21 Ιουνίου
- Together We Feel Energized / Athens Marathon : Συμμετοχή στην αθλητική διοργάνωση «Μαραθώνιος Αθήνας», με την ομάδα Victus Running Team.
- Together We Grow / Annual Training Plan : Ετήσιος προγραμματισμός εκπαιδεύσεων των υπαλλήλων της Victus.
- Together We Shine / Business Briefing : Συμμετοχή σε σεμινάριο παρουσίασης / ενημέρωσης νέων τεχνολογιών.

4.9.3 EMPLOYEE’S SURVEY

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, στη δέσμευσή του για διαρκή εξέλιξη, δημιουργίας μίας εργασιακής κουλτούρας υψηλής απόδοσης και αντιμετώπισης των προκλήσεων σε ένα δημιουργικό περιβάλλον, διεξάγει την Έρευνα Εργαζομένων, μέσω της οποίας κατατίθενται οι απόψεις των εργαζομένων για την αποδοτικότητα των υπαρχουσών λειτουργιών αλλά και προτάσεων για βελτίωσή τους. Με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων (προϊσταμένων και

υφισταμένων) και τη συνεχή ανατροφοδότηση, επιτυγχάνεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση στοχευμένων δράσεων.

4.10 HEALTH & SAFETY

Για να την υποστήριξη των επιχειρηματικών της αρχών και την παροχή ενός ασφαλούς και παραγωγικού περιβάλλοντος προς τους εργαζομένους της, η Victus καταβάλλει μια συνεχή προσπάθεια για τη δημιουργία κουλτούρας ασφάλειας μέσω της πρόληψης όλων των πιθανών κινδύνων. Κάτι που είναι μείζονος σημασίας για μια τεχνική εταιρεία με κύριο όγκο δραστηριοτήτων εργασίες κατασκευών και συντήρησης στο πεδίο.

4.10.1 SAFETY CULTURE

Κύριος στόχος της εταιρείας είναι η δραστηριότητα χωρίς ατυχήματα (zero incidents), βασισμένη στη λήψη προληπτικών μέτρων. Για την επίτευξη του στόχου απαιτείται η ανάπτυξη μια εργασιακής κουλτούρα Υγείας & Ασφάλειας, καθώς η κουλτούρα είναι μια έννοια αυτοσυντηρούμενη, που αντέχει στο χρόνο και που δεν επηρεάζεται από την περιρρέουσα ατμόσφαιρα.

Για τον λόγο αυτό έχει θεσπίσει ρόλους υπεύθυνων ασφαλείας σε κάθε ομάδα εργαζομένων, διοργανώνει σχετικές ημερίδες και εκπαιδεύσεις, ενώ φροντίζει να μοιράζετε την γνώση για best practices αλλά και lessons learnt σε όλο τον οργανισμό. Έτσι, προσπαθεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα συνυπευθυνότητας κάθε εργαζομένου για την Υ&Α των συναδέλφων του.

Επίσης έχει υιοθετήσει το διεθνές πρότυπο OHSAS 18001, το οποίο εκδόθηκε το 1999, αναθεωρήθηκε το 2007 και αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρισμένα πρότυπα διεθνώς για τα Συστήματα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία.

4.10.2 7 ΑΠΟΛΥΤΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ

Για την αποτελεσματικότερη προστασία των εργαζομένων της, εντός και εκτός εργασίας, η Victus έχει θεσπίσει 7 απόλυτους κανόνες ασφαλείας.



Φοράτε **PANTA** τη ζώνη ασφαλείας ή το κράνος όταν επιβαίνετε στο ανάλογο όχημα.



Χρησιμοποιείτε **PANTA** τα κατάλληλα μέσα ατομικής προστασίας όταν δουλεύετε σε ύψος.



ΠΟΤΕ μην εκτελείτε εργασίες σε ηλεκτρομαγνητικές εγκαταστάσεις αν δεν είστε αδειούχοι ηλεκτρολόγοι και κατάλληλοι για την εργασία.



ΠΟΤΕ μην εργάζεστε υπό την επήρεια αλκοόλ και παράνομων ουσιών ή φαρμάκων που επηρεάζουν την ικανότητα εργασίας.



ΠΟΤΕ μην υπερβαίνετε τα όρια ταχύτητας όταν οδηγείτε. Προσαρμόστε την οδήγηση σας ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά.



ΠΟΤΕ μην χρησιμοποιείτε το κινητό σας ενώ οδηγείτε. Αν χρειαστεί να μιλήσετε στο κινητό, σταθμεύστε σε κάποιο ασφαλές σημείο ή χρησιμοποιήστε ασύρματο Bluetooth.



ΠΟΤΕ μην αναλαμβάνετε οποιεσδήποτε εργασίες οδοποιίας ή/και εκσκαφών εκτός αν είστε ικανοί για αυτό.

4.10.3 ECOSYSTEM

Αξίζει να σημειώσουμε πως η προσπάθεια της εταιρείας για την εμφύσηση της κουλτούρας ασφαλείας, δεν περιορίζεται μόνο στους εργαζομένους της. Η Victus, έχοντας συνεργασία με πολυάριθμες εργολαβικές εταιρείες, που συχνά

αναλαμβάνουν επικίνδυνες εργασίες όπως κατασκευές πυλώνων ή εργασίες σε ύψος, φροντίζει για την εναρμόνισή τους με τους κανόνες ασφαλείας. Για τον λόγο αυτό διοργανώνει σχετικές εκπαιδεύσεις για όλο το οικοσύστημα, διασφαλίζει την ύπαρξη όλων των αρμόδιων πιστοποιήσεων και διενεργεί συχνές επισκέψεις/ελέγχους για να πιστοποιήσει την συμμόρφωση στους κανόνες.

4.11 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

4.11.1 ΟΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΗΣ VICTUS

Τα δίκτυα Victus, εξ ονόματος των μετόχων της, δοκιμάζουν νέες τεχνολογίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από αυτούς για να προσφέρουν υψηλότερους ρυθμούς δεδομένων καθώς και υψηλότερες δυνατότητες 4G / 4G + στους συνδρομητές τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, τον Ιούλιο του 2016, επετεύχθη για πρώτη φορά στην Ελλάδα, ποσοστά λήψης δεδομένων 1 Gbps για τους μετόχους της. Οι δοκιμές πραγματοποιήθηκαν σε εργαστηριακό περιβάλλον, αξιοποιώντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας LTE / LTE Advanced. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν τα ακόλουθα:

- Συγκέντρωση φορέα σε πέντε ζώνες RF (δηλ. Στα 800MHz, 900MHz, 1800MHz, 2100MHz και 2600MHz)
- 4 × 4 τεχνολογία MIMO
- 256 διαμόρφωση QAM

Με τις νέες αυτές τεχνολογίες, η εμπειρία των χρηστών των μετόχων μας μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, πλησιάζοντας την εποχή των 5G.

4.11.2 ΤΜΗΜΑ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το Victus Networks Radio Lab είναι απαραίτητο για την εξυπηρέτηση των αναγκών της ολοκλήρωσης συστημάτων και της εξέλιξης των νέων τεχνολογιών (Αρχιτεκτονική κοινής χρήσης δικτύου και συνεγκατάστασης, αναδιαμόρφωση φάσματος, ειδικά έργα κλπ)

- Τεχνική αξιολόγηση νέου εξοπλισμού ραδιοσυχνοτήτων (ενεργός / παθητικός) Εξοπλισμός που βασίζεται στα πρότυπα ETSI και 3GPP και στις δοκιμές των νέων τεχνολογιών.
- Δοκιμές σύγκρισης μετά από τεχνικές RFQ, δοκιμές διαλειτουργικότητας των ραδιοσυστημάτων.
- Προσομοίωση των ζητημάτων πεδίου και της παράδοσης λύσεων (π.χ. έρευνες κίνησης, δοκιμές συστήματος κεραίας).
- Ενσωμάτωση και δοκιμές των εκδόσεων του HW & SW στο υλικό.
- Επίδειξη λύσεων, κατάρτιση και εξαγωγή κατευθυντήριων γραμμών.

4.11.3 ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΜΑΓΝΗΤΙΚΗΣ ΑΚΤΙΝΟΒΟΛΙΑΣ ΡΑΔΙΟΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ & ΘΟΡΥΒΟΥ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το Εργαστήριο Πιστοποίησης RF & Noise Network της Victus Networks συμβάλλει στη συμμόρφωση των δικτύων πρόσβασης ραδιοσυχνοτήτων VF & WH σύμφωνα με τα διεθνή τεχνικά πρότυπα και τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας (πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO / IEC 17025: 2005 και Κριτήρια ESYD) και ad hoc μετρήσεις για λόγους Υγείας & Ασφάλειας, καθώς και για ζητήματα αδειοδότησης.

Επιπλέον, η ίδια η Διαπίστευση θέτει την Victus στην πρώτη γραμμή της ελληνικής ακαδημαϊκής θέσης για την Ασφάλεια EMF & Noise, επιβεβαιώνοντας τον ηγετικό ρόλο της Εταιρείας στην επιχειρηματική δραστηριότητα “hi-tech-Networks”.

4.12 ΧΡΗΣΗ & ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Victus χρησιμοποιεί και αξιοποιεί τα ακόλουθα πληροφοριακά συστήματα :

- i. Intranet : αποτελεί το διαδικτυακό τόπο της εταιρίας, όπου αναρτώνται όλες οι πληροφορίες και ανακοινώσεις που αφορούν την εταιρία, τις δράσεις της και τους εργαζομένους
- ii. HR portal : είναι η διαδικτυακή πύλη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας και στην οποία μπορούν οι εργαζόμενοι να λάβουν γνώση της αξιολόγησής τους, των εργασιακών στόχων που έχουν οριστεί (εταιρικοί ή/και προσωπικοί) και να υποβάλλουν / καταχωρούν τα αιτήματά τους.
- iii. SAP : πρόγραμμα υποβολής, παρακολούθησης, επεξεργασίας και διαχείρισης οικονομικών πόρων της εταιρίας.
- iv. SCM : πρόγραμμα επικοινωνίας με προμηθευτές και συνεργάτες, για υποβολή προσφορών (υλικών και εργασιών)
- v. Dashboards : προγράμματα συγκεντρωτικής διαχείρισης σηματοδοσιών, για τη βελτιστοποίηση επίβλεψης και διαχείρισης του δικτύου.
- vi. Site visit : εφαρμογή καταχώρησης εισόδου και εξόδου των συνεργατών από τους σταθμούς βάσης του δικτύου
- vii. Thesis : αποτελεί τη κύρια βάση δεδομένων, στην οποία καταγράφονται πλήρως όλα τα στοιχεία που αφορούν τους σταθμούς βάσης του δικτύου (από στοιχεία αδειοδότησης έως σειριακούς αριθμούς του εγκατεστημένου εξοπλισμού).
- viii. Business Intelligence Application : χρησιμοποιείτε η εφαρμογή Qlik, για την ανάλυση, ομαδοποίηση και παρουσίαση δεδομένων
- ix. Virtual Desktop Infrastructure (VDI) : βασίζεται σε cloud service, το οποίο υλοποιήθηκε και συντηρείται in house.
- x. Ithaka (Trouble Ticket application) : εφαρμογή για την αναφορά βλάβης προς τους συνεργάτες διαχείρισης δικτύου, με εστιασμένη αναφορά στο είδος βλάβης. Η καταγραφή ανατροφοδότησή της και από τα δύο μέρη, βοηθά στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τα είδη βλάβης, τη συχνότητα εμφάνισής τους και τη διάρκεια επίλυσής τους.

4.13 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Η επενδυτική δραστηριότητα της Victus είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με εκείνη των μετόχων της καθώς όλες οι ενέργειες της πηγάζουν από τα αντίστοιχα CAPEX των Vodafone Greece και Wind Hellas.

Διαχρονικά, βασικότερο επενδυτικό έργο για την εταιρεία αποτελεί η σχεδίαση και ανάπτυξη του κοινού δικτύου κινητής τηλεφωνίας των δύο μετόχων. Κάτι που έχει άμεση συσχέτιση και με το σκοπό δημιουργίας της. Παρά ταύτα, το συνεχώς μεταβαλλόμενο micro και macro περιβάλλον έχει οδηγήσει στην ανάγκη υλοποίησης αναδυόμενων στρατηγικών. Τέτοιες επενδυτικές κινήσεις των τελευταίων χρόνων είναι οι εφαρμογές νέων τεχνολογιών (4G+, CA) και οι υποδομές.

4.13.1 SUMMER TRAFFIC BOOM

Το καλοκαίρι του 2017 ήταν μια πολύ κομβική χρονιά για το σύνολο του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Αλλαγές στο γενικευμένο (μάκρο) περιβάλλον με την πολιτική αστάθεια στη γειτονική Τουρκία, την θετικότερη εικόνα των ξένων για την Ελλάδα μετά τα πρώτα χρόνια της κρίσης και τη γενικότερη θετική προβολή για την προσπάθεια διαχείρισης της προσφυγικής κρίσης από τη χώρα μας, οδήγησαν σε μια πρωτοφανή αύξηση του τουρισμού. Επιπλέον, μια νομοθετική αλλαγή του ευρωπαϊκού κανονισμού οδήγησε σε κατάργηση των χρεώσεων roaming για τους ευρωπαίους πολίτες που ταξιδεύουν εντός της ένωσης. Έτσι οι ευρωπαίοι τουρίστες μπορούν να κάνουν πλήρη χρήση του πακέτου κινητής που κατέχουν χωρίς επιπρόσθετες χρεώσεις.

Όλα αυτά είχαν σημαντικές επιπτώσεις στην ελληνική αγορά. Ξαφνικά, το καλοκαίρι για της εταιρείες του κλάδου “μεγάλωσε”, τόσο σε διάρκεια όσο και σε ένταση. Το χρονικό διάστημα των αυξημένων απαιτήσεων για χρήση δεδομένων, που παραδοσιακά φέρνει η περίοδος του καλοκαιριού, πλέον ξεκινά από το Μάη και φτάνει έως τις αρχές Οκτώβρη. Ενώ, για το ίδιο διάστημα, το data traffic σε απόλυτα νούμερα σχεδόν διπλασιάστηκε σε σχέση με το 2016.

Το stress-test για τα δίκτυα κινητής έδειξε πως έφτασαν κοντά στα όρια λειτουργικότητάς τους. Παράλληλα, τα forecast μιλούν για νέο διπλασιασμό μέσα στο τρέχον έτος και το trend δείχνει ενδεχόμενο τετραπλασιασμό το 2019. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες αναπροσαρμόζουν το επενδυτικό τους πλάνο δίνοντας βαρύτητα σε εργασίες επέκτασης και βελτιστοποίησης του Backhauling δικτύου τους, σε ip-fication του ραδιοδικτύου και σε εκτεταμένα capacity expansions.

Παρουσιάζει πολύ ενδιαφέρον να σημειώσουμε πως η κίνηση των roamers δεν είναι (πλέον) ιδιαίτερως επιθυμητή για τους παρόχους, καθώς τα εμπορικά οφέλη έχουν περιοριστεί, ενώ καταναλώνουν πόρους που αλλοιώνουν το customer experience των γηγενών καταναλωτών, που αποτελούν και την κύρια πελατειακή βάση. Οι εταιρείες κινητής θα ήθελαν ενδεχομένως να εφαρμόσουν διάφορες τεχνικές λύσεις για να δώσουν προτεραιότητα στην κίνηση δεδομένων των πελατών τους έναντι των roamers, όμως κάτι τέτοιο είναι αδύνατο καθώς θωρακίζεται θεσμικά από τον ευρωπαϊκό κανονισμό περί Net Neutrality.

4.14 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μία από τις προκλήσεις που είχε να αντιμετωπίσει η εταιρία από την ίδρυσή της, ήταν η ομαλή μετάβαση σε μια νέα εργασιακή κουλτούρα των εργαζομένων της, καθώς προέρχονταν από δύο διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα. Οι λύσεις που προκρίθηκαν και ευοδώθηκαν, αφορούσαν τη θέσπιση κοινών εκπαιδεύσεων και διαχείρισης των δικτύων (consolidation), οι συχνές ενδομηματικές και διαμηματικές συναντήσεις και κοινές δράσεις.

4.14.1 THE VICTUS WAY

Οι αξίες της εταιρίας έχουν ανανεωθεί για να αντανakλούν καλύτερα στο όραμά της. Κάτι που ονομάστηκε “Victus Way” και όλοι οι εργαζόμενοι αναμένεται να τον αγκαλιάσουν, να τον αγαπήσουν και να ζήσουν με αυτόν. Ο τρόπος της Victus θέτει το την κουλτούρα και το πλαίσιο για το πώς πρέπει να δράσουν για να οδηγηθούν σε εξαιρετικά αποτελέσματα και στηρίζεται στους ακόλουθους τέσσερις πυλώνες.

4.14.1.1 SHINE

“Είμαστε θαρραλέοι στην προσέγγισή μας, μαθαίνουμε από την εμπειρία, αντιδρούμε με ψυχραιμία και είμαστε ανθεκτικοί όταν ενεργούμε υπό πίεση. Μαθαίνουμε να προσαρτούμε νέους τρόπους και ανεξάρτητα από τη πρόκληση, είμαστε πάντα έτοιμοι να ανταποκριθούμε, συνδυάζοντας τη τεχνογνωσία και την ενέργειά μας.”

4.14.1.2 LEAD

“Έχουμε ένα επιχειρηματικό πνεύμα. Οδηγούμε την καινοτομία, δημιουργούμε, εμπνέουμε και «χτίζουμε» ομάδες υψηλής εργασιακής απόδοσης, ενώ επίσης προσπαθούμε να είμαστε αξιόπιστοι και διαφανείς, ενεργώντας με ακεραιότητα και σεβασμό στους συναδέλφους μας και την εταιρία.”

4.14.1.3 ACHIEVE

“Αναγνωρίζουμε πότε οι ενέργειές μας δεν αποδίδουν, αναλαμβάνοντας και την ευθύνη για αυτό και έχουμε το θάρρος να αλλάξουμε πορεία όταν χρειαστεί. Εργαζόμαστε έξυπνα, επιδιώκοντας τη συνεχή μας βελτίωση, την ποιοτική μας διαδρομή και τον καθορισμό υψηλών προτύπων.”

4.14.1.4 COLLABORATE

“Είμαστε ανοιχτοί σε προτάσεις / υποδείξεις, λειτουργούμε με ευελιξία στη διαχείριση των εργασιών, είμαστε δεκτικοί και έχουμε ειλικρινείς αλληλεπιδράσεις με τον εργασιακό μας περίγυρο.”

4.15 ΚΑΝΟΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Ο Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας (ΚΕΔ) σχεδιάστηκε με στόχο να αποτυπωθούν οι γενικές αρχές και οι κανόνες που πρέπει να διέπουν όλους τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες της Victus και προσδιορίζει τις υποχρεώσεις και ευθύνες που έχει ο κάθε εργαζόμενος απέναντι στους συναδέλφους του, στους συνεργάτες και στους μετόχους της εταιρείας.

Στόχος είναι να εξασφαλίσει η Victus ότι οι στόχοι της επιδιώκονται σε ένα πλαίσιο συμφωνημένων αρχών και αξιών μέσα από το οποίο προσδιορίζεται η καθημερινή συμπεριφορά όλων. Γνώμονας για τη δημιουργία του Κώδικα είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα της Victus, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που τη διέπει, οι υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που παρέχει και τα πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς που έχει υιοθετήσει για τις ανάγκες της άσκησης της εν λόγω δραστηριότητας.

Ο ΚΕΔ απευθύνεται σε όλους τους εργαζόμενους και συνεργάτες της εταιρείας. Η Victus αναμένει από τους προμηθευτές και τους συνεργάτες της να

εφαρμόζουν τα ίδια πρότυπα και να συμμορφώνονται με τον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας.

4.15.1 COMPLIANCE

Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών της Victus προς τους πελάτες της, διέπεται από ένα πλαίσιο συμμόρφωσης προς τις κανονιστικές απαιτήσεις και προστατεύεται από ένα αυστηρό πλαίσιο ασφάλειας πληροφοριών και ιδιωτικότητας των δεδομένων. Ακολουθώς περιγράφονται οι βασικές απαιτήσεις συμμόρφωσης όπως της Καταπολέμηση της Δωροδοκίας, τις Αρχές Ανταγωνισμού και της Ασφάλειας Δεδομένων.

4.15.1.1 COMPETITION LAW

Στα πλαίσια τόσο της Ελληνικής όσο και της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας περί Δίκαιου Ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ακολουθούνται οι κανόνες που απορρέουν από αυτές.

Ειδικότερα στη Victus, που διαχειρίζεται τόσο το κοινό όσο και τα μεμονωμένα δίκτυα των μετόχων της, η διακίνηση των πληροφοριών πρέπει να ακολουθεί αυστηρές διαδικασίες αναφορικά με τις επικοινωνίες των εργαζομένων εντός και εκτός της Victus, δεδομένου ότι μπορεί να έχουν ευαίσθητο χαρακτήρα από πλευράς ανταγωνισμού.

Οι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι σε συνεχή εγρήγορση και να ακολουθούν τους κανόνες, που στόχο έχουν τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών της Vodafone και της Wind, οι οποίες παραμένουν ανταγωνίστριες εταιρείες στην αγορά των τηλεπικοινωνιών. Η μη συμμόρφωση με το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο ενδέχεται να επισύρει πολύ σοβαρές συνέπειες για τους εργαζομένους, την Victus και τους μετόχους της.

4.15.1.2 ANTI-BRIBERY

Η Victus εφαρμόζει πολιτική εταιρικών δώρων και φιλοξενίας στην οποία περιγράφει τις αρχές που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι, καθώς και τις απαιτήσεις για έγκριση και καταγραφή των ειδών που προσφέρονται ή

λαμβάνονται. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι απαγορεύει την προσφορά και αποδοχή δώρων σημαντικής αξίας ή σημαντικών ωφελημάτων (συμπεριλαμβανομένης της φιλοξενίας, των εκπτώσεων και κάθε άλλου προνομίου που δεν είναι διαθέσιμο σε όλους τους εργαζόμενους). Πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι αποφάσεις δεν επηρεάζονται με κανένα τρόπο και σε καμία περίπτωση από δώρα ή φιλοξενία. Για παράδειγμα, δεν πρέπει να προσφέρονται ή να γίνεται αποδοχή δώρων ή φιλοξενίας από υποψήφιο συνεργάτη κατά τη διάρκεια διεξαγωγής ενός διαγωνισμού και διαπραγματεύσεων για την υπογραφή μιας νέας συμφωνίας.

Η προσφορά ή η αποδοχή δώρων και φιλοξενίας μπορεί επίσης να συνιστά δωροδοκία σε ορισμένες περιπτώσεις. Ο νόμος απαγορεύει τη δωροδοκία σε κάθε εμπορικό περιβάλλον. Η Victus έχει δεσμευτεί στην καταπολέμηση κάθε μορφής δωροδοκίας και δεν προτίθεται να την ανεχτεί.

4.15.1.3 ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ & ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Τα επαγγελματικά αρχεία που δημιουργούν ή λαμβάνουν οι εργαζόμενοι κατά τις συνήθεις δραστηριότητες της επιχείρησης, αποτελούν πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία της Victus. Για αυτό, η ορθή και ακριβής τήρηση αρχείων αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Όσοι εργαζόμενοι λόγω της φύσης της παρεχόμενης εργασίας τους τηρούν αρχεία, οφείλουν να διασφαλίζουν την ακεραιότητα και την πληρότητα αυτών. Οι πληροφορίες που διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι της Victus πρέπει να είναι διαβαθμισμένες σύμφωνα με την κλίμακα:

- 1) C1 Δημοσιεύσιμο
- 2) C2 Εσωτερική Χρήση
- 3) C3 Εμπιστευτικό
- 4) C4 Απόρρητο.

Κάθε εργαζόμενος οφείλει κατά την άσκηση των καθηκόντων του, όσο και στις κάθε είδους συναλλαγές ή σχέσεις του με τρίτους να μην γνωστοποιεί ή να καθιστά διαθέσιμες με οποιοδήποτε τρόπο πληροφορίες της εταιρείας που είναι εμπιστευτικές ή απόρρητες. Εμπιστευτικές ή απόρρητες πληροφορίες είναι οι πληροφορίες, οι οποίες δεν έχουν γνωστοποιηθεί ή δεν είναι διαθέσιμες για το ευρύ κοινό. Είναι υποχρέωση όλων των εργαζομένων να διαφυλάττουν τις εμπιστευτικές και απόρρητες πληροφορίες και να μην τις γνωστοποιούν σε άτομα είτε εντός είτε εκτός της Victus, συμπεριλαμβανομένων των μελών του

οικογενειακού και φιλικού τους περιβάλλοντος, καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής τους σχέσης με την εταιρεία, αλλά και κατόπιν της λήξης αυτής με οποιοδήποτε τρόπο

4.15.1.4 GDPR

Προσωπικά δεδομένα είναι κάθε πληροφορία που αναφέρεται σε και περιγράφει ένα άτομο, όπως: στοιχεία αναγνώρισης (ονοματεπώνυμο, ηλικία, κατοικία, επάγγελμα, οικογενειακή κατάσταση κλπ.), φυσικά χαρακτηριστικά, εκπαίδευση, εργασία (προϋπηρεσία, εργασιακή συμπεριφορά κλπ), οικονομική κατάσταση (έσοδα, περιουσιακά στοιχεία, οικονομική συμπεριφορά), ενδιαφέροντα, δραστηριότητες, συνήθειες. Ευαίσθητα χαρακτηρίζονται τα προσωπικά δεδομένα ενός ατόμου που αναφέρονται στη φυλετική ή εθνική του προέλευση, στα πολιτικά του φρονήματα, στις θρησκευτικές ή φιλοσοφικές του πεποιθήσεις, στην υγεία του, στην κοινωνική του πρόνοια, στην ερωτική του ζωή, τις ποινικές διώξεις και καταδίκες του, καθώς και στη συμμετοχή του σε συναφείς με τα ανωτέρω ενώσεις προσώπων.

Η Victus δεν εμπίπτει στις διατάξεις που προβλέπει ο νόμος καθώς σύμφωνα με τον κανονισμό δεν είναι υποχρεωμένη συμμόρφωσης. Παρά ταύτα, επέλεξε οικιοθελώς, σαν υπεύθυνη στάση, να εναρμονιστεί με όλα όσα προβλέπει ο 2016/679 (GDPR). Προχώρησε ακόμα στον ορισμό Data Protection Officer (DPO) και λαμβάνει όλα τα απαραίτητα και αναγκαία μέτρα προκειμένου να διασφαλίσει την προστασία των προσωπικών δεδομένων φυσικών προσώπων που τυχόν έχει στην κατοχή της.

4.16 ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Τα ειδικά χαρακτηριστικά της Victus τη διαφοροποιούν από τις συνήθειες πρακτικές και σε αυτή την περίπτωση. Όμως, όχι τόσο στον τρόπο δράσης όσο στα κίνητρα πίσω από αυτές. Όντας μια εταιρεία με αποκλειστικούς πελάτες τους μετόχους της, δεν αποσκοπεί στη βελτίωση της εικόνας της μέσω της κοινωνικής της δράσης. Κίνητρα της αποτελούν η υπευθυνότητα και η προσπάθεια για Team-Building.

4.16.1 #BEEACTIVE – TOGETHER WE ACT FOR GOOD

Ένα από τα κομμάτια του προγράμματος #BeeActive ονομάζεται “Together we act for good” και συγκεντρώνει όλες τις εθελοντικές δράσεις της

εταιρείας. Δράσεις που περιλαμβάνουν μέρες εθελοντικής αιμοδοσίας, εθελοντικής εργασίας για τη στήριξη κοινωνικά αποκλεισμένων ομάδων, συμμετοχή σε αγώνες δρόμου για κοινωφελής σκοπούς, καθώς και δράσεις για την ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας (π.χ. εθελοντική εργασία σε σχολεία).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αλυσιδωτή αντίδραση που δημιουργήθηκε σε συνέχεια του προγράμματος, με μέρος του προσωπικού όχι μόνο να μετέχει ενεργητικά στις εθελοντικές δράσεις, αλλά και να φέρνει προτάσεις για μελλοντικές ενέργειες ή ακόμα και να αυτό-οργανώνεται σε προσπάθειες συλλογής τροφίμων και ειδών πρώτης ανάγκης. Διαμορφώνοντας έτσι μια γενικότερη εταιρική κουλτούρα προσφοράς και κοινωνικής ευθύνης.

4.16.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Η Victus Networks πιστεύει ότι ο σεβασμός στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της περιβαλλοντικής ευθύνης είναι σημαντική παράμετρος των δραστηριοτήτων της καθώς και ακρογωνιαίος λίθος της κοινωνικώς υπεύθυνης συμπεριφοράς της. Κατά συνέπεια η εταιρεία δεσμεύεται να αναπτύσσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στα πλαίσια των αρχών προστασίας του περιβάλλοντος.

Η εταιρεία εφαρμόζει πλήρως κάθε περιβαλλοντική νομοθεσία και τα διεθνή πρότυπα αλλά και υπεύθυνες πρακτικές για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη βιώσιμη ανάπτυξη σε μακροπρόθεσμη βάση. Στα πλαίσια αυτά, εφαρμόζει συστηματικά πρακτικές, προκειμένου να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης. Βούληση και στόχος της εταιρείας είναι οι διαδικασίες και τα προϊόντα να έχουν την ελάχιστη αρνητική περιβαλλοντική επίπτωση κατ' αναλογία με την επιχειρηματική δραστηριότητα. Αναζητά συνεχώς καινοτόμες, πρωτοποριακές λύσεις για να βελτιώσει την περιβαλλοντική απόδοση των υπηρεσιών της.

Η εταιρεία δεσμεύει κάθε συνεργάτη/προμηθευτή της αναφορικά με την τήρηση της περιβαλλοντικής νομοθεσίας και ελέγχει συστηματικά τη συμμόρφωσή του με τους περιβαλλοντικούς κανόνες.

4.16.3 ΗΛΕΚΤΡΟΜΑΓΝΗΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ (EMF)

Αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης και διαχείρισης ενός δικτύου κινητής τηλεφωνίας είναι η συμμόρφωση με το νομοθετικό πλαίσιο καθώς και η διασφάλιση της μη-επιβάρυνσης του κοινωνικού ιστού από την ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της Εταιρίας για την ασφαλή λειτουργία των Δικτύων που διαχειρίζεται (Vodafone & Wind), τόσο ως προς το κοινό όσο και ως προς τους εργαζομένους της, η Victus διαθέτει Εργαστήριο Μετρήσεων Η/Μ Ακτινοβολίας ως τμήμα της Διεύθυνσης Deployment & Program Management.

Το 2015 ολοκληρώθηκε με επιτυχία η Διαπίστευση του «Εργαστηρίου Μετρήσεων Η/Μ Ακτινοβολίας Ραδιοσυχνοτήτων και Θορύβου στο Περιβάλλον της Victus» (Αρ, Πιστ. 533-4), από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) βάσει των απαιτήσεων του ΕΛΟΤ EN ISO 17025: 2005.

Η επίτευξη του παραπάνω στόχου (πριν την ολοκλήρωση του 1ου χρόνου λειτουργίας της Victus) αποτελεί φυσική συνέχεια της πρωτοπόρας θέσης του Εργαστηρίου στον τομέα του αλλά και της πάγιας δέσμευσης της εταιρείας για την παροχή υψηλής ποιότητας τεχνικών υπηρεσιών στους 2 μετόχους της (Vodafone & WIND). Αξίζει να αναφερθεί ότι το Εργαστήριο είναι το πρώτο από τον χώρο των Τηλεπικοινωνιών που έλαβε τέτοια διαπίστευση (το 2009) και το μόνο που στο Πεδίο Εφαρμογής του ενσωματώνει Μετρήσεις Ραδιοσυχνοτήτων έως τα 6 GHz καθώς και Μετρήσεις Θορύβου.

Έχοντας υπόψη ότι η Victus διαχειρίζεται το μεγαλύτερο ποσοστό των δικτύων κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα, η συνεισφορά του Εργαστηρίου μπροστά στις μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε (υλοποίηση 3&4G, sharing, συνεχιζόμενη δυσπιστία κοινού & υπηρεσιών κλπ), είναι ιδιαίτερα καθοριστική.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το τμήμα ΔΑΠ της VICTUS κλήθηκε να αντιμετωπίσει πολλαπλά και σύνθετα προβλήματα, που αφορούσαν την εργασιακή κουλτούρα (εργαζόμενοι που προέρχονταν από διαφορετικές εταιρείες και με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας σε αυτές), τη διαφορετική αντίληψη της οργανωτικής δομής από τα στελέχη, τη διαφοροποίηση στελέχωσης των τμημάτων, τη διαφοροποίηση λειτουργικών συστημάτων και άλλα.

Έπρεπε λοιπόν να βρεθούν οι κατάλληλοι τρόποι αντιμετώπισης και εξισορρόπησης του οργανισμού λειτουργίας της εταιρείας, ώστε να επιτευχθεί και να προσδιοριστεί η ταυτότητά της. Βασικοί και πρωταρχικοί στόχοι ήταν η μετάβαση των εργαζομένων σε μια κοινή εργασιακή κουλτούρα και νοοτροπία και η μετάβαση σε κοινά προγραμματιστικά λειτουργικά συστήματα, με εταιρικό σύνθημα «One Company, One Identity».

Η επίτευξη των παραπάνω οδήγησε την εταιρεία στην επίτευξη δημιουργίας ενός κεντρικού δικτύου κορμού (σχεδιασμό, υλοποίηση, συντήρηση), εξοικονομώντας στους μετόχους σημαντικούς χρηματικούς πόρους, οι οποίοι και επαναδιατέθηκαν για την περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Πραγματοποιήθηκαν πολλαπλά επιμορφωτικά και εκπαιδευτικά σεμινάρια χρήσης νέων τεχνολογιών, δίνοντας έμφαση στην εσωτερική και «on the job» εκπαίδευση από υπαλλήλους της εταιρείας, με σκοπό την ανάπτυξη μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας των στελεχών της.

Δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας ή προοπτικές εξέλιξης, για τις οποίες και έγινε προσπάθεια να καλυφθούν πρωτίστως από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, λαμβάνοντας υπ' όψιν το εργασιακό προφίλ του εκάστοτε εργαζομένου και δευτερευόντως από την αγορά εργασίας.

Σε αυτό το σημείο όμως θα ήθελα να σταθώ και να τονίσω πως η ψυχολογική κατάσταση του εκάστοτε εργαζομένου σε μια εταιρεία, πρέπει να αποτελέσει πεδίο έρευνας, καθώς αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα, ο οποίος μπορεί να επηρεάσει τόσο την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, όσο και την επίτευξη των εταιρικών στόχων και επηρεάζεται άμεσα ή/και έμμεσα από το κοινωνικό ή/και εταιρικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος ο οποίος διατηρείται στην ίδια θέση εργασίας για χρονικό διάστημα των πέντε (5) ετών, τείνει να απωλέσει το εργασιακό του κίνητρο και ενδιαφέρον. Αν σε αυτή τη παράμετρο προσθέσουμε

την απογοήτευση που τυχόν προέλθει είτε από εσωτερικές απορρίψεις μετακίνησης (νέες θέσεις εργασίας, εφόσον το επιδιώκει ο εργαζόμενος), είτε από αρνητικές αξιολογήσεις (που οφείλονται σε αδυναμία έγκαιρης διαπίστωσης έλλειψης εργασιακού κινήτρου), τότε η ΔΑΠ θα πρέπει να αντιδράσει άμεσα και να μεριμνήσει ώστε ο εργαζόμενος επανέλθει σε εργασιακή ηρεμία, απομακρύνοντας κάθε υποψία αδικίας ή μεροληψίας εις βάρος του.

Επίσης η ΔΑΠ πρέπει να μεριμνήσει για την ύπαρξη ψυχολόγου εργασίας (στα πλαίσια του ιατρού εργασίας), ο ρόλος του οποίου θα πρέπει να είναι η ψυχολογική αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς εκτός από τις επιρροές του εσωτερικού περιβάλλοντος, κυρίαρχο ρόλο διαμορφώνει και το έτερο εσωτερικό περιβάλλον του εργαζομένου, που αποτελείται από την οικογένειά του και τον άμεσο κοινωνικό του περίγυρο. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν κατά κόρον την αποδοτικότητα ενός εργαζομένου και αποτελεί κυρίαρχο στόχο προσέγγισης μιας εταιρείας που σέβεται, εμπιστεύεται και στηρίζεται στους εργαζομένους της.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό παράγοντα διαμόρφωσης και επίτευξης των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης και πρέπει πέραν των επιμορφωτικών δράσεων εκμάθησης νέων τεχνολογιών και χρήσης νέων εργαλείων, να αντιμετωπιστεί και να στηριχθεί καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του ως ο ακρογωνιαίος λίθος της επιχείρησης και όχι ως ένα απλό μέσο περάτωσης των ζητούμενων στόχων, το οποίο και φέρει εργασιακή ημερομηνία λήξεως.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 'Acas'. (2011). The future of workplace relations – An Acas view
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75-88. doi: 10.5296/ijhrs.v2i1.1252
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Aziri B. (2011). Job Satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice* Vol. 3 Issue 4 pp: 77-86
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Beauvallet, G., & Houy, T. (2010). Research on HRM and lean management: a literature survey. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(1), 14-33. doi: 10.1504/IJHRDM.2010.029444
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. and Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Bircan, I. & Gencel, F. (2015). Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 195, 1348 – 1354
- Black, B. (2002). National Culture and Comparative Industrial Relations Theory, 9500 words, School of Management and Economics. Queen's University of Belfast
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. doi: 10.1111/j.17488583.2005.tb00154.x
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from e where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2) 183-203. doi: 10.1111/1468-2370.00037
- Brown, D. and McIntosh, S. (2003), Job satisfaction in the low wage service sector, *Applied Economics*, Vol. 35, pp.1241–54.
- Budd, J. (2004). *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*. Ithaca: Cornell University Press.

- Cappelli, P., and Crocker-Heftler, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies, *Organizational Dynamics*, 25 (1), 7-22.
- Chenevert, D., & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770. doi: 10.1080/09585190902770547
- Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, January, Vol. 70, pp. 137-150
- Combs, J., Liu Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. (13th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York, p.109
- Demo, G. Neiva, E.R., Nunes, I., & Rozzett (2012). *Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis*
- Demyen, S. & Popa, I.L. (2014). Methods of determining the level of performance achieved by human resources in small and medium sized enterprises, using the analysis of specific indicators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 124, 43 – 50.
- Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall. BAR, Rio de Janeiro, 9(4), 395-420.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley and Sons.
- Dietz, G., Wilkinson, A., & Redman, T. (2010). Involvement and participation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 245-268). London: Sage.
- Dubravská, M. & Solanková, E. (2015). Recent Trends in Human Resources Management in Selected Industry in Slovakia and the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance*. 26, 1014 – 1019.
- Dunlop, J. (1958). *Industrial Relations Systems*. New York: Holt.
- Edwards Paul. (2003). *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*, Chapter 1 2nd Edition, Blackwell

- Ezzamel, M., Lilley, S., & Willmott, H (1996). Practices and practicalities in human resource management. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 63-80. doi: 10.1111/j.17488583.1996.tb00397.x
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fombrun, C.J., Tichy, M.M. and Devanna M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley
- Frenkel, S., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: evidence from two organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4193-4210. doi: 10.1080/09585192.2012.667433
- Gerhart, B. (2010). Compensation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 210-230). London: Sage.
- Goldstein, I. L. (1996). Training in work organizations. In M. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 507-619). Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *The Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. doi: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x
- Guest, D., & Hoque, K. (1994). Yes, personnel does make a difference. *Personnel Management*, 26(11), 40-43.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47
- How to Structure a HR Team of Any Size. (2017). *Cleverism*. Retrieved 3 May 2017, from <https://www.cleverism.com/structure-hr-team-size/>
- HRM in Large Organizations. (2017). *Hrmguide.co.uk*. Retrieved 3 May 2017, from http://www.hrmguide.co.uk/organizational_hrm/hrm_in_large_organizations.htm
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. doi: 10.1007/BF02291575
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156. doi: 10.1108/01409171211195161
- Kaufman, B. E. (2010). The Theoretical Foundation of Industrial Relations and Its Implications, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 64, No. 1, article 4.

- Kim, A., & Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 126-146. doi: 10.1080/09585192.2011.561247
- Latham, G., Sulsky, L. M., & Macdonald, H. (2007). Performance management. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 364-381). New York: Oxford University Press.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 220-241). New York: Oxford University Press.
- Lendzion, J. P. (2015). Human resources management in the system of organizational knowledge management. *Procedia Manufacturing*. 3, 674 – 680.
- Levy-Garboua, L., Montmarquette, C., and Simonnet, V. (2007), Job Satisfaction and Quits: Theory and Evidence from the German Socioeconomic Panel. *Labour Economics*, Vol.14, pp.251-268.
- Lievens, F., & Chapman, D. (2010). Recruitment and selection. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 135-154). London: Sage.
- Lim W. M. (2012). Organisational strategic human resource management – The case of Lehman Brothers. *Journal of Management Research*, 4(2), 1-8. doi: 10.5296/jmr.v4i2.1368
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, p.4
- Loudoun, R., & Johnstone, R. (2010). Occupational health and safety in the modern world of work. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 286-307). London: Sage.
- Majumder, M. T. H. (2012). HRM practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.
- Marchington, M. and Wilkinson, A. (2012) *Human Resource Management at Work* (5th Ed.). London: CIPD.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10th Ed.). Ohio: SouthWestern/Thomson.
- Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28(6), 455-471. doi: 10.1016/j.jom.2010.01.002

Morris, S., & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 84-99). London: Sage.

Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex.

Nankervis, A. Compton, R. & Baird, M., (2000) *Human Resource Management*, Australia: Nelson Publishing

Rees, G. & Smith, E. (2014). *Strategic Human Resource Management*. London: SAGE Publications.

Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433. doi: 10.1037/00219010.70.3.423

Serpell, A., & Ferrada, X. (2007). A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, 36(4), 585-602. doi: 10.1108/00483480710752812

Singar, E. J., & Ramdsen, J. (1972). *Human resources: obtaining results from people at work*. UK: McGraw-Hill.

Sisson, K. (1994). *Personnel management: paradigms, practice and prospects*. In: K. Sisson (Ed.), *Personnel management* (2nd ed., pp. 3-50). Oxford: Blackwell.

Six Main Functions of a Human Resource Department. (2017). *Smallbusiness.chron.com*. Retrieved 3 May 2017, from <http://smallbusiness.chron.com/six-main-functions-human-resource-department-60693.html>

Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. (2007). The impact of cultural values on acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152-165. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.04.003

Storey, J. (1995). *New perspectives in human resource management*. London: Routledge.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. doi: 10.1002/hrm.20315

Ulrich, D. (2001). *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura.

Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.

Uysal, G. (2012). For the development of effective HRM systems: inter-relationships between HRM practices using correlation analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 1-12. doi: 10.1504/WREMSD.2012.044483

Vakola, M., Soderquist, K. E., & Pratascos, G. P. (2007). Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275. doi: 10.1108/01437720710755245

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York, p.99

Wernerfeld, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Winterton, J. (2007). Training, development and competence. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 324-343). New York: Oxford University Press.