



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

*"SHRM: η συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων
Πόρων και ο ρόλος της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη
διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος"*

Αλεξάνδρα Πέτσα

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Ημερομηνία παρουσίασης: 8 / 6 / 2021

Πειραιάς, 2021

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο:

"SIRN: η συμβολή του στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και ο ρόλος της επένδυσης και κατάρτησης προσωπικού στην διαχείριση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος"

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή:



Όνοματεπώνυμο: Αλεξάνδρα Πέτρου

Ημερομηνία:

8 / 6 / 2021

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο, καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, για την καθοδήγηση και την αρωγή του σε κάθε φάση της εκπόνησης της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Αισθάνομαι ιδιαίτερο χρέος τόσο για την επιστημονική του καθοδήγηση όσο και για το έντονο ενδιαφέρον που έδειξε για την παρούσα εργασία. Επίσης, θέλω να τον ευχαριστήσω πολύ για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου στην ανάθεση ενός τόσο ενδιαφέροντος επιστημονικά θέματος και για την πάντα άριστη και άμεση αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που προέκυπταν. Χωρίς τις συμβουλές, την επιστημονική του πείρα και την αμέριστη βοήθειά του δε θα ήταν δυνατή η επιτυχής περάτωση αυτού του έργου. Τέλος, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου για τη διαρκή τους υποστήριξη, που επέτρεψε την επιτυχή διεκπεραίωση των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αναγκαιότητα των ανθρώπων που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην ανάπτυξη καινοτόμων αγαθών και υπηρεσιών χαρακτηρίζονται ως χαρισματικοί και ταλαντούχοι, είναι πλέον αποδεδειγμένη, αφού μόνον μέσω αυτών μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εργασία αυτή έχει ως σκοπό να διερευνήσει τη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και τον ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε μια εισαγωγή και παρουσιάστηκαν ο σκοπός, οι στόχοι, η μεθοδολογία και η διάρθρωση της εργασίας. Ακολούθως, έγινε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και παρουσιάστηκε το σχετικό θεωρητικό πλαίσιο, ενώ στη συνέχεια έγινε μια ποιοτική έρευνα, η οποία βασίστηκε σε δευτερογενείς πηγές, για την άντληση των στοιχείων που επικεντρώνονται στη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και τον ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που προέρχονται από σχετικές ακαδημαϊκές έρευνες και συστηματικές μελέτες, ηλεκτρονικά άρθρα και πηγές, με μελέτη περίπτωσης την εταιρεία IBM. Τελικά, συμπεραίνεται ότι η περίπτωση της εταιρείας IBM αποτελεί ένα μάθημα καινοτομίας και επιτυχίας για όλους στον κλάδο.

ABSTRACT (ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ)

The necessity of people who can be effective and efficient in the development of innovative goods and services and who are described as gifted and talented, is now proven since only based on them an organisation can achieve a sustainable competitive advantage. This is the reason why this dissertation aimed to explore the contribution of the Strategic Human Resources Manager and the role of selecting the right human resources, in order to maintain a sustainable competitive advantage.

Initially, an introduction was made and the purpose, the objectives, the methodology and the structure of the dissertation were presented. Subsequently, a review of the literature was carried out and the relevant theoretical framework was presented, followed by a qualitative survey, based on secondary sources, to obtain data focusing on the contribution of the Strategic Human Resources Management and the role of selecting the right human resources in order to maintain a sustainable competitive advantage and derived from relevant academic research and systematic essays, e-articles and sources from internet, focused on the IBM's case study. Finally, it is concluded that the IBM's case study is a lesson about innovation and success that everyone in the industry should take.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....
ABSTRACT (ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ).....
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....

- 1.1. Εισαγωγή στο Θέμα
- 1.2. Σκοπός Εργασίας.....
- 1.3. Μεθοδολογία Εργασίας.....
- 1.4. Διάρθρωση Κεφαλαίων Εργασίας (Παρουσίαση Δομής).....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....

- 2.1. Αποσαφήνιση Σχετικών Ορισμών και Εννοιών.....
- 2.2. Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....
- 2.3. Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....
- 2.4. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM).....
- 2.5. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM)...
- 2.6. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) και Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM).....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: SHRM: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ

ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....

- 3.1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM).....
- 3.2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....
- 3.3. Ενσωμάτωση δυναμικών δυνατοτήτων και δυνατοτήτων καινοτομίας στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM).....
- 3.4. Διαδικασία Στελέχωσης Ανθρωπίνων Πόρων (HR) και Εργαλεία Αξιολόγησης.....
- 3.5. Αναζήτηση Ταλέντων και Talent Management.....
- 3.6. Προκλήσεις και μετατροπή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....
- 3.7. Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) και Crisis Management.....
- 3.8. Επιλογή Κατάλληλου Προσωπικού και Ταίριασμα Ανθρώπου-Οργάνωσης (Person-Organization Fit).....
- 3.9. Επιλογή Κατάλληλου Προσωπικού και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....
- 3.10. Παράγοντες επιρροής: τοποθέτηση, coaching process, εκπαίδευση training, ανάπτυξη και εξέλιξη στην επιχείρηση, δέσμευση εργαζομένων (Employee Commitment).....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ.....

- 4.1. Σκοπός και Στόχοι Έρευνας
- 4.2. Ερευνητική Μέθοδος & Διαδικασία.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ IBM.....

5.1. Παρουσίαση Εταιρείας και Συνοπτικό Ιστορικό της.....

5.2. Οι Ανθρώπινοι Πόροι (HR) της Εταιρείας και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) και η σχέση της με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM).....

5.3. Το Πρόβλημα που υπήρχε και πώς αντιμετωπίστηκε με το SHRM της εταιρείας.....

5.4. Η συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και ο ρόλος της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία IBM: Συζήτηση ευρημάτων μελέτης περίπτωσης.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....

6.1. Ανακεφαλαίωση Εργασίας και Συμπεράσματα.....

6.2. Περιορισμοί και Προτάσεις Έρευνας για το Μέλλον.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1. Εισαγωγή στο Θέμα

Ο Peter Drucker, ο οποίος θεωρείται ο «πατέρας» του σύγχρονου μανάτζμεντ, επεσήμανε ότι ο μόνος πόρος που κάθε επιχείρηση, ή άλλου είδους οργανισμός, έχει πραγματικά είναι οι άνθρωποί της. Εξήγησε ότι οι ανθρώπινοι πόροι ήταν πάντα ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού, όμως παρά την επισήμανση αυτή του Drucker, η συμβολή των επαγγελματιών ανθρώπινων πόρων (HRP) παραδοσιακά θεωρείται λιγότερο σημαντική από εκείνη των άλλων ηγετών του τμήματος του μανάτζμεντ ως προς τη συμβολή στις στρατηγικές αποφάσεις των οργανισμών (Ulrich & Beatty, 2001). Συχνά, οι εταιρείες που δεν δίνουν εξέχουσα σημασία στους ανθρώπινους πόρους τους και τη διαχείρισή τους, αποτυγχάνουν να καταστήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Becker & Huselid, 2006).

Οι βασικοί παράγοντες του Στρατηγικού Μανάτζμεντ Ανθρώπινων Πόρων ή Strategic Human Resource Management (SHRM) περιλαμβάνουν τα συστήματα, τις πρακτικές, τις ικανότητες, και τις συμπεριφορές επίδοσης των εργαζομένων που είναι βασικές απαιτήσεις για την οικοδόμηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ανάπτυξη της οικονομικής απόδοσης πάνω από το μέσο όρο (Becker & Huselid, 2006, σ. 99). Επομένως, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM) κατέχει στρατηγικό ρόλο στην επιτυχημένη λειτουργία μιας οργάνωσης.

Μάλιστα, στο δυναμικό και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο του σήμερα, όπου η ανταλλαγή ιδεών είναι όχι μόνο εφικτή αλλά και κυρίαρχη πια, ένα «βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» δεν είναι απλώς βαθιά ριζωμένο στους φυσικούς πόρους ενός οργανισμού, αλλά και στους μη φυσικούς ανθρώπινους πόρους του οργανισμού (Emeagwal & Ogbonmwan, 2018; Ong & Ismail, 2008). Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα ευρήματα, που επιβεβαιώνονται από πλήθος μελετών όπως αυτή των Hamadamin & Atan (2019), η προσοχή των ερευνητών επικεντρώνεται πλέον στους σχετικούς ειδικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να είναι καθοριστικής σημασίας

για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μάλιστα, βιώσιμου (Hamadamin & Atan, 2019).

Επιπλέον, οι O'Reily και Pfeffer (2000) και οι Saha και Gregar (2012) εξέφρασαν την άποψη ότι ο επιχειρηματικός κόσμος του σήμερα, όχι μόνο αναγνωρίζει την αναγκαιότητα του φυσικού κεφαλαίου, αλλά τονίζει και την αναγκαιότητα για γνώση και πνευματικό κεφάλαιο. Έτσι, με άλλα λόγια, υπάρχει πια η αναγνωρισμένη αναγκαιότητα ανθρώπων που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην ανάπτυξη καινοτόμων αγαθών και υπηρεσιών και που χαρακτηρίζονται χαρισματικοί και ταλαντούχοι. Σε αυτούς, λοιπόν, αναγνωρίζουν συγκεκριμένους παράγοντες που θα μπορούσαν να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.2. Σκοπός Εργασίας

Οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα κι έτσι, αναδύεται η ανάγκη για την επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Hamadamin & Atan, 2019). Όπως αναφέρθηκε, είναι πλέον αναγνωρισμένη η αναγκαιότητα των ανθρώπων που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην ανάπτυξη καινοτόμων αγαθών και υπηρεσιών και που χαρακτηρίζονται χαρισματικοί και ταλαντούχοι, καθώς σε αυτούς, λοιπόν, αναγνωρίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που θα μπορούσαν να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (O'Reily & Pfeffer, 2000; Saha & Gregar, 2012).

Η εργασία αυτή, λοιπόν, σκοπό έχει να διερευνήσει τη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και τον ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.3. Μεθοδολογία Εργασίας

Η εργασία αυτή, επομένως, μελετά τη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και τον ρόλο της επιλογής του απαραίτητου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, αρχικά γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και παρουσιάζεται το σχετικό θεωρητικό πλαίσιο, ενώ στη συνέχεια γίνεται μια ποιοτική έρευνα, η οποία βασίζεται σε δευτερογενείς πηγές, για την άντληση των στοιχείων που επικεντρώνονται στη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και τον ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προέρχονται από σχετικές ακαδημαϊκές έρευνες και συστηματικές μελέτες με μελέτη περίπτωσης την εταιρεία IBM.

1.4. Διάρθρωση Κεφαλαίων Εργασίας (Παρουσίαση Δομής)

Σε αυτό το κεφάλαιο που ήταν και το εισαγωγικό, έγινε μια εισαγωγή στο θέμα και παρουσιάστηκε ο σκοπός και η μεθοδολογία της εργασίας. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, το οποίο περιλαμβάνει την αποσαφήνιση των σχετικών ορισμών και εννοιών, την παρουσίαση της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ αυτών, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (HRM) και της σχέσης της με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και με το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων (SHRM).

Ακολούθως, γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ώστε να πλαισιωθεί θεωρητικά το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων (SHRM), η σχέση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με αυτά τα δύο ή τα επηρεάζουν.

Στο επόμενο κεφάλαιο, γίνεται μια ανασκοπική έρευνα πάνω στο θέμα της συμβολής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και του ρόλου της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας IBM. Ειδικότερα, παρουσιάζονται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, καθώς και η ερευνητική μέθοδος.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα, δηλαδή παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας IBM.

Τέλος, γίνεται μια ανακεφαλαίωση ολόκληρης της εργασίας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις για έρευνα στο μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Becker, B. E., & Huselid, M. A., (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K.O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Acad. Strateg. Manag. J.*, 17, 1–9.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*, 11, 5782.
- Ong, J.W., & Ismail, H.B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: Resource-based view on small and medium enterprises. *Communications IBIMA*, 1, 62–70.
- O'Reilly, C.A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. USA, MA, Brighton: Harvard Business Press.
- Saha, N., & Gregar, A. (2012). Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms. *Int. Proc. Econ. Dev. Res.*, 46, 1–5.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1. Αποσαφήνιση Σχετικών Ορισμών και Εννοιών

Γενικά, με τον όρο ανθρωπίνους πόροι εννοείται το σύνολο των ανθρώπων που απασχολούνται/εργάζονται σε έναν οργανισμό και σκοπός των ανθρωπίνων πόρων ως τμήμα είναι να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να φτάσει στην επιτυχία μέσω των ανθρώπων (Armstrong, 2009).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) είναι η στρατηγική προσέγγιση για την αποτελεσματική διαχείριση των ατόμων σε μια εταιρεία ή οργανισμό, έτσι ώστε να βοηθηθεί η επιχείρηση και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σκοπός της είναι να μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων ούτως ώστε να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους του εργοδότη (Johnason, 2009). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται πρωτίτως με τη διαχείριση των ατόμων που απασχολούνται εντός των οργανισμών, εστιάζοντας σε πολιτικές και συστήματα (Collings & Wood, 2009). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη του σχεδιασμού των παροχών σε εργαζόμενους, την πρόσληψη υπαλλήλων, την κατάρτιση και την ανάπτυξή τους, την αξιολόγηση της απόδοσης και τη διαχείριση των ανταμοιβών τους, όπως η διαχείριση των συστημάτων παροχών και αμοιβών των εργαζομένων (Raauwe & Boon, 2009). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται επίσης με τις οργανωτικές αλλαγές και τις εργασιακές σχέσεις, καθώς και με την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τις απαιτήσεις που απορρέουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τους νόμους της κυβέρνησης του κράτους όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Klerck, 2009).

Οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού και επικεντρώνονται στην εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών. Μπορεί να ειδικεύονται στην εύρεση, πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη υπαλλήλων, καθώς και στη διατήρηση των σχέσεων ή των παροχών των υπαλλήλων. Οι επαγγελματίες με ειδικευση στην επιμόρφωση/εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, διασφαλίζουν ότι οι

εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι και έχουν συνεχή ανάπτυξη. Αυτό γίνεται μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, αξιολογήσεων απόδοσης και προγραμμάτων επιβράβευσης. Οι ειδικευμένοι στις εργασιακές σχέσεις, ασχολούνται με τις ανησυχίες των εργαζομένων όταν παραβιάζονται πολιτικές, όπως οι περιπτώσεις που περιλαμβάνουν παρενόχληση ή διάκριση, ενώ οι ειδικευμένοι στη διαχείριση των παροχών και ανταμοιβών των εργαζομένων φροντίζουν για την ανάπτυξη δομών αποζημίωσης, προγραμμάτων γονικής άδειας, εκπτώσεων και άλλων παροχών προς τους εργαζόμενους. (Armstrong, 2009).

Ιστορικά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι προϊόν του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων των αρχών του 20^{ου} αιώνα, όταν οι ερευνητές άρχισαν να τεκμηριώνουν τρόπους δημιουργίας επιχειρηματικής αξίας μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM). Αρχικά, κυριαρχούσαν από εργασίες συναλλαγών, όπως η διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών, αλλά λόγω της παγκοσμιοποίησης, της ενοποίησης των εταιρειών, των τεχνολογικών εξελίξεων και της περαιτέρω έρευνας, από το 2015 και μετά, επικεντρώνεται σε στρατηγικές πρωτοβουλίες όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές, διαχείριση ταλέντων, σχεδιασμός διαδοχής, βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις, ποικιλομορφία και ένταξη, κ.ά. (Obedgiu, 2017).

Γενικά, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) βασίζεται στην κρίσιμη σημασία των ανθρώπινων πόρων στη στρατηγική, καθώς και στην ικανότητα προσαρμογής της οργάνωσης στις αλλαγές και τους στόχους του οργανισμού. Με άλλα λόγια, αποτελεί μια στρατηγική που σκοπεύει να προσαρμόσει τους στόχους μιας οργάνωσης με βάση το ανθρώπινο κεφάλαιό της, διαμορφώνοντας στρατηγικής σημασίας πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς. (Akingbola, 2012).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Στρατηγική αποτελεί «ένα σχέδιο για την επίτευξη του σκοπού (*objective*)», το οποίο στην ουσία «είναι το αποτέλεσμα μιας καλο-μελετημένης ανάλυσης» και το οποίο «μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τις περιβαλλοντικές αλλαγές», διότι επηρεάζεται άμεσα από αυτές (Γεωργόπουλος, 2020).

Πιο αναλυτικά, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων μελετά τις προοπτικές και τα ενδεχόμενα και προετοιμάζει/οργανώνει κατάλληλα τον οργανισμό: Η «παγκόσμια προοπτική» λέει ότι υπάρχουν καλύτερες πρακτικές

ανθρώπινου δυναμικού από άλλες και αυτές πρέπει να υιοθετηθούν εντός του οργανισμού, ενώ το «ενδεχόμενο» λέει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ευθυγραμμιστούν με άλλες οργανωτικές πρακτικές ή την αποστολή των οργανώσεων, ενώ η «προοπτική διαμόρφωσης» βασίζεται στον τρόπο συνδυασμού πολλαπλών πτυχών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων με υψηλή αποτελεσματικότητα ή απόδοση. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί επίσης να γίνει κατανοητό και ως ο τρόπος με το οποίο οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ταιριάζουν κάθετα ή οριζόντια σε έναν οργανισμό. Αυτή η θεωρία περιλαμβάνει επίσης την εξέταση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς και του κοινωνικού κεφαλαίου, τόσο εντός, όσο και εκτός των οργανισμών, αλλά και πώς αυτό επηρεάζει τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. (Akingbola, 2012).

Ο Akingbola (2012) προτείνει ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να επικεντρωθεί στις αλληλεπιδράσεις και τις διαδικασίες του κοινωνικού συστήματος/κεφαλαίου του οργανισμού - τις προθέσεις, τις επιλογές και τις ενέργειες των ανθρώπων του οργανισμού ως συνεκτικό σύνολο.

Από την άλλη πλευρά, ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην ικανότητα που αποκτήθηκε μέσω των χαρακτηριστικών και των πόρων για να υπάρξει απόδοση σε υψηλότερο επίπεδο από άλλους στην ίδια βιομηχανία ή αγορά (Porter 1985). Η μελέτη αυτού του πλεονεκτήματος έχει προσελκύσει βαθύ ερευνητικό ενδιαφέρον λόγω των σύγχρονων ζητημάτων σχετικά με τα ανώτερα επίπεδα απόδοσης των επιχειρήσεων στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά. Μια εταιρεία λέγεται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από άλλον υφιστάμενο ή δυνητικό ανταγωνιστή (Clulow et al., 2003).

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εννοείται, λοιπόν, η μόχλευση που έχει μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί προσφέροντας στους πελάτες καλύτερη και μεγαλύτερη αξία. Η διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών με χαμηλότερες τιμές ή υψηλότερη ποιότητα δημιουργεί το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Οι αγορές-στόχοι αναγνωρίζουν αυτά τα μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτός είναι ο λόγος πίσω από την αφοσίωση στην επωνυμία ή ο λόγος για τον οποίο οι πελάτες προτιμούν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία από κάποιο άλλο ή άλλη. (Porter 1985; Smith & Flanagan, 2006).

Αντίστοιχα, κατά την κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η πρόταση αξίας κρίνεται σημαντική. Εάν η πρόταση αξίας είναι αποτελεσματική, δηλαδή, αν η πρόταση αξίας προσφέρει στους πελάτες καλύτερη και μεγαλύτερη αξία, μπορεί να παράγει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε στο προϊόν είτε στην υπηρεσία. Η πρόταση αξίας επομένως, μπορεί να αυξήσει τις προσδοκίες και τις επιλογές των πελατών. (Smith & Flanagan, 2006).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να αντιμετωπίσει μερικές από τις επικρίσεις του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στην ιδέα ότι η φθηνή εργασία είναι πανταχού παρούσα και οι φυσικοί πόροι δεν είναι απαραίτητοι για την ύπαρξη καλής οικονομίας. Η άλλη θεωρία, το συγκριτικό πλεονέκτημα, μπορεί να οδηγήσει τις χώρες στο να εξειδικεύονται στην εξαγωγή πρωτογενών αγαθών και πρώτων υλών που παγιδεύουν χώρες σε οικονομίες χαμηλού μισθού λόγω εμπορικών όρων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσπαθεί να διορθώσει αυτό το ζήτημα τονίζοντας τη μεγιστοποίηση των οικονομιών κλίμακας σε αγαθά και υπηρεσίες που διατίθενται σε ακριβές τιμές (Warf & Stutz, 2009).

2.2. Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Γενικά, η στρατηγική όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι απαραίτητη και υψίστης σημασίας για κάθε οργανισμό, ο οποίος καλείται να μάθει από τις «*επιτυχημένες περιπτώσεις*» και να χαράξει τη δική του - έτσι, η στρατηγική διακρίνεται σε επιθυμητή ή προγραμματισμένη (αρχικό σχέδιο) και σε αναδυόμενη (το σχέδιο που τελικά προέκυψε), είτε πρόκειται για δημιουργία της διοίκησης, είτε της τύχης, είτε κάποια «έτοιμη λύση», δηλαδή ήδη δοκιμασμένη (Γεωργόπουλος, 2020). Στην ουσία λοιπόν, η στρατηγική καλείται να προσαρμόζεται διαρκώς στις μεταβολές του περιβάλλοντος του οργανισμού, έτσι ώστε να είναι επιτυχημένη. Οι δυνητικές στρατηγικές ενός οργανισμού αναλύονται σε τρία επίπεδα, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους: α) την *επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy)*, την *επιχειρηματική στρατηγική (Business or Competitive Strategy)* και τη *λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy)* (Γεωργόπουλος, 2013).

Αντίστοιχα υψίστης σημασίας είναι και το στρατηγικό μάνατζμεντ που έγκειται στην ενασχόληση με τα βασικά ζητήματα τα οποία ασκούν επιρροή στο μέλλον που θα έχει ο οργανισμός – έγκειται δηλαδή «στο σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης» (Γεωργόπουλος, 2020).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζεται στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, διότι με αυτόν είναι εφικτός ο καθορισμός των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Κάθε τμήμα της αγοράς διαθέτει ορισμένες ανάγκες και ο οργανισμός καλείται να τις καλύψει, ικανοποιώντας τους πελάτες του με τον βέλτιστο εφικτό τρόπο. Στην ουσία λοιπόν, το στρατηγικό μάνατζμεντ διαμορφώνει την εκάστοτε στρατηγική, επομένως το σύνολο των αποφάσεων που λαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο ενός οργανισμού, και είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή της. (Γεωργόπουλος, 2013).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίσσεται μέσω τεσσάρων φάσεων (Γεωργόπουλος, 2013):

1. Στην 1^η φάση, γίνεται ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός με σκοπό την επίτευξη του ετήσιου προϋπολογισμού.
2. Στη 2^η φάση, γίνεται ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, κατά τον οποίο προβλέπεται το μέλλον βάσει των δεδομένων του παρελθόντος και έχοντας παράλληλα υπόψη τις εξελίξεις του μέλλοντος.

Οι δυο αρχικές φάσεις βασίζονται στη στατική ανάλυση των διαθέσιμων δεδομένων, έχοντας ως σταθερά το εξωτερικό περιβάλλον (λαμβάνονται δηλαδή υπόψη μόνο οι μεταβολές και παράγοντες που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού).

3. Στην 3^η φάση, γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός, με βάση την αποστολή που έχει ο οργανισμός και με τα δεδομένα που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον.
4. Στην 4^η φάση, διαμορφώνεται η εν λόγω αποστολή και κατ' επέκταση η στρατηγική του οργανισμού, σύμφωνα με τις μεταβολές και τα δεδομένα που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι τελευταίες δυο φάσεις λοιπόν, βασίζονται στη δυναμική ανάλυση, καθώς εμπλέκεται το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον ως παράγοντας επιρροής.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι στα χαρακτηριστικά του στρατηγικού μάνατζμεντ, περιλαμβάνονται οι «πολλές γνωστικές περιοχές», η «εξωτερική εστίαση», η «εσωτερική εστίαση» και η «μελλοντική κατεύθυνση» (Γεωργόπουλος, 2020).

2.3. Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο Porter (1985) καθόρισε τους δύο τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων του: πλεονέκτημα κόστους και πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Το πλεονέκτημα κόστους είναι όταν μια επιχείρηση παρέχει τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες με τους ανταγωνιστές της, αν και με μικρότερο κόστος. Το πλεονέκτημα διαφοροποίησης είναι όταν μια επιχείρηση παρέχει καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές της. Επίσης, κατά την άποψη του Porter, το στρατηγικό μάνατζμεντ θα πρέπει να ασχολείται με την οικοδόμηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Porter 1985).

Η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί το εργαλείο λοιπόν που χειρίζεται τους πόρους και δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013) και ως εκ τούτου, η βιώσιμη επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να μην είναι επαρκής, εκτός αν διαθέτει έλεγχο σε μοναδικούς πόρους που έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα σχετικά μοναδικό πλεονέκτημα (Powell, 2001).

Οι επιτυχώς εφαρμοσμένες στρατηγικές κάνουν μια εταιρεία να έχει ανώτερη επίδοση, διευκολύνοντάς την έτσι, με βάση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να ξεπεράσει τους υφιστάμενους ή τους δυνητικούς ανταγωνιστές της (Porter 1985). Για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχειρηματική στρατηγική μιας εταιρείας/οργανισμού χειρίζεται τους διάφορους πόρους επί των οποίων έχει άμεσο έλεγχο, και αυτοί οι πόροι έχουν τη δυνατότητα να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Rijamamprianina et al., 2003).

Τα καλύτερα αποτελέσματα από πλευράς απόδοσης και η υπεροχή έναντι των πόρων παραγωγής αντικατοπτρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως υποστηρίζει ο Lau (2002). Εν κατακλείδι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά στην ικανότητα να παραμείνει ένας οργανισμός μπροστά από τον παρόντα ή πιθανό ανταγωνισμό. Επίσης, αφορά και στην κατανόηση του γεγονότος ότι οι πόροι που κατέχει μια

επιχείρηση και η επιχειρηματική στρατηγική της, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013).

Ειδικότερα, η σχεσιακή πτυχή της ολοκλήρωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των μέσων και των εμπλεκόμενων παραγόντων. Ωστόσο, σε λίγες μόνο περιπτώσεις, επιτυγχάνεται πλήρης ταύτιση/ενοποίηση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι κρίσιμοι παράγοντες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται καθοριστικοί για το επίπεδο της ολοκλήρωσης της στρατηγικής, διακρίνονται σύμφωνα με τους Golden και Ramanujam (1985) σε δύο ομάδες, τους παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση και αυτούς που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους. Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμά τους αποτελεί ο εξελικτικός χαρακτήρας. Στην πράξη, οι εν λόγω ομάδες των Golden και του Ramanujam (1985) και οι επιμέρους τομείς τους, αποτελούν στάδια ανάπτυξης κι εξέλιξης της διαδικασίας και βασίζονται στην προϋπόθεση ότι όλες οι εταιρείες θα εξελιχθούν σε αυτά τα στάδια με την πάροδο του χρόνου.

2.4. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM)

Η ιστορία των σχέσεων εργασίας κατά την τελευταία δεκαετία παρουσιάζει ένα είδος διοικητικής επανάστασης, βαθύτατα επηρεασμένη από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. (Beardwell et al., 2010).

Σύμφωνα με τους Hong et al. (2012), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για τη φροντίδα των πτυχών που -με βάση όλα τα καθήκοντα της διαχείρισης- αφορούν θέματα του προσωπικού ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, με έννοιες όπως: προσλήψεις, κατάρτιση, αξιολόγηση, αποζημίωση και παροχή ενός ασφαλούς ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους της εταιρείας. Αυτές οι πρακτικές και οι πολιτικές περιλαμβάνουν μεταξύ των άλλων: τη διεξαγωγή της ανάλυσης της εργασίας (καθορισμό της φύσης της εργασίας του κάθε εργαζόμενου), τον σχεδιασμό των απαιτήσεων των ανθρωπίνων πόρων και την προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων, την επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων, την παροχή καθοδήγησης και κατάρτισης στους εργαζόμενους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, τη

διαχείριση των μισθών και των ημερομίσθιων, την παροχή κινήτρων και ευκαιριών, καθώς και την επικοινωνία (συνεντεύξεις, συμβουλές, κ.λπ.). (Hong et al., 2012).

Επιπλέον, η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων βασίζεται στη γνώση που ένας διευθυντής / τμήμα διοίκησης, πρέπει να έχει σχετικά με: τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική και τη θετική δράση, την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση των εργαζομένων, καθώς επίσης και την αντιμετώπιση των καταγγελιών και τις εργασιακές σχέσεις. (Hong et al., 2012).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι οι Beardwell et al. (2010) επεσήμαναν ότι ο ρόλος και η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο εσωτερικό των οργανισμών έχουν γίνει πιο πολύπλοκοι και τα προβλήματα και οι πολιτικές που σχετίζονται μαζί τους έχουν πολλαπλασιαστεί σημαντικά στη συνεχιζόμενη εξέλιξη των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Επιπρόσθετα, συμπέραναν ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δίνει πλέον έμφαση στην ευελιξία των εργαζομένων και την ομαδική εργασία με στόχο τη βελτίωση της δέσμευσης αυτών μέσω υλοποίησης πολιτικών ενδυνάμωσης. Πιο αναλυτικά, οι Beardwell et al. (2010) επισημαίνουν ότι «έχει αναδειχθεί μια σύγχρονη εξήγηση για τη στρατηγική τοποθέτηση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων», όρος ο οποίος στη σύγχρονη εποχή περιγράφει «ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών δραστηριοτήτων», επεκτείνοντας τις προγενέστερες και συμπεριλαμβάνοντας νέες, πρόσθετες που του προσδίδουν ακόμη μεγαλύτερη σημασία (Beardwell et al., 2010, σ. 4).

Επίσης, η σημαντική αύξηση του ενδιαφέροντος στη διεθνή διοίκηση ανθρώπινων πόρων (IHRM) είναι πλέον γεγονός και προέρχεται από την αύξηση της παγκοσμιοποίησης κατά τον παρελθόντα μισό αιώνα, ένα φαινόμενο που έχει επιταχυνθεί σημαντικά κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Σημειώνεται εδώ ότι η παγκοσμιοποίηση, ως όρος, περιγράφει την εξάπλωση του παγκόσμιου εμπορίου, των άμεσων ξένων επενδύσεων, των σε παγκόσμιο επίπεδο συγχωνεύσεων και εξαγορών και την άνθηση των τηλεπικοινωνιών, την ταχύτερη και φθηνότερη μεταφορά και την ταχεία τεχνολογική αλλαγή (Beardwell et al., 2010, σ. 588).

2.5. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM)

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εννοείται η μόχλευση που έχει μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Ειδικότερα, η επιχειρηματική στρατηγική ενός οργανισμού χειρίζεται τους διάφορους πόρους επί των οποίων έχει άμεσο έλεγχο, και αυτοί οι πόροι έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν μία υπεροχή και με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1985; Rijamamprianina et al., 2003).

Πιο συγκεκριμένα, οι εσωτερικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας έχουν θεωρηθεί ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Wang et al., 2011) και έχουν προσδιοριστεί τρεις εσωτερικές πηγές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: α) η τεχνολογία και η καινοτομία, β) η συνολική οργανωτική δομή και τέλος γ) η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Tyndall, 2012). Μάλιστα, σύμφωνα με τους Wang et al. (2011), οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως οικονομικοί και φυσικοί πόροι, τεχνολογία και οικονομίες κλίμακας μπορούν μεν να χρησιμοποιηθούν για δημιουργία αξίας, ωστόσο, αυτές οι πηγές γίνονται όλο και πιο προσιτές και εύκολες στο να τις μιμηθούν (Wang et al., 2011).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) ως στρατηγική προσέγγιση, ευθύνεται για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια εταιρεία ή οργανισμό, έτσι ώστε να βοηθηθεί η επιχείρηση και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μάλιστα, σκοπεύει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, έτσι ώστε αυτοί να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού με επιτυχία (Johnason, 2009). Επομένως, κρίνεται κρίσιμης σημασίας η ενασχόληση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη διαχείριση των ατόμων που απασχολούνται εντός των οργανισμών και η εστίασή της στην υιοθέτηση των κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών βέλτιστης απόδοσης και αποτελεσματικότητάς τους (Collings & Wood, 2009).

Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί το εργαλείο που διαχειρίζεται τους πόρους και δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013) και για τον λόγο αυτό, για να γίνει εφικτή η βιώσιμη επιχειρηματική στρατηγική, θα πρέπει να διαχειρίζεται -μεταξύ άλλων- και μοναδικούς πόρους που μπορούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα είναι μοναδικό και κατά συνέπεια, βιώσιμο (Powell, 2001). Μάλιστα, πλέον έχει αποδειχτεί ότι στο δυναμικό και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο του σήμερα, όπου η ανταλλαγή ιδεών είναι όχι μόνο εφικτή αλλά και κυρίαρχη πια, ένα «βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»

δεν είναι απλώς βαθιά ριζωμένο στους φυσικούς πόρους ενός οργανισμού, αλλά και στους μη φυσικούς, δηλαδή τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού (Emeagwal & Ogbonmwan, 2018; Ong & Ismail, 2008).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί ότι έχει αποδειχτεί πως συχνά, οι οργανισμοί που δεν δίνουν εξέχουσα σημασία στους ανθρώπινους πόρους τους και τη διοίκησή τους, αποτυγχάνουν να καταστήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους ίδιους (Becker & Huselid, 2006).

2.6. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) και Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM)

Από το 1990 και έπειτα, παρατηρείται η ανάπτυξη του στρατηγικού ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στις μέρες μας, έχει πλέον αναδυθεί η σημασία και αναγκαιότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (Kießling & Harvey, 2005). Οι Sahoo et al. (2011) σημείωσαν ότι η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων σχετίζεται με την κατάλληλη ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας (Allui & Sahni, 2016). Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων όχι μόνον αποτελεί, στην ουσία, τη σύνδεση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης, αλλά βασίζεται στην αυξημένη έμφαση στις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία και διατήρηση στρατηγικού πλεονεκτήματος στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αναλυτικότερα, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων βασίζεται στη συμμετοχή του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων στις στρατηγικές αποφάσεις, που εκφράζεται με τη συμμετοχή του στο Διοικητικό Συμβούλιο και με το κύρος που αποκτά ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης από την εν λόγω συμμετοχή του. Επομένως, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων έγκειται στη χάραξη στρατηγικής σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με βάση τις αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής και με γνώμονα τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Σημαντική παρατήρηση αποτελεί το γεγονός ότι σε κάθε περίπτωση, απαιτείται ενεργή συμμετοχή του υπευθύνου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και λεπτομερής σχεδιασμός των επί μέρους δραστηριοτήτων, ώστε να διευκολύνεται η υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Πέραν της στρατηγικής σημασίας του σύγχρονου στελέχους της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ο ρόλος του είναι πολυσύνθετος, αφού έχει ποικίλα καθήκοντα που απαιτούν και ανάλογη ποικιλία γνώσεων και εμπειριών. (Kiessling & Harvey, 2005).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι στη σύγχρονη εποχή, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαχείριση της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων από τους οργανισμούς έχει αλλάξει δραματικά τις τελευταίες δεκαετίες (Lawler, 2005). Σημαντική τάση σήμερα είναι, οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων να υιοθετούν μια στρατηγική προσέγγιση των θέσεων εργασίας τους και να αναγνωρίσουν τους κρίσιμους δεσμούς μεταξύ των οργανωτικών και των ανθρώπινων στρατηγικών διαχείρισης. Βασικά, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων υπογραμμίζει την αυξανόμενη αλλαγή στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων: από επιτακτική, αντιδραστική και διοικητική σε περιγραφική, ενεργητική και εκτελεστική (Fahim, 2018).

Επίσης, σύμφωνα με τους Becker και Huselid (2006), το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων εξηγεί γενικά τη σχέση μεταξύ της *αρχιτεκτονικής* της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της απόδοσής της, όπου η αρχιτεκτονική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελείται από συστήματα, πρακτικές, ικανότητες, αλλά και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων που βασίζεται στη στάση που επισημαίνει ή αντικατοπτρίζει τον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης με τον οποίο συνεχίζεται η εν λόγω διαδικασία.

Ο ρόλος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων καθίσταται κρίσιμος, δεδομένου ότι η μακροπρόθεσμη εφαρμογή των ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων είναι δύσκολο να είναι επιτυχής, εκτός αν προσαρμόζεται στους μακροπρόθεσμους σκοπούς της εταιρείας. Απαιτείται από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, λοιπόν, να παρέχει ένα αποτελεσματικό σύστημα που να μπορεί να υποστηρίξει και να κατευθύνει το επίπεδο ικανοτήτων, δημιουργικότητας και καινοτομίας των ανθρωπίνων πόρων, και να τους λέει πώς να συμπεριφέρονται, και να αναπτύσσει την ικανότητα των ανθρωπίνων πόρων-μελών της έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται με την επιλεγμένη εκάστοτε στρατηγική. (Harmen & Pitaloka, 2014).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

A. Ελληνική βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (3^η Έκδοση). Αθήνα: Μπένου Γ.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2020). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Σημειώσεις μαθήματος*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

B. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

- Akingbola, K. (2012). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (1), 214–240.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice. Armstrong, Michael, 1928-* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Beardwell, J., Holden, L., & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management, A Contemporary Approach* (6th edition). US: Financial Times / Prentice Hall. (σ.4)
- Becker, B. E., & Huselid, M. A., (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Clulow, V., Gerstman, J., & Barry, C. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, 27 (5), 220–232.
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management: A critical approach. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 1-16). London: Routledge.

- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K.O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Acad. Strateg. Manag. J.*, 17, 1–9.
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2).
- Golden, K.A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3(2), 60-79.
- Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 19-37). London: Routledge.
- Kiessling, T., & Harvey, M. (2005). Strategic Global Human Resource Management Research In The Twenty-First Century: An Endorsement Of The Mixed-Method Research Methodology. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 22–45.
- Klerck, G. (2009). Industrial relations and human resource management. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 238-259). London: Routledge.
- Lau, R. (2002). Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (1), 125–135.
- Lawler III, E.E. (2005). *Strategic Human Resources Management, (CEO) publications, G 05-10 (482)*. Los Angeles: Center for Effective Organizations Publication, Marshall School of Business, University of Southern California.

- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36 (8), 986–990.
- Ong, J.W., & Ismail, H.B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: Resource-based view on small and medium enterprises. *Communications IBIMA*, 1, 62–70.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M.A. Reid, *Human resource management: A critical approach* (pp. 38-54). London: Routledge.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 875–888.
- Rijamampianina, R., Abratt, R., & February, Y. (2003). A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage. *Management Decision*, 41 (4), 362.
- Sahoo, C.K., Das, S., & Sundaray, B.K. (2011). Strategic human resource management: exploring the key drivers. *Employment Relations Record*, 11(2), 18-32.
- Smith, J.L., & Flanagan, G.W. (2006). *Creating Competitive Advantage: Give Customers a Reason to Choose You Over Your Competitors*. US: Currency/Doubleday.
- Tyndall, E. (2012). *Can Human Resource Management be a Source of Sustainable Competitive Advantage for an Organisation during a Recessionary Period?*. Ireland: School of Business National College of Ireland.
- Wang, W., Lin, C., & Chu, Y. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business Management*, 6(5), 100-104.
- Warf, F., & Stutz, B. (2007). *The World Economy: Resources, Location, Trade and Development* (5th ed.). Upper Saddle River: Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

SHRM: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

3.1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM)

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM) χρησιμοποιείται ως πλαίσιο για τη δοκιμή της σχέσης μεταξύ της στρατηγικής όσον αφορά στη διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και της επίδοσης της εταιρείας (Rose & Kumar, 2006), με προσανατολισμό να αποτελέσουν πόρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος της (Wright et al., 2001). Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως ένα ολοκληρωμένο σύμπλεγμα πρακτικών, πολιτικών και στρατηγικών, με το οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιο (ανθρώπινους πόρους) που επηρεάζει ή επηρεάζεται από τη στρατηγική της επιχείρησης, τους οργανωτικούς παράγοντες, καθώς και τους οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες. (Mulla & Premarajan, 2008).

Σύμφωνα με τους Michie και Sheehan (2005), υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την κατανόηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων: α) η καθολική προσέγγιση, β) η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης και γ) η προσέγγιση διαμόρφωσης.

Η καθολική προσέγγιση, ή γνωστή ως βέλτιστη πρακτική, θεωρεί ότι ορισμένες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι καθολικές και καλύτερες από άλλες, με αποτέλεσμα οι εταιρείες που υιοθετούν και χρησιμοποιούν τέτοιου είδους πρακτικές να αποδίδουν καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους (Rose & Kumar, 2006). Παρά τη δημοτικότητά της, αυτή η προσέγγιση δέχεται πολλές κριτικές. Σύμφωνα με τους Mulla και Premarajan (2008), για παράδειγμα, ισχυρίστηκε ότι η καθολική προσέγγιση είναι πολύ απλή για να εξηγήσει το πώς μια πρακτική ανθρώπινου

δυναμικού μπορεί να είναι κατάλληλη και αποτελεσματική για να εφαρμοστεί σε διαφορετικά πλαίσια βιομηχανίας/κλάδου, κατάστασης ή πολιτισμού.

Εν τω μεταξύ, η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης πιστεύει ότι για να βελτιώσει την επιχειρηματική της επίδοση, η εταιρεία/οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχει συνοχή μεταξύ της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού που επιλέγει, της επιχειρηματικής στρατηγικής και των άλλων οργανωτικών πτυχών, έτσι ώστε η συμπεριφορά των εργαζομένων και ο εταιρικός σκοπός να ευθυγραμμιστούν. Τελευταία αλλά όχι λιγότερο σημαντική, είναι η διαμορφωτική προσέγγιση. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις σταθερές δυνατότητες δημιουργίας ενός συνόλου ανθρώπινων πόρων ως προγραμματισμένου συστήματος ή μοτίβου (προγραμματισμένοι άνθρωποι πόροι) που οργανώνει κάθε δραστηριότητα για να επιτύχει οριζόντια συνέπεια (εσωτερική συνέπεια) και κάθετη συνέπεια (εξωτερική συνέπεια), ώστε να επέλθει η επιχειρηματική απόδοση. Η οριζόντια συνέπεια ή η οριζόντια προσαρμογή δείχνει τη συνάφεια μεταξύ των διαφόρων πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ενώ η κάθετη συνέπεια δείχνει τις συνέπειες μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (λειτουργίες, σύστημα και στρατηγική) με την πάγια στρατηγική (Mulla & Premarajan, 2008).

Ο ρόλος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων καθίσταται κρίσιμος, λοιπόν. Ειδικότερα, ο ρόλος και οι λειτουργίες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία και τη διαχείριση οργανωτικών ικανοτήτων για την τόνωση της εμφάνισης βιώσιμης δημιουργικότητας και καινοτομίας που επιτρέπει στην εταιρεία να υιοθετεί, να ενσωματώνει, να διαχειρίζεται και να προσαρμόζει τους πόρους και τις δυνατότητές της στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. (Harmen & Pitaloka, 2014).

3.2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM) και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Οι Ανθρώπινοι Πόροι (HR) είναι μία από τις πρώτες λειτουργίες ενός οργανισμού που πλήττεται όταν αντιμετωπίζει η εταιρεία οικονομικά προβλήματα. Για αυτό, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM) ξεκίνησε αμέσως μετά την

εμφάνιση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) στις ΗΠΑ. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων προέκυψε ως σημαντικό ζήτημα σε συνδυασμό με το γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή στη στρατηγική που χρησιμοποιείται και στο αποτέλεσμα που προκύπτει. Τα ευρήματα των Kazmi & Ahmad επιβεβαιώνουν την παραπάνω δήλωση, διότι υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες όταν αντιμετωπίζουν σήμερα μια επιταχυνόμενη αναταραχή στο περιβάλλον τους, η απάντηση της εταιρείας θα πρέπει να είναι, να προσπαθήσει να δημιουργήσει μια υγιή εσωτερική διαμόρφωση που να περιλαμβάνει συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Kazmi & Ahmad, 2001).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων δεν αποτελεί μια εντελώς εναλλακτική λειτουργία σε σχέση με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Είναι περισσότερο μια ανάπτυξη ή επέκταση αυτής που έχει γίνει πιο διαδεδομένη τις τελευταίες δύο ή τρεις δεκαετίες, λόγω του γεγονότος ότι η στρατηγική έχει γίνει πιο διαδεδομένη, αλλά και πιο αναγκαία. (Tyndall, 2012).

Πράγματι, τα τελευταία είκοσι ή τριάντα χρόνια, λόγω του γεγονότος ότι η στρατηγική έχει γίνει σημαντική για πολλούς οργανισμούς, ως άμεσο αποτέλεσμα αυτού η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έπρεπε να συνδεθεί με τα στρατηγικά στοιχεία (Tyndall, 2012). Στο άρθρο τους, οι Kazim & Ahmad (2001) υποστηρίζουν ότι το κλειδί για την απελευθέρωση και την παροχή αποτελεσματικής απόκρισης στο παραχώδες περιβάλλον, είναι να υπάρχει ένα σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που να συνδέεται άμεσα και να προσαρμόζεται στις στρατηγικές απαιτήσεις του οργανισμού (Kazmi & Ahmad, 2001).

3.3. Ενσωμάτωση δυναμικών δυνατοτήτων και δυνατοτήτων καινοτομίας στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM)

Η εμφάνιση της προβολής βάσει πόρων στις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Wernelfelt, 1984 και Barney, 1991) υποκινήθηκε από μια προσέγγιση διαμόρφωσης στρατηγικής που αξιολογεί γενικά την ικανότητα και τον πόρο μιας επιχείρησης (μέσα-έξω) όπου οι διακριτικές και ανώτερες αξίες θεωρούνται πλεονεκτήματα

έναντι των ανταγωνιστών (Praauwe & Boselie, 2005). Η θεμελιώδης αρχή της προβολής βάσει πόρων έγκειται στο ότι οι πόροι σε μια επιχείρηση συγχωνεύονται σε μια δέσμη (ετερογένεια πόρων) που παρέχει τη βάση για τη διαδικασία παραγωγής μιας εταιρείας που είναι διαφορετική από τους ανταγωνιστές της. Έτσι, από την ετερογένεια των πόρων, η εταιρεία είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τους πόρους και τις δυνατότητές της αποτελεσματικά και να αποκτήσει μεγαλύτερη ευκαιρία για μια πιο οικονομική λειτουργία και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών που θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Harmen & Pitaloka, 2014).

Μια άλλη προοπτική αποκαλύπτει ότι το κύριο επίκεντρο της προβολής βάσει πόρων είναι ο τρόπος με τον οποίο οι πόροι και οι δυνατότητες μιας εταιρείας δεν μπορούν να τις μιμηθούν (δαπανηρή αντιγραφή). Ως εκ τούτου, απαιτείται από την εταιρεία να συνεχίσει να βελτιώνει και να συνδυάζει τους πολύτιμους και σπάνιους πόρους και δυνατότητές της που είναι μη απομιμήσιμες (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007) . Ωστόσο, η εφαρμογή της προβολής βάσει πόρων αντιμετωπίζει ορισμένες δυσκολίες, καθώς θεωρείται σιωπηρά ως στατική ισορροπία, ανίκανη να παράσχει δείκτες βιώσιμης επιτυχίας για μια εταιρεία σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Chan et al., 2004).

Επιπλέον, η προβολή βάσει πόρων επικεντρώνεται περισσότερο στον τρόπο δημιουργίας μιας εταιρείας που δεν είναι απομιμήσιμη, δεν μπορεί να υποκατασταθεί ή είναι δύσκολο να αναληφθεί από το να είναι συμπληρωματική ή να υπάρχει συνεξιδίκευση στους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας (Chan et al., 2004).

Η έννοια των δυναμικών δυνατοτήτων (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) ή δυναμικές βασικές ικανότητες (Schreyogg & Eberl, 2007) φαίνεται να είναι η απάντηση σε αυτό το πρόβλημα. Οι δυναμικές δυνατότητες ορίζονται ως οργανωτικές δυνατότητες για ενσωμάτωση, κατασκευή και αναδιάρθρωση εσωτερικών και εξωτερικών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση ταχέως μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων (Teece, et al., 1997).

Οι Eisenhardt και Martin (2000) υποστήριξαν ότι η δυναμική ικανότητα αποτελεί μια διαδικασία. Δεν μπορεί μόνο να αναγνωριστεί αλλά και να αποδειχθεί εμπειρικά. Για παράδειγμα, μια ρουτίνα βελτίωσης προϊόντων, διαδικασίας μεταφοράς, κατανομής πόρων, ικανότητα συν-εξέλιξης, δημιουργίας γνώσης, συμμαχίας και απόκτησης

αποτελούν μέρος της συζήτησης δυναμικών δυνατοτήτων και επομένως, αυτή η ιδέα είναι επίσης γνωστή ως επιτυχημένες διαδικασίες ρουτίνας που βασίζονται σε μηχανισμό εκμάθησης. Αυτό υποστηρίζει το επιχειρήμα που επικεντρώνεται στην οργανωτική μάθηση ως πηγή δυναμικών ικανοτήτων. Έτσι, οι δυναμικές δυνατότητες καθορίζονται ως ένα σταθερό πρότυπο μάθησης μιας συλλογικής δραστηριότητας όπου ο οργανισμός αποκτά και τροποποιεί συστηματικά τις επιχειρησιακές του ρουτίνες για να επιτύχει και να αυξηθεί αποτελεσματικά (Harmen & Pitaloka, 2014). Αυτή η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων συνάδει με την έννοια της ευελιξίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που προτείνουν οι Bhattacharya et al., (2005) και Martin et al. (2008).

Αυτές οι διάφορες θεωρητικές έννοιες υποστηρίζονται επίσης από διάφορες εμπειρικές αποδείξεις, όπως των Martin et al., (2008) που υποστήριξαν ότι η ευελιξία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης και της σταθερής απόδοσης. Με βάση τις παραπάνω προτάσεις, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι δυναμικές δυνατότητες ή η ευελιξία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που έχουν προσαρμοστεί στην ανάπτυξη και τη δυναμική του περιβάλλοντος, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο απόδοσης όλου του οργανισμού (Harmen & Pitaloka, 2014).

Επιπλέον, οι Bhattacharya et al. (2005) πρότειναν ότι η ευελιξία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ένα χαρακτηριστικό του εσωτερικού της εταιρείας που φαίνεται προφανώς από τρία στοιχεία, δηλαδή την ικανότητα των εργαζομένων, τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η ευελιξία των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι το ποσό των πιθανών εναλλακτικών ικανοτήτων των εργαζομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ή να εφαρμοστούν από την εταιρεία. Με έναν ακόμη τρόπο μπορεί να εξηγηθεί, ως το πώς ένας υπάλληλος με διαφορετικές δεξιότητες μπορεί να προσληφθεί γρήγορα (Harmen & Pitaloka, 2014). Οι Bhattacharya et al., (2005) επίσης υποστήριξαν ότι η ευελιξία των δεξιοτήτων των εργαζομένων μπορεί να μετρηθεί από το πόσο εύκολα και γρήγορα μαθαίνει ο εργαζόμενος τις νέες δεξιότητες και τις εφαρμόζει σε νέες εργασίες.

Εν τω μεταξύ, η ευελιξία της συμπεριφοράς των εργαζομένων αναφέρεται στην ικανότητα των εργαζομένων να συμπεριφέρονται και να προσαρμόζονται σε μια συγκεκριμένη ζήτηση ή κατάσταση σε μια εταιρεία ή την ικανότητά του να δείχνουν

ανοχή σε συμπεριφορές εκτός ρουτίνας (Martin et al., 2008). Τέλος, η ευελιξία πρακτικής της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δείχνει πώς εφαρμόζονται οι πρακτικές και οι πολιτικές της σε έναν οργανισμό για καθεμία από τις διάφορες καταστάσεις ή για τις διαφορετικές μονάδες του, αλλά και πόσο γρήγορα συμβαίνει η διαδικασία προσαρμογής και εφαρμογής (Harmen & Pitaloka, 2014).

Όσον αφορά τις δυνατότητες καινοτομίας, πολλοί ερευνητές πρότειναν ότι η ικανότητα και το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι καθοριστικοί παράγοντες για τη διαδικασία διαρκούς καινοτομίας (Brown & Eisenhardt, 1995; Verona, 1999).

Επίσης, έχει υποστηριχτεί ότι η δυναμική πηγή αποτελεί την κύρια πηγή που είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν αλλάζει το τοπίο του ανταγωνισμού. Επιπλέον, οι δυναμικές δυνατότητες αποτελούν μέρος του επιπέδου ικανότητας ή ικανοτήτων που επιτρέπει στην εταιρεία να δημιουργεί και να επεξεργάζεται κάποιο νέο προϊόν ως απάντηση σε κάθε αλλαγή που συμβαίνει στην αγορά. Από την παραπάνω εξήγηση, συμπεραίνεται ότι οι δυναμικές δυνατότητες και η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού που υλοποιούνται με τη μορφή του κεφαλαίου γνώσης, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της καινοτομίας της εταιρείας. (Harmen & Pitaloka, 2014).

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να εξηγήσουν το ρόλο του κεφαλαίου γνώσης στην αύξηση της καινοτομίας σε μια εταιρεία που τελικά θα οδηγήσει σε δυναμικές βασικές ικανότητες (Ahuja, 2000; Dougherty, 1992; Tsai & Ghosal, 1998), οι οποίοι πρότειναν ότι το κεφάλαιο της γνώσης είναι μια προηγούμενη μεταβλητή για την καινοτομία που χαρακτηρίζεται ως εξωγενής. Αυτό ενισχύει τον σημαντικό ρόλο της γνώσης για την ανάπτυξη δυνατοτήτων καινοτομίας σε μια επιχείρηση (Harmen & Pitaloka, 2014).

Πολλές προσεγγίσεις συνεχίζουν να εκτελούνται από εταιρείες για τη συσσώρευση κεφαλαίου γνώσης ως πηγή καινοτομίας, διαφοροποιώντας τη διάσταση του κεφαλαίου γνώσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο, κοινωνικό κεφάλαιο και οργανωτικό κεφάλαιο. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η γνώση και η δεξιότητα που τηρείται και ανήκει σε κάθε άτομο έχει ικανότητες. Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι η γνώση που τηρείται στις άγραφες αξίες και τους κανόνες σε μια επιχείρηση που χρησιμοποιείται όταν τα άτομα μέσα στην επιχείρηση αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Το οργανωτικό

κεφάλαιο είναι η γνώση που έχει θεσμοθετηθεί σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εγχειρίδια, συστήματα και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας. Έτσι, το κοινωνικό και οργανωτικό κεφάλαιο διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μιας δυναμικής ικανότητας που επιτρέπει στην εταιρεία να συνεχίσει να αναπτύσσει την ικανότητα καινοτομίας της. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η γνώση και οι δεξιότητες των ατόμων που εργάζονται για τον οργανισμό, ενώ το κοινωνικό κεφάλαιο βασίζεται στον χαρακτήρα και την αξία των σχέσεων εντός και εκτός του οργανισμού. (Akingbola, 2012; Harmen & Pitaloka, 2014).

Οι δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες από μόνες τους δεν αρκούν για την ανάπτυξη της ικανότητας καινοτομίας μιας επιχείρησης, ωστόσο, εκτός αν το σύστημα αξιών υποστηρίζει τις ιδέες μέσω ενός μηχανισμού ανταλλαγής ή μεταφοράς ιδεών και μεμονωμένων γνώσεων. Αυτό υποστηρίζεται από τους Chan et al., (2004) οι οποίοι τόνισαν ότι οι δυνατότητες γνώσης και καινοτομίας θα αποκτηθούν αρκεί να υποστηρίζονται από μια κατάλληλη εταιρική κουλτούρα που σέβεται τη συμμετοχή, τη συνέπεια, την ικανότητα προσαρμογής, την αποστολή και την ευελιξία που ωθούν τόσο την εταιρεία όσο και τον υπάλληλο για να αποκτήσουν προστιθέμενη αξία μέσω δυναμικών προηγμένων δυνατοτήτων δημιουργικότητας και καινοτομίας που τελικά απαντούν σε κάθε πρόκληση και πρόβλημα στο περιβάλλον της εταιρείας (Chan et al., 2004).

Η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων που δίνει έμφαση στη βιώσιμη βελτίωση και την καινοτομία είναι ένα συμπλήρωμα της προβολής μέσω πόρων, η οποία επιτρέπει στην εταιρεία/οργανισμό να έχει εναλλακτικές λύσεις για προσεγγίσεις διαμόρφωσης στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις δυνατότητες που θα οδηγήσουν στο διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την βασική ικανότητα. Επιτρέπει επίσης στην εταιρεία/οργανισμό να έχει τη δική της μοναδικότητα που συνίσταται στο να είναι πολύτιμη, ασυναγώνιστη και σπάνια. Ως εκ τούτου, ο ρόλος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να ληφθεί υπόψη προκειμένου να δημιουργηθεί ένας μοναδικός μηχανισμός και σύστημα στην υιοθέτηση των εννοιών της θεωρίας της προβολής μέσω πόρων, η οποία θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα κοινωνικοπολιτικά και θεσμικά πλαίσια κάθε επιχείρησης (βέλτιστη εφαρμογή). (Harmen & Pitaloka, 2014)

Με βάση την παραπάνω εξήγηση, συνάγεται το συμπέρασμα ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στην οικοδόμηση

της σχέσης μεταξύ εξωτερικής και εσωτερικής προσέγγισης μέσω ενός συνόλου διαδικασιών, ιδίως στην κατασκευή βιώσιμων δυναμικών δυνατοτήτων, βασικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων καινοτομίας, προκειμένου να διατηρηθεί η ευθυγράμμιση με το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κάτι που θα οδηγήσει στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας/οργανισμού (Harmen & Pitaloka, 2014).

3.4. Διαδικασία Στελέχωσης Ανθρώπινων Πόρων (HR) και Εργαλεία Αξιολόγησης

Οι Beardwell et al. (2010) μελετώντας τη διαδικασία στελέχωσης ενός οργανισμού, διαπίστωσαν ότι ένας οργανισμός δέχεται επιρροή από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως η αγορά εργασίας, τον επιλεγμένο τύπο συστήματος απασχόλησης και άλλους παράγοντες σχετικούς με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Beardwell et al. 2010).

Γενικά, η στελέχωση βασίζεται στη διαδικασία της πρόσληψης ατόμων. Η πρόσληψη είναι η διαδικασία εντοπισμού, ελέγχου, σύντομης λίστας και πρόσληψης των πιθανών ανθρώπινων πόρων με σκοπό την πλήρωση των θέσεων εντός των οργανισμών. Αποτελεί την κεντρική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η στελέχωση/πρόσληψη βασίζεται ως διαδικασία στην εύρεση και επιλογή του σωστού ατόμου, για τη σωστή θέση την κατάλληλη στιγμή. Κατά τη διαδικασία, απαιτεί να λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα, η εκπαίδευση/επιμόρφωση, η εμπειρία, οι ικανότητες και οι δεξιότητες των υποψηφίων ατόμων. Πρόκειται για μια διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και διορισμού πιθανών υποψηφίων για την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων ενός οργανισμού. (Karur, 2018).

Η πρόσληψη πραγματοποιείται τόσο εσωτερικά, δηλαδή εντός του οργανισμού, όσο και εξωτερικά, δηλαδή μέσω χρήσης εξωτερικών πηγών. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το μέγεθος του οργανισμού, την πολιτική πρόσληψης, την εικόνα της οργάνωσης και την εικόνα της εργασίας. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν δημογραφικούς παράγοντες, την αγορά εργασίας, το ποσοστό ανεργίας, το εργατικό δίκαιο, νομικά ζητήματα και τους ανταγωνιστές. Η αποτελεσματικότητα των

διαδικασιών στελέχωσης και πρόσληψης δημιουργεί παραγωγικότητα και χτίζει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, καθώς και καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. (Karur, 2018).

Η επιλογή είναι η διαδικασία ανεύρεσης του σωστού υποψηφίου, ο οποίος είναι πιο κατάλληλος για τη δουλειά. Περιλαμβάνει τη διαδικασία της συνέντευξης των υποψηφίων και της αξιολόγησης των προσόντων τους, που είναι απαραίτητα για μια συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια, γίνεται η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις σωστές θέσεις. Η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις κατάλληλες θέσεις θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους επιθυμητούς σκοπούς και στόχους του. Όταν πραγματοποιείται η επιλογή των υπαλλήλων, είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι διαθέτουν τα επιθυμητά προσόντα, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας με καλά οργανωμένο τρόπο (Karur, 2018).

Με άλλα λόγια, ως πρόσληψη ονομάζεται η θετική διαδικασία με βάση την προσέγγιση της προσέλκυσης όσο το δυνατόν περισσότερων υποψηφίων για τις κενές θέσεις. Στην ουσία, είναι η διαδικασία εντοπισμού και υποβολής δυνητικών υποψηφίων για να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η επιλογή καλείται και αρνητική διαδικασία λόγω της απόρριψης πολλών υποψηφίων όσο το δυνατόν. Υπάρχουν πολλά άτομα, τα οποία υποβάλλουν αίτηση για εργασία, αλλά η επιλογή γίνεται μόνο εκείνων των ατόμων, τα οποία έχουν τα προσόντα και είναι βέλτιστα ικανά για τη θέση εργασίας. (Karur, 2018).

Η επιλογή είναι σημαντική, διότι η πρόσληψη καλών ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της συνολικής επίδοσης του οργανισμού. Τόσο οι διαδικασίες πρόσληψης όσο και επιλογής, θεωρούνται σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών και πραγματοποιούνται ταυτόχρονα. Επίσης, εκτιμάται ότι αποτελούν επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη και την εξέλιξη του οργανισμού. (Karur, 2018).

Ιδίως στη σύγχρονη εποχή, η διαδικασία στελέχωσης και πρόσληψης έχει επηρεαστεί ιδιαίτερα από την Τεχνολογία των Πληροφοριών (Information Communication Technologies - ICT). Στο παρελθόν, οι υπεύθυνοι στελέχωσης βασιζόνταν στην εκτύπωση αφισών και στην αναγγελία στον Τύπο, αλλά και στην από στόμα σε στόμα εύρεση υποψηφίων, ώστε να καλυφτούν οι κενές θέσεις. Έτσι, αρχικά οι

επαγγελματίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν ήταν σε θέση να δημοσιεύσουν μια θέση εργασίας σε περισσότερες από μία τοποθεσίες και δεν είχαν πρόσβαση σε εκατομμύρια ανθρώπους, καθιστώντας τον χρόνο αποπεράτωσης των νέων προσλήψεων πολύ μεγάλο και κουραστικό. Με τη χρήση όμως των εργαλείων ηλεκτρονικής πρόσληψης, οι επαγγελματίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν πλέον να δημοσιεύουν θέσεις εργασίας και να παρακολουθούν τους αιτούντες για χιλιάδες θέσεις εργασίας σε διάφορες τοποθεσίες, όλα σε ένα μέρος: συνέντευξη και ανατροφοδότηση, ελέγχους ιστορικού και υγείας, βιογραφικά, εμπειρία και προσόντα, κ.ο.κ., μπορούν όλα να προβληθούν μέσω Διαδικτύου. Αυτό βοηθάει τους επαγγελματίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να παρακολουθούν όλες τις ανοιχτές θέσεις εργασίας και τους αιτούντες με τρόπο που να είναι ταχύτερος και ευκολότερος από ποτέ. (Ensher et al., 2002).

Η ηλεκτρονική διαδικασία στελέχωσης και πρόσληψης συμβάλλει επίσης στην εξάλειψη των περιορισμών της γεωγραφικής θέσης. Εκτός των ηλεκτρονικών πλατφορμών στελέχωσης και πρόσληψης, οι επαγγελματίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν συχνά κοινωνική παρουσία στα μέσα ενημέρωσης και κοινωνικής δικτύωσης όπως είναι π.χ. το LinkedIn, που τους επιτρέπει να προσελκύουν υπαλλήλους μέσω του Διαδικτύου. Επίσης, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση της επωνυμίας της εταιρείας δημοσιεύοντας εταιρικές ειδήσεις και φωτογραφίες από εκδηλώσεις της εταιρείας. (Ensher et al., 2002).

Από την άλλη πλευρά, κατά μία έννοια, όλα τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης είναι διευθυντές ανθρωπίνων πόρων, επειδή όλοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες όπως η προσέλκυση υποψηφίων, η διενέργεια συνεντεύξεων, καθώς και η επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ένα ειδικό Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, το οποίο διευθύνεται από το δικό του μάνατζερ/διευθυντή ή υπεύθυνο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. (Hong et al., 2012).

Γενικά, η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη και τη διατήρηση της επιβίωσης και της επιτυχίας ενός οργανισμού. Μετά την επιλογή και τη χρησιμοποίηση των ταλαντούχων ανθρώπων που χρειάζονται σε έναν οργανισμό, ο οργανισμός πρέπει να εκπαιδεύσει και να αναπτύξει τους εργαζομένους του. (Beardwell et al., 2010).

Οι λόγοι για τους οποίους είναι ανάγκη ο οργανισμός να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει τους εργαζομένους του, σύμφωνα με τους Beardwell et al. (2010, σ. 259), είναι οι εξής:

- Οι νέοι υπάλληλοι είναι, σε ορισμένα σημεία, όπως οι πρώτες ύλες του οργανισμού. Πρέπει να περάσουν από «επεξεργασία», ώστε να μπορέσουν να εκτελέσουν ικανοποιητικά τα καθήκοντα της εργασίας τους, να εναρμονισθούν με τις ομάδες εργασίας τους, αλλά και στην οργάνωση ως σύνολο, με έναν τρόπο που να σέβεται τις ανθρώπινες αρετές τους.
- Οι δουλειές και τα καθήκοντα μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, οπότε οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για να διατηρούν ικανοποιητική επίδοση. Νέες θέσεις εργασίας και καθήκοντα μπορούν να εισαχθούν στον οργανισμό, και να καλυφθούν από τους υφιστάμενους εργαζόμενους, οι οποίοι θα χρειαστούν ανακατεύθυνση.
- Οι άνθρωποι χρειάζονται εκπαίδευση για να έχουν καλύτερες επιδόσεις στις υπάρχουσες θέσεις εργασίας τους.
- Οι ίδιοι οι άνθρωποι αλλάζουν τα συμφέροντα, τις δεξιότητες, την εμπιστοσύνη, τις προσδοκίες και τις συνθήκες τους.
- Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορούν να μετακινηθούν εντός του οργανισμού, με προαγωγή ή για να διευρύνουν τις εμπειρίες τους και έτσι, χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση/κατάρτιση.
- Ο οργανισμός ο ίδιος, ή το πλαίσιο της οργάνωσής του, μπορεί να αλλάζει με την πάροδο του χρόνου, οπότε οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τους τρόπους εργασίας.
- Ο οργανισμός μπορεί να επιθυμεί να είναι έτοιμος για κάποια μελλοντική αλλαγή, απαιτώντας (μερικώς) οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν περαιτέρω δεξιότητες.
- Ο οργανισμός μπορεί να επιθυμεί να ανταποκριθεί με ευελιξία στο περιβάλλον του απαιτώντας οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν ευελιξία και σχετικές δεξιότητες.
- Το μάνατζμεντ απαιτείται επίσης να αποκτήσει κατάρτιση/επιμόρφωση και περαιτέρω ανάπτυξη. Αυτό θα συμβάλλει στην κατάρτιση νέων διευθυντών, στην περαιτέρω ανάπτυξη και κατάρτιση των υφισταμένων διευθυντών και

μάνατζερ, στη διαδοχή της διοίκησης και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των υπευθύνων/προϊσταμένων.

Οι Beardwell et al. (2010) εντόπισαν επίσης ότι η μάθηση και η ανάπτυξη των εργαζομένων όσον αφορά στη μεταβαλλόμενη ζήτηση μιας οργάνωσης, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για περαιτέρω ανάλυση, ο οποίος ωστόσο βασίζεται σε σημαντικό βαθμό στη διαδικασία της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στην πράξη, αποτελεί τη λύση των προβλημάτων οργανωτικής και ατομικής απόδοσης, ανάλογα με την αιτία του κάθε προβλήματος και τις σχέσεις κόστους/οφέλους, σύμφωνα με τους Kumpikaite & Sakalas (2011).

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για την αξιολόγηση. Μερικές θεωρούνται ως αντικειμενικές, αυστηρές και επιστημονικές, ενώ άλλες είναι πολύ πιο ρεαλιστικές, υποκειμενικές και ερμηνευτικές ως προς τον προσανατολισμό τους (Easterby-Smith, 1994). Για τη συλλογή δεδομένων, είναι φυσιολογικό να χρησιμοποιείται ένα ευρύ φάσμα ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων (Smith & Porter, 1990).

Οι εν λόγω μέθοδοι συνήθως περιλαμβάνουν τα ακόλουθα σύμφωνα με τους Beardwell et al. (2010, σ. 189):

- ερωτηματολόγια μαθημάτων / επιμορφωτικών σεμιναρίων, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και μετά την ολοκλήρωσή της,
- έρευνες συμπεριφοράς και ψυχολογικά τεστ, πριν και μετά την επιμόρφωση,
- συστήματα αξιολόγησης,
- παρατηρήσεις από εκπαιδευτές και άλλους ειδικούς,
- αναφορές αυτό-αξιολόγησης και κριτική ανάλυση του γεγονότος.

Από την άλλη πλευρά, οι Kumpikaite & Sakalas, (2011) προτείνουν ένα μοντέλο αξιολόγησης ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων με βάση «ποιοτικά κριτήρια». Αν και η μεθοδολογία τους είναι ασυνήθιστη, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με τη χρήση αυτού του μοντέλου, τείνει να είναι πιο αντικειμενική και πιο κοντά στην πραγματικότητα. Η αποτελεσματικότητα του μοντέλου βασίζεται στην επίσημη σύγκριση των δεδομένων στους τομείς «χαρακτηρισμού του συστήματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και της γνώμης των υπαλλήλων του Ανθρώπινου Δυναμικού και της ικανοποίησης των υπόλοιπων εργαζομένων από το σύστημα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού» (Kumpikaite & Sakalas, 2011, σ. 50).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι Beardwell et al. (2010) επισημαίνουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και η ενδυνάμωση -μέσω κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών- των εργαζομένων, είναι σημαντικοί παράγοντες στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Beardwell et al. 2010).

3.5. Αναζήτηση Ταλέντων και Talent Management

Η αναζήτηση και κυρίως, η διαχείριση ταλέντων σε έναν παγκόσμιο οργανισμό είναι πιο περίπλοκη και απαιτητική από ό,τι σε μια εθνική επιχείρηση -και λίγες μεγάλες παγκόσμιες εταιρείες έχουν ανταποκριθεί στην πρόκληση. Το τρέχον επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον αποκαλύπτει πλήθος αδυναμιών στις πρακτικές αναζήτησης και διαχείρισης ταλέντων πολλών οργανισμών, καθώς και την έλλειψη πλήρους κατανόησης δεξιοτήτων, ικανοτήτων, βασικών εργατικών δυναμικών και κορυφαίων ταλέντων (Preeti et al., 2010). Ωστόσο, κάθε οργανισμός μπορεί να αναπτύξει ευκαιρίες προκειμένου να προσελκύσει πιθανά «ταλέντα», με την εισαγωγή και ανάπτυξη μιας διάσημης, αξιόπιστης εικόνας της εταιρείας, ώστε η εταιρεία να γίνει αγαπητή στους εργαζομένους της. (Hong et al., 2012).

Η στρατηγική αναζήτησης ταλέντων είναι στην πραγματικότητα τόσο σημαντική όσο οποιοδήποτε άλλο μέρος της συνολικής στρατηγικής ενός οργανισμού, ανεξάρτητα από τις επιχειρηματικές συνθήκες. Δυστυχώς, οι σκληρές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης/ύφεσης αποκάλυψαν το γεγονός ότι οι ικανότητες αναζήτησης, σχεδιασμού και Διαχείρισης Ταλέντων (Talent Management) πολλών οργανισμών δεν είναι ίσες με τις προκλήσεις που αναδύονται. Οι έξυπνες εταιρείες παρακολουθούν επίσης τους ειδικευμένους/ταλαντούχους εργαζόμενους που σε καλές στιγμές μπορεί να ήταν πολύ δύσκολο ή ακριβό να προσελκύσουν, αλλά που είναι πλέον διαθέσιμοι χάρη στις μειώσεις του εργατικού δυναμικού σε άλλες εταιρείες/οργανισμούς. (Preeti et al., 2010).

Εύλογο είναι το γεγονός ότι οι εταιρείες/οργανισμοί που μπορούν να συγκεντρώσουν τους κατάλληλους για αυτές ανθρώπους τους, έχουν καλύτερες πιθανότητες να ευδοκιμήσουν κατά τη διάρκεια και μετά την οικονομική ύφεση, αλλά και υπό οποιοσδήποτε συνθήκες γενικότερα. Όμως, η αποτελεσματική Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management) δεν είναι ένα απλό ζήτημα. Η στενή, περιεκτική και

επιστημονική ανάλυση των δυνατοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων είναι ζωτικής σημασίας. (Preeti et al., 2010).

Ειδικότερα, η Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management) αποτελεί μια διαδικασία που εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1990 και συνεχίζει να υιοθετείται ολοένα και περισσότερο στη σύγχρονη εποχή, καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες συνειδητοποιούν ότι τα talέντα και οι δεξιότητες των υπαλλήλων τους είναι αυτά που οδηγούν στην επιχειρηματική τους επιτυχία. Έτσι, οι εν λόγω αναπτύσσουν σχέδια και διαδικασίες για να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται το ταλέντο των ανθρωπίνων πόρων τους, συμπεριλαμβανομένης της προσέλκυσης και πρόσληψης ειδικευμένων υποψηφίων με ανταγωνιστικό υπόβαθρο, τη διαχείριση και τον καθορισμό ανταγωνιστικών μισθών, ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης, προγραμμάτων διατήρησης διαδικασιών διαχείρισης απόδοσης, προώθησης και μετάβασης, κ.ο.κ. (Preeti et al., 2010).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι στα καλύτερα προγράμματα Διαχείρισης Ταλέντων (Talent Management), έως τώρα, οι οργανισμοί ενσωμάτωσαν τη Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management), τον σχεδιασμό διαδοχής και την ανάπτυξη ηγεσίας στις στρατηγικές επιχειρηματικές διαδικασίες του οργανισμού. Όταν η διαδικασία τρέχει ομαλά, οι οργανισμοί έχουν μια σαφή αίσθηση για το αν οι ηγετικές τους ομάδες θα είναι σε θέση να εκτελέσουν μελλοντικές στρατηγικές πρωτοβουλίες. (Lawler III & Edward, 2008; Nohria et al., 2008).

Επομένως, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση ότι η εταιρεία καθορίζει σαφείς ρόλους εργασίας -περιγράφοντας τα απαραίτητα επίπεδα δεξιοτήτων και ικανοτήτων για το καθένα- και καθορίζει τα κατάλληλα κίνητρα, δηλαδή τις ανταμοιβές και την αποζημίωση, αλλά και τις μεθόδους και τα εργαλεία αξιολόγησης αυτών. Σε πολλούς κορυφαίους οργανισμούς, η διοίκηση καθορίζει τις απαραίτητες παραμέτρους που διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός έχει το κατάλληλο άτομο με τις σωστές δεξιότητες στη σωστή δουλειά τη σωστή στιγμή για να επιτύχει στρατηγικούς στόχους σε όλα τα επίπεδα. Εάν η ηγεσία του οργανισμού, δηλαδή η διοίκηση, κάνει εγκαίρως τις κατάλληλες επενδύσεις και ενέργειες, θα επιτύχει να υλοποιήσει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα Διαχείρισης Ταλέντων (Talent Management) σε όλη την εταιρεία. Σε τελική ανάλυση, ωστόσο, φαίνεται λογικό ότι οι επιχειρήσεις επωφελοούνται μόνο από την υιοθέτηση και χρήση τεχνικών και τεχνολογιών Διαχείρισης Ταλέντων (Talent Management). (Preeti et al., 2010).

Επισημαίνεται επίσης ότι η Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management) μπορεί να είναι ένα σημαντικό μέρος της πρότασης αξίας μιας εταιρείας και ενός διακριτού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lawler III & Edward, 2008; Nohria et al., 2008). Ένα πράγμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι οι στρατηγικές των οργανισμών, θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτες για να αντιμετωπίσουν παράγοντες επιρροής όπως π.χ. η ηλικία των εργαζομένων, ο πολιτισμός/προσωπική κουλτούρα και η προσωπικότητα, αλλά και όπως π.χ. η παγκοσμιοποίηση, η ενοποίηση της βιομηχανίας και, η σχεδόν τέλεια επικοινωνία και συνδεσιμότητα που προσφέρουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το διαδίκτυο. (Preeti et al., 2010).

3.6. Προκλήσεις και μετατροπή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως αναφέρθηκε, οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα κι έτσι, αναδύεται η ανάγκη για την επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Hamadamin & Atan, 2019). Είναι πλέον αναγνωρισμένη η αναγκαιότητα των ανθρώπων που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην ανάπτυξη καινοτόμων αγαθών και υπηρεσιών και που χαρακτηρίζονται χαρισματικοί και ταλαντούχοι, καθώς σε αυτούς, λοιπόν, αναγνωρίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που θα μπορούσαν να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (O'Reily & Pfeffer, 2000; Saha & Gregar, 2012). Έτσι, σύμφωνα και με τους Boxall και Purcell (2003) οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλουν στην ανάπτυξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο, βασιζόμενες κατά κύριο λόγο –ωστόσο- στη διατήρηση του προσωπικού (Fahim, 2018; Mbugua et al., 2015).

Μάλιστα, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτό (Harmen & Pitaloka, 2014), διότι η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί το εργαλείο που διαχειρίζεται τους πόρους και δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013). Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρθηκε, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων κατέχει ζωτικό ρόλο στην οικοδόμηση της σχέσης μεταξύ εξωτερικής και εσωτερικής προσέγγισης μέσω ενός συνόλου

διαδικασιών, ιδίως στην κατασκευή βιώσιμων δυναμικών δυνατοτήτων, βασικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων καινοτομίας, προκειμένου να διατηρηθεί η ευθυγράμμιση με το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κάτι που θα οδηγήσει στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας/οργανισμού (Harmen & Pitaloka, 2014). Πιο αναλυτικά, οι βασικοί παράγοντες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων ή Strategic Human Resource Management (SHRM) περιλαμβάνουν τα συστήματα, τις πρακτικές, τις ικανότητες, και τις συμπεριφορές επίδοσης των εργαζομένων που είναι βασικές απαιτήσεις για την οικοδόμηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ανάπτυξη της οικονομικής απόδοσης πάνω από το μέσο όρο (Becker & Huselid, 2006, σ. 99).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να εξηγηθεί το γεγονός ότι στην ουσία, η επιχειρηματική στρατηγική με την οποία θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και επομένως, το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων (Γεωργόπουλος, 2013; Fahim, 2018; Harmen & Pitaloka, 2014), για να γίνει βιώσιμη, θα πρέπει να διαχειρίζεται -μεταξύ άλλων- και μοναδικούς πόρους που μπορούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα είναι μοναδικό και κατά συνέπεια, βιώσιμο (Powell, 2001), και το οποίο όπως αναφέρθηκε, στο δυναμικό και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο του σήμερα, όπου η ανταλλαγή ιδεών είναι όχι μόνο εφικτή αλλά και κυρίαρχη πια, είναι βαθιά ριζωμένο στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού (Emeagwal & Ogbonmwan, 2018; Ong & Ismail, 2008). Σε αυτό, συμβάλλει κατά πολύ η αναζήτηση ταλέντων και η Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management), όπως αναλύθηκε και παραπάνω (Preeti et al., 2010). Λαμβάνοντας υπόψη αυτά, η προσοχή των ερευνητών επικεντρώνεται πλέον στους σχετικούς ειδικούς παράγοντες – δηλαδή ταλαντούχους ανθρώπινους πόρους - που θα μπορούσαν να είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη ενός όχι απλού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά βιώσιμου (Hamadamin & Atan, 2019; Lawler III & Edward, 2008; Nohria et al., 2008; Preeti et al., 2010).

3.7. Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) και Crisis Management

Η Θεωρία της Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management) έχει ως βάση το να μπορεί ένας οργανισμός να επιβιώσει από απειλές κατά της οικονομικής και επιχειρησιακής του επιτυχίας, καθώς η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης μιας κατάστασης κρίσης είναι υψίστης σημασίας για την επιβίωση κάθε επιχείρησης (Fink, 1986; Kendrick et al., 2015). Οι επιπτώσεις της τυχόν κακής αντιμετώπισης μιας επικείμενης κρίσης μέσω άρνησης ή ενός ανεπαρκούς επιπέδου απόκρισης, επιφέρουν σοβαρές αρνητικές συνέπειες στην οργανωτική και οικονομική απόδοση ενός οργανισμού (Boin & Lagadec, 2000; Pearson et al., 2007).

Γενικά, ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για την αποτελεσματική Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management), είναι ο ακριβής προσδιορισμός των δεικτών μιας κρίσης και η έγκαιρη διαμόρφωση της απόκρισης ενός οργανισμού, προτού η κατάσταση κλιμακωθεί μετά από ενδεχόμενο μετριασμό της (Fink, 1986; Slatter & Lovett, 1999). Σύμφωνα με μελέτες, τα βασικά στάδια μιας αποτελεσματικής διαδικασίας απόκρισης και Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management) είναι τα εξής: «Πρόληψη, Σχεδιασμός, Οξεία αντίδραση, Ανάκτηση και Μάθηση» (Boin & McConnell, 2007, σ. 52), με εξαίρεση να αποτελεί η φύση του «σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης», η οποία χαρακτηρίζεται «οξυμορφική» και κατά την οποία δεν μπορούν να προβλεφθούν όλα τα μελλοντικά ζητήματα (Boin & McConnell, 2007, σ. 52). Επίσης, για τον μετριασμό τυχόν αδυναμίας της παραδοσιακής προσέγγισης της Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management), έχει προταθεί ότι η λύση είναι ένας συνδυασμός ισχυρής ηγεσίας (Flin, 1996) και ενδυνάμωσης των ανθρωπίνων πόρων ως «πρώτης γραμμής ανταποκριτές» (Boin & McConnell, 2007, σ. 55), έτσι ώστε να προωθείται η σταθερή ανθεκτικότητα του οργανισμού (Kendrick et al., 2015). Αυτή η ιδέα ενισχύθηκε με το ότι σε περίπτωση απρόβλεπτων και απροσδιόριστων κρίσεων, ο οργανισμός θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή του στην απορρόφηση της ζημιάς και στην ταχεία ανάκαμψη ώστε να διατηρήσει την επιτυχία και τη σταθερότητά του (Kendrick et al., 2015).

Η κύρια ή παραδοσιακή προσέγγιση, στην ουσία, προτείνει να καταστεί δυνατή η άμβλυση ή η ταχεία ανάκαμψη από μια κρίση μέσω της δημιουργίας και χρήσης αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας (Boin & McConnell, 2007, σ. 56), αλλά και η προσδοκία ότι οι ανθρωπίνι πόροι στην «πρώτη γραμμή» θα έχουν την εξουσία να ενεργούν ανεξάρτητα και αποτελεσματικά, αναλαμβάνοντας κατάλληλες πρωτοβουλίες (Boin & McConnell, 2007, σ. 55). Επομένως, η Διαχείριση Κρίσεων

(Crisis Management) κατά βάση εξαρτάται από την κατάλληλη εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) (Kendrick et al., 2015). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η στρατηγική που αναλύεται στην έρευνα των (Fink, 1986): «Οποτεδήποτε. Όλη την ώρα. Να είσαι προσεκτικός. Να είστε προετοιμασμένοι.» (σ. 7).

Σε επιχειρησιακούς όρους, αυτό μεταφράζεται σε ανάγκη για προληπτική (proactive), παρά αντιδραστική (reactive) , διοίκηση και εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων «πρώτης γραμμής», έτσι ώστε αυτοί να εξοπλίζονται με τις απαιτούμενες δεξιότητες για να βοηθήσουν τους επαγγελματίες της διοίκησης στην αντιμετώπιση και διαχείριση των κρίσεων. (Currie et al., 2015; Kendrick et al., 2015).

3.8. Επιλογή Κατάλληλου Προσωπικού και Ταίριασμα Ανθρώπου-Οργάνωσης (Person-Organization Fit)

Η ιδέα της εφαρμογής της αρχής «Ταίριασμα Ανθρώπου-Οργάνωσης (Person-Organization Fit)» έχει προσελκύσει την προσοχή τόσο των ερευνητών, όσο και των διευθυντών πρόσφατα. Εν συντομία, αυτή η έννοια σημαίνει την επίτευξη αρμονίας μεταξύ των δύο μερών ως προς τους στόχους (Valentine, 2000.) Πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει ότι οι άνθρωποι πόροι και οι οργανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί όταν οι αξίες, οι απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντά τους ευθυγραμμίζονται –η εν λόγω ευθυγράμμιση ονομάζεται «Ταίριασμα Ανθρώπου-Οργάνωσης (Person-Organization Fit)», και περιλαμβάνει τη δέσμευση των εργαζομένων, την ικανοποίηση και τη διατήρηση αυτών, καθώς και την απόδοσή τους στον οργανισμό (Sanad & Meshref, 2016).

Η εφαρμογή της αρχής «Ταίριασμα Ανθρώπου-Οργάνωσης (Person-Organization Fit)» επιτυγχάνεται, στην ουσία, όταν άτομα και οργανισμοί πληρούν αμοιβαίες ανάγκες και μοιράζονται θεμελιώδη χαρακτηριστικά (Sanad & Meshref, 2016). Αυτός ο τύπος προσαρμογής έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με ατομικές και οργανωτικές διαδικασίες προ-μίσθωσης (π.χ. Cable & Judge, 1996; Saks & Ashforth, 1997). Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι η οργανωτική ελκυστικότητα και οι αποφάσεις καριέρας/εργασίας, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την αντιστοιχία μεταξύ των

χαρακτηριστικών ενός οργανισμού (π.χ. κουλτούρα, σύστημα ανταμοιβής, περιβάλλον εργασίας και στυλ διοίκησης) με τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου (π.χ. αξίες, αυτοεκτίμηση, ανάγκη για επίτευγμα, αυτο-αποτελεσματικότητα, προσωπικότητα, κ.λπ.) (Cable & Judge, 1996; Saks & Ashforth, 1997; Sanad & Meshref, 2016).

Από αυτή την οπτική γωνία, τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και οι πρακτικές πρόσληψης/στελέχωσης, στέλνουν «μηνύματα/σήματα» στους αιτούντες εργασία για σημαντικά χαρακτηριστικά του οργανισμού και αυτά τα σήματα επηρεάζουν την ποσότητα και την ποιότητα των αιτούντων που προσελκύονται από τον οργανισμό (Turban & Greening, 1996). Οι οργανισμοί, επομένως, μπορούν να υιοθετήσουν πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που αντιστοιχούν σε αξίες και στόχους του οργανισμού, ώστε να προσελκύσουν αιτούντες με παρόμοιες αξίες και στόχους (Sanad & Meshref, 2016).

Η έρευνα των Rynes et al. (1991) σχετικά με το «Ταίριασμα Ανθρώπου-Οργάνωσης (Person-Organization Fit)», έδειξε ότι η διαδικασία στελέχωσης μπορεί να επηρεάσει αυτήν την εφαρμογή, π.χ. η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων κ.ο.κ., ανάλογα με διάφορους παράγοντες, όπως οι αλληλεπιδράσεις με επίσημους εκπροσώπους του οργανισμού, δημόσια φήμη και οικονομική κατάσταση του οργανισμού, ευκαιρίες κατάρτισης και προαγωγής, αλλά και του οργανισμού η γεωγραφική θέση, κ.λπ. Επίσης, η φόρμα αίτησης εργασίας /απασχόλησης, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό, δημιουργεί πιο θετικά σχόλια στους αιτούντες εργασία, επιδεικνύοντας αυξημένες αντιλήψεις ότι θα ταιριάζουν με τον οργανισμό, παρακινώντας έτσι τους πιθανούς υπαλλήλους να συμμετάσχουν, σε σύγκριση με μια φόρμα που δεν περιλαμβάνει τέτοιου είδους πληροφορίες (Saks et al., 1995). Ακόμα, οι Cable and Judge (1996) υπογραμμίζουν ότι η αντίληψη του αιτούντος εργασία ότι ταιριάζει με τον οργανισμό, επηρεάζει ουσιαστικά την αρμονία μεταξύ των αξιών του ιδίου και των αξιών του οργανισμού.

Η ιδέα της εφαρμογής της αρχής «Ταίριασμα Ανθρώπου-Οργάνωσης (Person-Organization Fit)» βασίζεται στην ιδέα ότι η παραγωγικότητα της οργάνωσης και η ατομική επίδοση θα βελτιωθούν λόγω της συμφωνίας των αξιών, των πεποιθήσεων και των στόχων ενός ατόμου με αυτές/αυτούς του οργανισμού (Sanad & Meshref, 2016). Οι Bowen et al. (1991) επιβεβαιώνουν τη σημασία της συμβατότητας μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού ως δείκτη ζωτικής σημασίας για τη διαδικασία

πρόσληψης και στελέχωσης. Αναφέρουν επίσης ότι η προσαρμογή μεταξύ του ατόμου και της οργάνωσης έχει γίνει ο πιο σημαντικός παράγοντας κατά την επιλογή εργαζομένων τόσο για την οικοδόμηση μιας μακροχρόνιας σχέσης εργασίας, όσο και για την επίτευξη της ευελιξίας του οργανισμού (Bowen et al., 1991).

Με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, λοιπόν, οι σωστοί υπάλληλοι μπορούν να προσληφθούν, να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν σε έναν οργανισμό (Bahn, 2012; Cable & DeRue, 2002; Chand, 2001; 2012; Najeeb, 2013). Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί που προσλαμβάνουν και επιλέγουν υπαλλήλους των οποίων οι αξίες είναι συμβατές ή ταιριάζουν με τις αξίες του οργανισμού, είναι πιο παραγωγικοί και το ποσοστό κύκλου εργασιών των εργαζομένων είναι χαμηλότερο, οδηγώντας τους οργανισμούς στο να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sanad & Meshref, 2016).

3.9. Επιλογή Κατάλληλου Προσωπικού και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Όπως αναφέρθηκε, η προσέλκυση εξειδικευμένων υπαλλήλων είναι πιο επείγουσα σήμερα από ποτέ. Μια σειρά εξελίξεων, όπως η παγκοσμιοποίηση, η αύξηση της γνώσης, η επιτάχυνση της τεχνολογικής προόδου και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, καθιστούν ζωτικής σημασίας το ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αποκτήσουν ιδιαίτερους ανθρώπινους πόρους, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και «οργανωτική επιτυχία» (Holtom et al., 2008, σ. 232).

Στον σημερινό οικονομικό ανταγωνισμό, ο ανταγωνισμός έγκειται σε ένα ζήτημα παροχής υπηρεσιών και προϊόντων. Μεγάλη προσοχή δίνεται στο ποια είναι η καλύτερη υπηρεσία και ποιο το καλύτερο προϊόν, αλλά και στο πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων. Το τελευταίο εξαρτάται πραγματικά από τη στάση, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς και την ικανότητά τους να αποκτούν αφοσίωση και εμπιστοσύνη, να επικοινωνούν φιλοδοξίες και να εργάζονται μέσα στα πλαίσια σύνθετων εργασιακών σχέσεων. Αυτό οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αναφέρθηκε, του οργανισμού μέσω των ανθρωπίνων πόρων του. (Jassim, 2001).

Οι βασικές λειτουργίες–κλειδιά για την επιτυχία αυτού του σκοπού βασίζονται στην αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και συγκεκριμένα, είναι η κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και αξιολόγηση της εργασίας, καθώς και η επιλογή, η αξιολόγηση απόδοσης, το σύστημα ανταμοιβής και ανάπτυξης, οι ηγετικές σχέσεις και τέλος, οι εργασιακές σχέσεις. (Jassim, 2001).

Ειδικότερα, όσον αφορά στην επιλογή προσωπικού, η ασφάλεια στην απασχόληση και η εξάρτηση από το εργατικό δυναμικό για την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών αποτελεί πρωταρχικό σκοπό και σημαίνει ότι ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στελέχωσης θα πρέπει να είναι προσεκτικός για να επιλέξει τα σωστά άτομα, με τον σωστό τρόπο (Pfeffer, 1994).

Πιο συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι προς επιλογή θα πρέπει να πληρούν τα παρακάτω κριτήρια, όπως προτείνει ο Jassim (2001):

- Εργαζόμενοι με περισσότερες ικανότητες
- Εργαζόμενοι που αυτο-αναπτύσσονται χωρίς την ανάγκη κατάρτισης της εταιρείας
- Εργαζόμενοι που έχουν περισσότερες ιδέες εφαρμόσιμες
- Εργαζόμενοι που κάνουν λιγότερα λάθη, που δεν δημιουργούν προβλήματα και απουσιάζουν όσο γίνεται λιγότερο
- Εργαζόμενοι που παρέχουν υψηλότερη ικανοποίηση στους πελάτες
- Εργαζόμενοι που λαμβάνουν υψηλότερες βαθμολογίες στην αξιολόγηση απόδοσής τους, καθώς επίσης κυνηγούν και κερδίζουν μπόνους
- Εργαζόμενοι που δεσμεύονται με την εργασία τους
- Εργαζόμενοι που παραμένουν περισσότερο στην εργασία / μετά τη λήξη του ωραρίου τους
- Εργαζόμενοι που παράγουν περισσότερο από όσο κοστίζουν λόγω της αμοιβής τους

Επίσης, η ατομική συμπεριφορά και η μαθησιακή ικανότητα μπορούν να βελτιστοποιήσουν την κατάσταση του οργανισμού στο περιβάλλον του. Επομένως, ο βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού είναι να διασφαλίσει ότι η εταιρεία/οργανισμός προσλαμβάνει μόνο τα άτομα με την υψηλότερη ικανότητα και τα άτομα που είναι καταλληλότερα για αυτή. Έτσι, η εταιρεία/οργανισμός θα πρέπει

να είναι σε θέση να εντοπίζει τα άτομα αυτά και να τα προσελκύει και τέλος, να τα διατηρεί. (Jassim, 2001).

Επομένως, η προσαρμογή/ταίριασμα μεταξύ του ατόμου και της οργάνωσης έχει γίνει ο πιο σημαντικός παράγοντας κατά την επιλογή εργαζομένων τόσο για την οικοδόμηση μιας μακροχρόνιας σχέσης εργασίας, όσο και για την επίτευξη της ευελιξίας του οργανισμού (Bowen et al., 1991). Με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, λοιπόν, οι σωστοί υπάλληλοι μπορούν να προσληφθούν, να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν σε έναν οργανισμό (Bahn, 2012; Cable & DeRue, 2002; Chand, 2001; 2012; Najeeb, 2013).

Επίσης, η διατήρηση αυτών των πολύτιμων υπαλλήλων αναδύεται σε πρωταρχική στρατηγική για τους υπευθύνους της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο σύγχρονο περιβάλλον (Fahim, 2018). Υπάρχουν πολλά αποδεικτικά στοιχεία ότι η διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων αποτελεί μια σοβαρή ανησυχία των διευθυντών, όσον αφορά στα συνεχώς αυξανόμενα υψηλά ποσοστά και το κόστους του κύκλου εργασιών των εργαζομένων (Samuel & Chipunza, 2009). Σε απάντηση, οι υπεύθυνοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων παγκοσμίως επιβάλλουν πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού για να μειώσουν ενεργά τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων και να προωθήσουν τη διατήρησή τους (Fahim, 2018; Hom et al., 2008).

Παρ' όλο που η έρευνα για τη διατήρηση και τον κύκλο εργασιών γνώρισε σημαντική θεωρητική επέκταση τα τελευταία χρόνια (Holtom et al., 2008, σ. 243), μια επισκόπηση προηγούμενων μελετών έδειξε έλλειψη επαρκούς έρευνας σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στις πρακτικές στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων και τη διατήρηση των υπαλλήλων, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, καθώς μεγάλο μέρος αυτού του ποσοστού στη βιβλιογραφία σχετίζεται με τις εμπορικές επιχειρήσεις. Οι Boxall και Purcell (2003) δήλωσαν ότι το μεγάλο ερώτημα εδώ είναι το ποιές πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι πιθανότερο να συμβάλουν στη διατήρηση του προσωπικού καθώς αποτελεί απαραίτητο «συστατικό» για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μάλιστα, βιώσιμου (Fahim, 2018; Mbugua et al., 2015).

3.10. Παράγοντες επιρροής: τοποθέτηση, coaching process, εκπαίδευση training, ανάπτυξη και εξέλιξη στην επιχείρηση, δέσμευση εργαζομένων (Employee Commitment)

Ένας σημαντικός παράγοντας στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι αρχικά η τοποθέτηση ενός υπαλλήλου. Αφού ο υπάλληλος προσληφθεί και προσανατολιστεί, θα πρέπει να τοποθετηθεί στη σωστή θέση για εργασία. Η διαδικασία της τοποθέτησης βασίζεται στην κατάλληλη κατανομή των ανθρωπίνων πόρων στην εργασία. Πρόκειται για μετάθεση ή εκ νέου ανάθεση εργαζομένου σε νέα ή διαφορετική θέση εργασίας. Η τοποθέτηση περιλαμβάνει την αρχική ανάθεση νέων υπαλλήλων και την προώθηση, μεταφορά ή υποβιβασμό υφιστάμενων υπαλλήλων. (HRwale, 2012).

Η τοποθέτηση νέου υπαλλήλου σε μια δουλειά φαίνεται ότι είναι απλή εργασία, καθώς τοποθετείται ο υπάλληλος στη θέση εργασίας για την οποία προσλήφθηκε, κατόπιν αγγελίας και όλης της διαδικασίας στελέχωσης/πρόσληψης που αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα. Όμως, αυτό καθαυτό το καθήκον της τοποθέτησης δεν είναι τόσο απλό όσο φαίνεται. Οι καιροί αλλάζουν. Αλλαγές στην εργασιακή ηθική αντικατοπτρίζουν τη ζήτηση για ουσιαστική εργασία. Όλοι αυτοί οι παράγοντες κάνουν τους οργανισμούς και τα άτομα να καθορίσουν τη διαδικασία τοποθέτησης σε πιο στενά πλαίσια. Μπαίνουμε στην εποχή, λοιπόν, που οι υποψήφιοι πρέπει να εξεταστούν για περισσότερες από μία θέσεις εργασίας. Από τη διοικητική σκοπιά, ο στόχος είναι να κατανοηθεί και να αξιοποιηθεί κάθε άτομο ξεχωριστά. (HRwale, 2012).

Δεδομένου ότι τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά ποικίλουν ανάλογα με την σχετικά ανεξάρτητη ικανότητα, το ενδιαφέρον, το βιογραφικό και τις διαστάσεις της προσωπικότητας, η ατομικότητα ενός ατόμου θεωρείται καλύτερα ως το μοναδικό προφίλ αξιολόγησής του. Μόλις δημιουργηθεί το μοναδικό προφίλ για κάθε άτομο, τα άτομα και οι θέσεις εργασίας μπορούν να αντιστοιχιστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στους περιορισμούς που θέτουν οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας και οι διαθέσιμοι άνθρωποι. Εάν ο αριθμός των ατόμων είναι μεγάλος σε σχέση με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, μόνο τα καλύτερα καταρτισμένα άτομα μπορούν να επιλεγούν και να τοποθετηθούν. Από την άλλη πλευρά, όταν υπάρχουν περισσότερες

θέσεις εργασίας, είναι δυνατή η βέλτιστη τοποθέτηση. Έτσι, ο αριθμός των ατόμων και ο αριθμός των θέσεων εργασίας καθορίζουν τη διαδικασία τοποθέτησης σε οποιονδήποτε οργανισμό. (HRwale, 2012).

Ένας ακόμα παράγοντας είναι και το Coaching ή αλλιώς καθοδήγηση που ως διαδικασία, περιλαμβάνει ένα πιο έμπειρο ή εξειδικευμένο άτομο που παρέχει στον υπάλληλο συμβουλές και καθοδήγηση με σκοπό να τον βοηθήσει να αποκτήσει νέες δεξιότητες, να βελτιώσει την απόδοση και να βελτιώσει την ποιότητα της καριέρας του. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Coaching είναι ότι είναι εξατομικευμένο και προσαρμοσμένο, καθώς και ότι έχει έναν συγκεκριμένο επιχειρηματικό στόχο και ότι επιτυγχάνεται συνήθως κατ' ιδίαν (πρόσωπο-με πρόσωπο) για μια ορισμένη χρονική περίοδο. (SHRM.org, 2021).

Το Coaching θα πρέπει να προσεγγίζεται όπως κάθε άλλος στρατηγικός στόχος από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η επιτυχής εκτέλεσή του απαιτεί δέσμευση από τον οργανισμό και το άτομο που καθοδηγείται, ένα σχέδιο για την επίτευξη αποτελεσμάτων, ειδικευμένους coaches και σύστημα αξιολόγηση παρακολούθησης / καθοδήγησης. (SHRM.org, 2021).

Επίσης, ένας άλλος βασικός παράγοντας επιρροής είναι και η εκπαίδευση training των ανθρώπινων πόρων. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού από τον εργοδότη βασίζεται στην εκπαίδευσή του. Ειδικότερα, η εκπαίδευση training του προσωπικού, τείνει να μελετάται μέσω δύο διαφορετικών οπτικών γωνιών. Η πρώτη είναι η θεμελιώδης θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, στο οποίο ο εργοδότης αντιμετωπίζεται σαν ένας παθητικός ηθοποιός σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας, ενώ οι εργαζόμενοι τείνουν να επενδύουν στο δικό τους ανθρώπινο κεφάλαιο. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος επιλέγει να εκπαιδεύσει τον εαυτό του, διότι το κίνητρο είναι να αυξήσει τα εισοδήματά του ή να αποκομίσει κέρδος, σε γενικές γραμμές. Παρά το γεγονός ότι αυτή η υπόθεση αναφέρεται στη γενική εκπαίδευση, η θεωρία πάνω στην περίπτωση της ειδικής εκπαίδευσης έχει ως αποτέλεσμα, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο εργοδότης να έχουν ίση πρωτοβουλία και ενδιαφέρον στον τομέα της κατάρτισης.

Έτσι, ο τύπος σχέσης μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη μεγαλώνει, με βάση τις περιορισμένες εναλλακτικές επιστροφές τους εκτός της συμβάσεως εργασίας. Η άλλη ανεπτυγμένη προοπτική τείνει να δώσει το λόγο για τον οποίο οι εργοδότες,

επίσης, πληρώνουν για τη δική τους εκπαίδευση και βασίζονται στην άποψη του ατελούς ανταγωνισμού στην αγορά εργασίας και τις υποακολουθίες της. Επίσης, υποδεικνύεται ότι και οι δύο αυτές προοπτικές είναι ενδιαφέρουσες και δεν θα πρέπει να απορριφθούν, λόγω της ευρέως φάσματος ποικιλίας περιπτώσεων στην αγορά εργασίας και τις διαφορετικές απαιτήσεις τους όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση σε διαφορετικά είδη θέσεων εργασίας εξαρτάται είτε από τα κίνητρα του εργαζομένου, είτε από του εργοδότη. (Ericson, 2005).

Γενικά, η εκπαίδευση training είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την παραγωγικότητα της εταιρείας και ως εκ τούτου, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την κερδοφορία της εταιρείας. Οι άνθρωποι χρειάζονται εκπαίδευση για να έχουν καλύτερες επιδόσεις στις υπάρχουσες θέσεις εργασίας τους, αλλά και ορισμένοι εργαζόμενοι για να μετακινηθούν εντός του οργανισμού, με προαγωγή ή για να διευρύνουν τις εμπειρίες τους, επίσης χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση. (Ericson, 2005).

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, λοιπόν, αποτελούν «συστατικά» της ανάπτυξης, ενός ακόμα παράγοντα επιρροής. Ειδικότερα, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων δεν είναι ένα ζήτημα που να αφορά σε ένα ρυθμιζόμενο σύστημα, αλλά μάλλον ένα θέμα προσέγγισης. Έχοντας μελετήσει τις απόψεις διαφόρων συγγραφέων (Soliman & Spooner, 2000; Kumpikaite & Sakalas, 2008) που διατύπωσαν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, επισημαίνεται ότι διακρίνουν πέντε κατευθύνσεις για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων:

1. *Η προσέγγιση της οργάνωσης για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων:* Για την ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης που να είναι αποτελεσματικό, η προσέγγιση της οργάνωσης της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι θετική, δηλαδή, πρέπει να υπάρξει ένα θετικό κλίμα μάθησης. Οι στρατηγικές της οργάνωσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι συγκλίνουσες. Η οργάνωση οφείλει να επικεντρώνεται στις συνεχείς αλλαγές και στη διαρκή μάθηση, ενώ θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μέθοδοι ομαδικής εργασίας / συνεργασίας.
2. *Οι λειτουργίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (έργο των υπαλλήλων της υπηρεσίας ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που είναι οι εκτελεστές):* Η σύλληψη της βασικής "λειτουργίας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού" καλύπτει την

ανάπτυξη δραστηριοτήτων και διαδικασιών που αφορούν σε αυτήν, άσχετα με το ποιος τις εκτελεί. Η επιτυχία των δραστηριοτήτων ενός συστήματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται κατά πολύ από την προσέγγιση των εργαζομένων και της ανάπτυξής τους ως σκοπό.

3. *Έργα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και αξιολόγησή τους:* Κατά την αξιολόγηση του συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί το τι έργα εκτελούνται στην οργάνωση. Είναι απαραίτητο να δούμε εάν η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων, η οργάνωση της καριέρας και η διατήρησή της, η επιμόρφωση και η επανεκπαίδευση, πραγματοποιούνται, καθώς και αν υπάρχει σύστημα προσαρμογής στην οργάνωση. Ωστόσο, αυτά είναι ανεπαρκή αν επιθυμητή είναι η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος, διότι είναι απαραίτητο να εκτελείται η αξιολόγηση της αναπτυξιακής διαδικασίας ανθρώπινου δυναμικού και να διευκρινίζεται το αν ωθούνται οι εργαζόμενοι για ανάπτυξη.
4. *Οργάνωση Καριέρας και Διατήρησής της:* Αυτό το σημείο συνδέεται πολύ βαθιά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιολόγησή του. Η πιο εξελιγμένη αξιολόγηση αφορά στην οργάνωση της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού και των ευκαιριών/κινήτρων σταδιοδρομίας. Αυτά τα δύο έργα είναι παράλληλα, αλλά είναι αδύνατο να αξιολογηθούν επακριβώς. Ωστόσο, είναι εφικτή η αξιολόγηση του συστήματος σχετικά με το αν επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, και σχετικά με το αν είναι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι με αυτό και την οργάνωση/εταιρεία γενικότερα. Έτσι, σύμφωνα με τη γνώμη των συγγραφέων-ερευνητών, κατά την αξιολόγηση ενός συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σκόπιμο να διακρίνονται αυτά τα δύο έργα.
5. *Προσδιορισμός των σχετικών αναγκών και επιβραβεύσεων της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού:* Το σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού θα λειτουργήσει αποτελεσματικά μόνο όταν προσδιορίζεται σωστά η ανάγκη για την εξέλιξη αυτή. Οι λειτουργίες της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι έργο των υπαλλήλων της υπηρεσίας ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (ως εκτελεστών). Η έννοια της "λειτουργία ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού" καλύπτει όλες τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες σχετικά με αυτήν, άσχετα με το ποιος τις εκτελεί. Η επιτυχία του συστήματος δραστηριοτήτων ανάπτυξης

του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από το τελικό επίπεδο ανάπτυξης των εργαζομένων και την προσέγγισή τους από την εταιρεία/οργάνωση.

Από την άλλη πλευρά, ένας ακόμη παράγοντας είναι και η δέσμευση εργαζομένων (Employee Commitment), η οποία έχει να κάνει με τη διατήρησή τους στον οργανισμό ως εργαζόμενους. Στο τρέχον παγκόσμιο εργασιακό περιβάλλον, οι περισσότερες εταιρείες επικεντρώνονται στη μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και στη διατήρηση του ταλέντου και των γνώσεων που κατέχουν οι ανθρώπινοι πόροι τους. Η πρόσληψη νέων ανθρωπίνων πόρων όχι μόνο συνεπάγεται υψηλό κόστος, αλλά αυξάνει και τον κίνδυνο να μην είναι αυτοί σε θέση να αντικαταστήσουν επαρκώς τους προηγούμενους. Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προσπαθεί να προσφέρει οφέλη που θα προσελκύσουν τους εργαζόμενους, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο απώλειας της δέσμευσης των εργαζομένων (Obedgiu, 2017).

Άλλοι συγγραφείς μελετούν και αναλύουν πώς οι υπάλληλοι βλέπουν παράγοντες όπως: η σημασία της δικής τους χειραφέτησης, τα ίδια κεφάλαια αντιστάθμισης, τις επιπτώσεις της εργασιακής στρατηγικής κατάρτισης και τις επιδόσεις τους, τη διαχείριση και τις πρακτικές τις οποίες αναμένουν να είναι αποτελεσματικές για τη διατήρησή τους στην εργασία. Έτσι, οι οργανισμοί θα πρέπει να κατανοήσουν πώς να βελτιώσουν και να αναπτύξουν τη στρατηγική διατήρησης των εργαζομένων τους, επιτυγχάνοντας τη δέσμευσή τους με τη θέση εργασίας τους. (Hong et al., 2012).

Πιο αναλυτικά, οι πτυχές αυτές ως εργαλεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν στους περισσότερους οργανισμούς για τον σχεδιασμό και το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ. Στην ουσία, ο υπεύθυνος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μιας εταιρείας/οργανισμού θα πρέπει να είναι ενήμερος για τις ανάγκες των εργαζομένων, προκειμένου οι εργαζόμενοι να λειτουργούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, να μην πληρώνουν το λάθος άτομο για μια δουλειά, να μην ανακαλύπτουν ότι οι εργαζόμενοι δεν κάνουν το καλύτερο που μπορούν, να μην δουν την εταιρεία τους να καταλήγει στα δικαστήρια γιατί ασκεί πρακτικές διακρίσεων, να μην δουν την εταιρεία τους να μην εφαρμόζει πρακτικές σύμφωνες με την ομοσπονδιακή νομοθεσία για την ασφάλεια της εργασίας, για μην καταστεί δυνατή η έλλειψη κατάρτισης που θα υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα, και να μην υλοποιήσει καμιά εργασία με αθέμιτες πρακτικές. Εάν ένας οργανισμός καταφέρνει οι εργαζόμενοί του να είναι ικανοποιημένοι σε όλες

αυτές τις πτυχές, καταφέρνει επίσης να διατηρεί τους υπαλλήλους του και ως αποτέλεσμα να επιτυγχάνει αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και αποτελεσματικότητα του έργου τους. (Hong et al., 2012).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι και η δέσμευση (employee commitment), εξ ορισμού, αποτελεί μια δύναμη που δεσμεύει ένα άτομο σε μια πορεία δράσης που σχετίζεται με έναν συγκεκριμένο στόχο (Meyer & Herscovitch, 2001) και ότι υπάρχουν οφέλη από την ύπαρξη τόσο της δέσμευσης των υπαλλήλων (employee commitment), όσο και της κινητοποίησής τους (σύστημα παροχής κινήτρων / motivation) (Meyer et al., 2012).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

A. Ελληνική βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (3^η Έκδοση). Αθήνα: Μπένου Γ.

B. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

Ahuja, G. (2000). Collaborative networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.

Akingbola, K. (2012). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (1), 214–240.

Bahn, S. (2012). Moving from contractor to owner operator: impact on safety culture; a case study. *Employee Relations*, 35 (2), 157-172.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J.B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage* (1st edition). New York: Oxford University Press Inc.

Beardwell, J., Holden, L., & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management, A Contemporary Approach* (6th edition). US: Financial Times / Prentice Hall. (σ.4)

Becker, B. E., & Huselid, M. A., (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4): 622-640.

Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Wiley-Blackwell*, 8(4).

- Boin, A., & McConnell, A. (2007). Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *J CCM.*, 15(1), 50-59.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5 (4), 35-49.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A personorganization fit perspective. *Personnel Psychology*. 47(2), 317-348.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 17-35.
- Chand, A. (2001). Human resource strategies in small states: the case of garment factories in the Fiji Islands. *International Journal of Educational Development*, 21(3), 273-284.
- Chand, A. (2012). At the bottom of a global commodity chain – how different really are hourly wage rates and piece rates? *Industrial Relations Journal*, 43 (2), 171-191.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Sciences Quarterly*, 36(3), 459-484.

- Currie, G., Burgess, N., Hayton, J. (2015). HR Practices and Knowledge Brokering by Hybrid Middle Managers in Hospital Settings: The Influence of Professional Hierarchy. *Hum Resour Manag.*, 54(5).
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179-203.
- Easterby-Smith, M. (1994). *Evaluation of Management Education, Training and Development*. Aldershot: Gower.
- Eisenhardt, K. M., & Martin. J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K.O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Acad. Strateg. Manag. J.*, 17, 1-9.
- Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*, 31(3), 224-244.
- Ericson, T. (2005). *Personnel training: a theoretical and empirical review*. Institute for Labour Market Policy Evaluation (IFAU), Working paper 2005, 1.
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2).
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. US: American Management Association.
- Flin, R. (1996). *Sitting in the Hot Seat: Leaders and Teams for Critical Incident Management: Leadership for Critical Incidents*. US: John Wiley & Sons Inc.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*, 11, 5782.
- Harmen, H., & Pitaloka, E. (2014). Strategic Human Resource Management and sustainable competitive advantage: the role of dynamics and innovation

- capabilities. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 5(2), 41-47.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P.W., Roberson, L., & Ellis, A.D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1-34.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3(2), 60-79.
- HRwale (2012). Employee Placement and Placement problems. <https://corehr.wordpress.com/2012/05/03/employee-placement-and-placement-problems/#:~:text=Placement%20is%20understood%20as%20the,of%20promotion%2C%20transfer%2C%20demotion.> [1.2.21].
- Jassim, R.K. (2001). Competitive advantage through the employees: A practical guide. *Arab Second Conference in Management*, 387-413.
- Kapur, R. (2018). *Recruitment and Selection*. ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection [3.1.21].
- Kazmi, A., & Ahmad, F. (2001). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*, 1 (3), 133 – 140.
- Kendrick, M.I., Bartram, T., Cavanagh, J., Burgess, J. (2019). The Role of Strategic Human Resource Management in Crisis Management in Australian Greenfield Hospital Sites: A Crisis Management Theory Perspective. *Aust Health Rev.*, 43(2), 157-164.
- Kumpikaitė, V., & Sakalas, A. (2008). Human resource development system evaluation in companies in the furniture trade in Lithuania. *EBS Review*:

Organizational Change and Development in Transitional Countries. Tallinn: Estonian Business School, 1 (24), 63-82.

Lawler III, E.E., & Edward, E. (2008). *Why are we losing all our good people?*. Harvard: Harvard Business Review.

Martin, I.B., Puig, V. R., Tena, A.E., & Carlos, J. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.

Mbugua, G.M., Waiganjo, E.W., & Njeru, A. (2015). Relationship between strategic performance management and employee retention in commercial banks in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 6 (1), 53-62.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299 –326.

Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2005). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *The Journal of applied psychology*, 89(6), 991-1007.

Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 445-464.

Mulla, Z.R., & Premarajan, R. K. (2008). Strategic human resource management in indian it companies: development and validation of a scale. *The Journal of Business Perspective*, 12(2), 35-46.

Najeeb, A. (2013). The role of HR actors in designing and implementing HRM in tourist resorts in the Maldives. *Employee Relations*, 35(6), 593-612.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). *Employee Motivation: A Powerful New Model*. Harvard: Harvard Business Review.

Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36 (8), 986–990.

- Ong, J.W., & Ismail, H.B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: Resource-based view on small and medium enterprises. *Communications IBIMA*, 1, 62–70.
- O'Reilly, C.A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. USA, MA, Brighton: Harvard Business Press.
- Paaauwe, J. & Boselie, P. (2005). Best practices... in spite of performance: just a matter of imitation?. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 987-1003.
- Pearson, C. Roux-Dufort, C., & Clair, J. (2007). *International Handbook of Organizational Crisis Management*. US: Sage Publishing.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Harvard: HBS press.
- Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 875–888.
- Preeti, K., Shikha, G., Kapil, G., & Santosh, C. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Rose, R. C., & Kumar, N. (2006). The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance. *Performance Improvement Journal*, 45(4), 18-24.
- Rynes, S. L. et al (1991) The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 4(3), 487-521.
- Saha, N., & Gregar, A. (2012). Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms. *Int. Proc. Econ. Dev. Res.*, 46, 1–5.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Saks, A.M., Leck, J.D., & Saunders, D.M. (1995). Effects of application blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 415-430.

- Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sanad, A. A., & Meshref, A. A. (2016). Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person-Organization Fit. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 65-82.
- Schreyogg, G., & Eberl, M.K. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913–933.
- SHRM.org (2021). *Developing Employees*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployees.aspx> [23.1.21].
- Slatter, S., & Lovett D. (1999). *Corporate Turnaround; Managing Companies in Distress*. US: Penguin Books.
- Smith, A., & Porter, J. (1990). The tailor-made training maze: a practitioner's guide to evaluation. *Journal of European Industrial Training*, 14(8), complete issue.
- Soliman F., & Spooner K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 337-345.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tsai, W., & Ghosal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-478.
- Turban. D. B. & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Tyndall, E. (2012). *Can Human Resource Management be a Source of Sustainable Competitive Advantage for an Organisation during a Recessionary Period?*. Ireland: School of Business National College of Ireland.

- Valentine, S. (2000). International person-organization fit: the role of national culture. *International Journal of Management* 17(3), 295-302.
- Verona, G. (1999). A Resource-based View of Product Development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 132-142.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΑ

4.1. Σκοπός και Στόχοι Έρευνας

Η εργασία αυτή, όπως αναφέρθηκε, μελετά τη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και τον ρόλο της επιλογής του απαραίτητου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, αφού μελετήθηκε το σχετικό θεωρητικό πλαίσιο, η έρευνα που ακολουθεί, σκοπό έχει να διερευνήσει τη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και τον ρόλο της επιλογής του απαραίτητου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην πράξη.

4.2. Ερευνητική Μέθοδος & Διαδικασία

Με βάση το σκοπό της έρευνας, αποφασίστηκε να γίνει μια ποιοτική έρευνα, η οποία να βασίζεται σε δευτερογενείς πηγές, για την άντληση των στοιχείων που επικεντρώνονται στη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και τον ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προέρχονται από σχετικές ακαδημαϊκές έρευνες και συστηματικές μελέτες, αλλά και εταιρικά έντυπα και ηλεκτρονικά άρθρα.

Η έρευνα μέσω μιας μελέτης περίπτωσης (case study) διερευνά επιστημονικά ένα πραγματικό φαινόμενο σε βάθος και εντός του περιβαλλοντικού του πλαισίου. Μια τέτοια περίπτωση μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα, μια οργάνωση, ένα γεγονός, ένα πρόβλημα ή μια ανωμαλία (Burawoy 2009; Stake 2005; Yin 2014). Στη συγκεκριμένη εργασία, επιλέχτηκε η περίπτωση της εταιρείας-κολοσσού, IBM.

Γενικά, η μελέτη περίπτωσης (case study) αποτελεί μια πολύ διαδεδομένη μορφή ποιοτικής μεθόδου έρευνας (Rule & Vaughn, 2015). Αποτελεί στην ουσία, μια μορφή εμπειρικής έρευνας που επιτρέπει την εις βάθος εξέταση ενός συγκεκριμένου

φαινομένου, ζητήματος ή αντικειμένου σε πραγματικές καταστάσεις. Γενικά, αναφέρεται ότι οι μελέτες περίπτωσης (case study) είναι η προτιμώμενη μέθοδος για την απάντηση ερωτήσεων του τύπου «πώς» και «γιατί», όταν υπάρχει λίγος έλεγχος στα γεγονότα, ώστε να επιτυγχάνεται εις βάθος διερεύνηση αυτών. (Stjelja, 2013).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Burawoy, M. (2009). *The extended case method. Four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*. Berkeley: University of California Press.
- Rule, P., & Vaughn, M. J. (2015). *International Journal of Qualitative Methods*, 1–11.
- Stake, R.E. (2005). Qualitative case studies. In N.K. Denzin, and Y.S. Lincoln, eds., *The SAGE handbook of qualitative research*, 3rd ed. (pp. 443–466). London, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stjelja, M. (2013). *The Case Study Approach: Some Theoretical, Methodological and Applied Considerations*. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a588465.pdf> [15.3.21].
- Yin, R.K. (2014). *Case study research. Design and methods*. 5th ed. London, Thousand Oaks: Sage Publication A Necessary Dialogue: Theory in Case Study Research.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ IBM

5.1. Παρουσίαση Εταιρείας και Συνοπτικό Ιστορικό της

Η International Business Machines Corporation ή εν συντομία IBM, είναι μια αμερικανική πολυεθνική εταιρεία τεχνολογίας με έδρα στο Armonk της Νέας Υόρκης, η οποία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 170 χώρες. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1911 στο Endicott της Νέας Υόρκης. (IBM, 2021).

Η IBM παράγει και πωλεί software (υλικό), middleware και software (λογισμικό) υπολογιστών, αλλά και παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας (hosting) και παροχή συμβουλευτικής σε τομείς που κυμαίνονται από κεντρικούς υπολογιστές έως και νανοτεχνολογία. Η IBM είναι επίσης ένας σημαντικός ερευνητικός οργανισμός, ο οποίος κατέχει ρεκόρ για τα περισσότερα διπλώματα ευρεσιτεχνίας στις ΗΠΑ που δημιουργούνται από μια επιχείρηση επί 28 συναπτά έτη. (Bajrai, 2021).

Στις εφευρέσεις της IBM, συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων τα μηχανήματα ανάληψης ATM, η δισκέτα, η μονάδα σκληρού δίσκου, η γλώσσα προγραμματισμού SQL, ο γραμμωτός κώδικας UPC, η δυναμική μνήμη τυχαίας προσπέλασης (DRAM), κ.α. (IBM, 2021).

Η IBM μετατοπίζει συνεχώς τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της με στόχο την εστίαση σε αγορές όλο και πιο υψηλής αξίας και μεγαλύτερης κερδοφορίας. Για παράδειγμα, διέκοψε την κατασκευή εκτυπωτών Lexmark το 1991 και την πώληση προσωπικών υπολογιστών (ThinkPad/ThinkCentre) και τη λειτουργία διακομιστών που βασίζονται στο x86 της Lenovo (το 2005 και το 2014, αντίστοιχα), και προέβη στην απόκτηση εταιρειών όπως η PwC Consulting (2002), η SPSS (2009), η The Weather Company (2016) και η Red Hat (2019). (IBM, 2021).

Η εταιρεία έχει το παρατσούκλι «*Big Blue*» και είναι μία από τις 30 εταιρείες που περιλαμβάνονται στον μέσο όρο βιομηχανικού τομέα του *Dow Jones*, αλλά και ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες στον κόσμο, με πάνω από 350.000 εργαζόμενους, γνωστούς και ως «IBMers» (στοιχεία έτους 2018), εκ των οποίων τουλάχιστον το

70% εδρεύουν εκτός των ΗΠΑ, ενώ η χώρα με τον μεγαλύτερο αριθμό IBMers είναι η Ινδία. (Goel, 2017).

Οι ανθρώπινοι πόροι και ιδίως οι ταλαντούχοι, γίνονται ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας για την επιτυχία όλων των οργανισμών και των επιχειρήσεων έναντι του ανταγωνισμού, όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενη ενότητα. Ωστόσο, στην περίπτωση της IBM, προσέφεραν ένα ακόμη σημαντικότερο στρατηγικό πλεονέκτημα. Η IBM αντιμετωπίζει ως επιχείρηση τον ανταγωνισμό, κυρίως με βάση την ικανότητά της να προσφέρει μοναδικές τεχνογνωσίες και πρακτικές λύσεις στους πελάτες, χωρίς να εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν υλικού ή λογισμικού για ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή συσκευές. Η επιλογή και στελέχωση των ανθρωπίνων πόρων, η ανάπτυξη και η κινητοποίησή τους, καθώς και οι ικανότητες και τα ταλέντα που οι ίδιοι έχουν, ήταν ακόμη πιο ζωτικής σημασίας για την IBM από ό,τι για πολλούς από τους ανταγωνιστές της. (Boudreau, 2010).

Για τον λόγο αυτό επιλέχτηκε η μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης επιχείρησης, αλλά και για το γεγονός ότι η συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) και ο ρόλος της επιλογής και διατήρησης του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για την εταιρεία ήταν τόσο σημαντικά που δημιούργησε η ίδια το δικό της πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) με βάση το Στρατηγικό της Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM).

5.2. Οι Ανθρώπινοι Πόροι (HR) της Εταιρείας, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) και η σχέση της με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM)

Η IBM, όπως αναφέρθηκε, αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες στον κόσμο, με πάνω από 350.000 εργαζόμενους, γνωστούς και ως «IBMers» (στοιχεία έτους 2018), εκ των οποίων τουλάχιστον το 70% εδρεύουν εκτός των ΗΠΑ, ενώ η χώρα με τον μεγαλύτερο αριθμό IBMers είναι η Ινδία (Goel, 2017).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι στους υπαλλήλους της IBM έχουν απονεμηθεί έως τώρα, πέντε βραβεία Νόμπελ, έξι βραβεία Turing, δέκα εθνικά μετάλλια τεχνολογίας και πέντε εθνικά μετάλλια επιστήμης των ΗΠΑ. (IBM, 2021).

Ιστορικά αν δούμε την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρείας, παρατηρείται ότι η εταιρεία IBM καινοτόμησε πολλές φορές και σε πολύ σημαντικούς τομείς, πορευόμενη «μπροστά από την εποχή» και μην έχοντας κανενός είδους ρατσισμό. Πιο αναλυτικά, ήταν μεταξύ των πρώτων εταιρειών που παρείχαν ομαδική ασφάλιση ζωής (1934), παροχές επιζώντων (1935), κατάρτιση για γυναίκες (1935), αμειβόμενες διακοπές (1937) και κατάρτιση για άτομα με ειδικές ανάγκες (1942). Επίσης, η IBM προσέλαβε τον πρώτο της μαύρο πωλητή το 1946, και το 1952, ο Διευθύνων Σύμβουλος T. J. Watson, δημοσίευσε την πρώτη γραπτή επιστολή πολιτικής ίσων ευκαιριών της εταιρείας, ένα χρόνο πριν από την απόφαση του Ανώτατου Δικαστηρίου των ΗΠΑ στο Brown εναντίον του Συμβουλίου Εκπαίδευσης και 11 χρόνια πριν από το Νόμο περί Πολιτικών Δικαιωμάτων του 1964. Επιπρόσθετα, η εκστρατεία της για τα ανθρώπινα δικαιώματα της δίνει βαθμολογία 100% σε ό,τι αφορά στον δείκτη ομοφυλοφιλικής φιλικότητας κάθε χρόνο από το 2003, με την IBM να παρέχει στους συντρόφους του ιδίου φύλου των εργαζομένων της οφέλη για την υγεία και μια ρήτρα κατά των διακρίσεων (Human Rights Campaign Foundation, 2019; Human Rights Campaign Foundation, 2020). Επιπλέον, το 2005, η IBM έγινε η πρώτη μεγάλη εταιρεία στον κόσμο που δεσμεύτηκε επίσημα να μη χρησιμοποιεί γενετικές πληροφορίες στις αποφάσεις στελέχωσης προσωπικού, ενώ το 2017, η IBM συγκαταλέχτηκε στον Κατάλογο των 100 Καλύτερων Εταιρειών για Εργαζόμενες Μητέρες για 32η συνεχή χρονιά (Krishna, 2020).

Το 2016, επιπλέον, η IBM εξάλειψε τις αναγκαστικές κατατάξεις και άλλαξε όλο το ετήσιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων της, έτσι ώστε να είναι επικεντρωμένο πια περισσότερο στη συχνή ανατροφοδότηση, την καθοδήγηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες μέσω της ανάπτυξης ειδικής εταιρικής εφαρμογής για ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο (real-time). (Lebowitz, 2016).

Η IBM έχει επίσης ένα πρόγραμμα που ονομάζεται Extreme Blue, με βάση το οποίο συνεργάζεται με κορυφαίους επιχειρηματικούς και τεχνικούς φοιτητές, δηλαδή με ταλαντούχους φοιτητές επιλεκτικά, για την ανάπτυξη τεχνολογίας υψηλής αξίας μέσα

στα πλαίσια της πρακτικής τους άσκησης, των οποίων το έργο παρουσιάζεται στο τέλος στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας. (IBM, 2021).

5.3. Το πρόβλημα που υπήρχε και πώς αντιμετωπίστηκε με το SHRM της εταιρείας

Το 2003, η IBM είχε περίπου 350.000 υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι της IBM είχαν υψηλά προσόντα και κίνητρα, αλλά το υπάρχον εργατικό δυναμικό δεν μπορούσε απλώς να προσφέρει την παγκόσμια ευελιξία που θα χρειαζόταν για την εξυπηρέτηση των αναγκών των εξελισσόμενων πελατών της IBM. Ο πελάτης έλεγε: «Γνωρίστε την επιχείρησή μου και δώστε προτάσεις αξίας που είναι μοναδικές για μένα». Ωστόσο, τα συστήματα και οι αποφάσεις του εργατικού δυναμικού της IBM έτειναν να εστιάζουν στην ακριβή προβολή της ζήτησης και στη δημιουργία επαρκούς προσφοράς ταλέντων σε ένα πολυεθνικό μοντέλο που συχνά λειτουργούσε χωριστά εντός χωρών ή περιοχών. Οι υπεύθυνοι πωλήσεων και παροχής υπηρεσιών της IBM ήταν πολύ ειδικευμένοι σε προϊόντα και λύσεις της IBM, αλλά ήταν η μοναδική τους γνώση σχετικά με τη βιομηχανία και τις σε παγκόσμιο επίπεδο επιπτώσεις για τον πελάτη. (Boudreau, 2010).

Το κλειδί θα ήταν να γίνουν πιο αποτελεσματικές οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των όρων και των προϋποθέσεων απασχόλησης μεταξύ των περιφερειών και να είναι σε θέση να μετακινεί η εταιρεία τα ταλέντα γρήγορα μεταξύ τους, είτε φυσικά είτε ουσιαστικά. Η IBM έπρεπε να είναι σε θέση να βρει γρήγορα και με ακρίβεια τις δυνατότητες του εργατικού της δυναμικού, όπου και αν υπάρχουν, και να τις αναπτύξει γρηγορότερα και με χαμηλότερο κόστος από τον ανταγωνισμό. (Boudreau, 2010).

Σε μια δημοσίευση του 2007 που εκδόθηκε από το Ινστιτούτο της IBM για την Επιχειρηματική Αξία, αναφέρονται επτά στόχοι-κλειδιά προς επίτευξη (Boudreau, 2010):

1. Κατανόηση των δημογραφικών στοιχείων και των δυνατοτήτων των ανθρωπίνων πόρων.
2. Πρόβλεψη μελλοντικής προσφοράς και ζήτησης εργασίας.

3. Αξιοποίηση των κοινωνικών δικτύων για την αύξηση της προβολής και της εφαρμογής των γνώσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό.
4. Παροχή δυνατότητας στα άτομα να εκτελούν εργασία ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους.
5. Διευκόλυνση της συνεργασίας πέρα από τα παραδοσιακά οργανωτικά όρια.
6. Προώθηση της ταχείας ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών συνθηκών.
7. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και παροχή κατάλληλων σχολίων ανατροφοδότησης.

Το βασικό «κλειδί» για οποιονδήποτε παγκόσμιο ολοκληρωμένο οργανισμό, με βάση την IBM, είναι πια, «η κρίσιμη ικανότητα να μεταφέρουμε τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία του ανθρώπινου κεφαλαίου στις επιχειρηματικές ευκαιρίες». Με άλλα λόγια, η απόκτηση του κατάλληλου ατόμου, με τις κατάλληλες δεξιότητες, την κατάλληλη στιγμή, στον κατάλληλο τόπο και με το κατάλληλο κόστος. (Boudreau, 2010).

Η εταιρεία συνειδητοποίησε ότι αυτό θα σήμαινε μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο η IBM καθόριζε τους ανθρωπίνους πόρους της, τα συστήματα πληροφοριών που οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες συνήθιζαν να κατανοούν και να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την ικανότητα του προσωπικού και τον τρόπο που συνδέονται οι δυνατότητες των υπαλλήλων, των ομάδων και των μονάδων της IBM, με τις ανάγκες των πελατών και τη στρατηγική της IBM. (Boudreau, 2010).

Ένα ευέλικτο σύνολο ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τη λύση, αποφάσισε η ηγεσία της εταιρείας που ήταν υπεύθυνη για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς η ευελιξία αυτή θα διευκολύνει την αναβάθμιση ή τη μείωση των δυνατοτήτων κάθε ομάδας, όπως υπαγορεύουν οι εκάστοτε επιχειρηματικές ανάγκες, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό ότι το HR θα αποτελεί ανά πάσα στιγμή μια «έγκαιρη» πηγή πόρων. Όπως εξηγεί ο Orth, R., διευθυντής διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της IBM, υπεύθυνος για την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν οι ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, ειδικά σε τομείς υψηλής τεχνολογίας όπου οι δεξιότητες έχουν μικρή διάρκεια ζωής και γρήγορα θεωρούνται ξεπερασμένες. Ο στόχος είναι να οικοδομήσει η εταιρεία ένα επιχειρηματικό μοντέλο που να είναι αρκετά ευέλικτο ώστε ακόμη και αν δεν υπάρχει επακριβή πρόβλεψη, να

μπορεί να βρεθούν και να μετακινηθούν οι δεξιότητες και ικανότητες των κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων με βάση την όσο γίνεται συντομότερη προειδοποίηση. (Economist Intelligence Unit, 2010).

Έτσι, η IBM σχεδίασε ένα σύστημα για τη στρατηγική διοίκηση του ολόεντα και πιο ευέλικτου συνόλου ανθρωπίνων πόρων της. Το 2004, η IBM εισήγαγε ένα σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που επιτρέπει στην εταιρεία να επιβλέπει τους παγκόσμιους πόρους της, ενώ οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται τη δική τους σταδιοδρομία και επαγγελματική εξέλιξη μέσα στην εταιρεία. (Economist Intelligence Unit, 2010).

Διακόσια πενήντα διαφορετικοί ρόλοι / τύποι θέσεων εργασίας (π.χ. διαχειριστής έργου, αρχιτέκτονας πληροφορικής) εντοπίστηκαν σε ολόκληρο τον παγκόσμιο οργανισμό και δόθηκαν περιγραφές. Οι περιγραφές περιλαμβάνουν δεξιότητες, οι οποίες επίσης ορίζονται ομοίωμα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Κάθε περιγραφή ρόλου ανήκει σε έναν επαγγελματία αυτής της εργασίας, ο οποίος την ενημερώνει όπως απαιτείται. Οι 400.000 υπάλληλοι της εταιρείας (στοιχεία 2020), αξιολογούν τακτικά τις δικές τους δεξιότητες, βαθμολογώντας ο καθένας τον εαυτό του σε κλίμακα από 1 έως 5. Μόλις εγκριθούν από τον διαχειριστή τους, οι βαθμολογίες ενσωματώνονται σε ένα διαδικτυακό εργαλείο. Το εργαλείο συλλέγει άλλα δεδομένα, όπως στοιχεία επικοινωνίας, χρεώσεις, γραφείο στο σπίτι (εξ αποστάσεως εργασία) και τρέχον έργο. Για τους 60.000 υπαλλήλους που αναγνωρίζονται ως «υψηλό δυναμικό», ενσωματώνονται επιπλέον δεδομένα ετοιμότητας για ηγεσία. (Economist Intelligence Unit, 2010).

Επίσης, το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους υπαλλήλους για ενημέρωση και υποβολή αίτησης για θέσεις εργασίας σε όλον τον κόσμο, αλλά και για σύγκριση των δεξιοτήτων τους με εκείνες που απαιτούνται σε άλλους ρόλους και το καθορισμό του ποιες δεξιότητες χρειάζονται να αναπτύξουν για να ανελιχθούν στην εταιρεία. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι κάνουν περισσότερη δουλειά βάσει έργου, σχηματίζοντας και ανασχηματίζοντας ομάδες αντί να έχουν στατικό ρόλο, ενώ παράλληλα καθορίζονται από τις δεξιότητες και την εμπειρία τους και όχι από τους τίτλους εργασίας τους. (Economist Intelligence Unit, 2010).

Επιπλέον, το εργαλείο χρησιμοποιείται από τους διαχειριστές/μάνατζερ για τη συγκέντρωση των βέλτιστων ομάδων έργων, ενώ και η ίδια η εταιρεία χρησιμοποιεί

το εργαλείο αυτό στρατηγικά, για την πρόβλεψη των αναγκών σε ό,τι αφορά τους ανθρώπινους πόρους της. Συγκρίνοντας την υπάρχουσα προσφορά δεξιοτήτων και ηγεσίας με την τρέχουσα ζήτηση και τις μελλοντικές τάσεις, η IBM μπορεί να σχεδιάσει την κατάλληλη κάλυψη των αναγκών της στελέχωσης και εκπαίδευσης. (Economist Intelligence Unit, 2010).

Από την άλλη πλευρά, η IBM διαθέτει διάφορα προγράμματα ανάπτυξης και επιβράβευσης της ηγεσίας για την αναγνώριση των δυνατοτήτων και των επιτευγμάτων των εργαζομένων. Για τους εργαζόμενους υψηλού δυναμικού πρώιμης σταδιοδρομίας, η IBM χρηματοδοτεί προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας με πειθαρχία (π.χ. γενική διοίκηση (GMLDP), ανθρώπινο δυναμικό (HRLDP), οικονομικά (FLDP)) (IBM, 2021; IBM, 2020). Κάθε χρόνο, η εταιρεία επιλέγει επίσης 500 IBMers για το Σώμα Εταιρικών Υπηρεσιών της IBM (CSC), το οποίο έχει χαρακτηριστεί ως το εταιρικό ισοδύναμο του Ειρηνευτικού Σώματος και δίνει στους κορυφαίους υπαλλήλους ένα μήνα για να κάνουν ανθρωπιστικό έργο στο εξωτερικό. (Chong & Fleming, 2014; IBM, 2021).

Η εταιρεία επίσης επιβραβεύει με ποικίλους τρόπους τους εργαζόμενους που καταφέρνουν σπουδαία επιτεύγματα, όπως είναι οι εφευρέτες της, όπως π.χ. η απονομή επαίνων και τίτλων, το ειδικό κλάμπ της με τους κορυφαίους, αλλά και την απονομή διαφόρων βραβείων. (IBM, 2021; IBM, 2020).

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στην κουλτούρα της, η IBM έχει εξελιχθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια του ενός αιώνα λειτουργίας της. Στα πρώτα χρόνια, ένα σκούρο (μαύρο ή γκρι) κοστούμι, με λευκό πουκάμισο και μια απλή γραβάτα αποτελούσαν το καθιερωμένο εταιρικό ντύσιμο των υπαλλήλων της (Smith et al., 1999). Κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της IBM στη δεκαετία του '90, όμως, χαλάρωσαν αυτοί οι κώδικες ενδυμασίας, όπως και η συμπεριφορά των υπαλλήλων της IBM (IBM, 2021).

Ταυτόχρονα, η IBM παρέχει πλέον ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πρόγραμμα παροχών, σχεδιασμένο έτσι ώστε να υποστηρίζει τον κάθε ένα εργαζόμενο και την οικογένειά του σε κάθε διάσταση της υγείας: σωματική, ψυχική, κοινωνική, οικονομική, κλπ., αλλά και για έκτακτες περιπτώσεις. (IBM, 2020).

Τα βασικά χαρακτηριστικά των παροχών είναι (IBM, 2020):

- Χαρτοφυλάκιο Οφελών για την Υγεία. Παρέχει ισχυρή υποστήριξη στην ευημερία και την προληπτική φροντίδα, ολοκληρωμένη κάλυψη μιας σειράς ιατρικών καταστάσεων και σταθερή προστασία από το κόστος σοβαρών τραυματισμών ή ασθενειών.
- Πρόγραμμα συνταξιοδότησης που βοηθά στη δημιουργία μελλοντικής χρηματοοικονομικής ασφάλειας μέσω του πρωτοποριακού προγράμματος 401 (k) και άλλων προγραμμάτων συσσώρευσης κεφαλαίου.
- Προστασία εισοδήματος σε περίπτωση σοβαρής ασθένειας, τραυματισμού ή θανάτου, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλισης ζωής και των παροχών αναπηρίας.
- Δυνατότητα αναψυχής μέσω διακοπών, προσωπικής άδειας και διακοπών.

Όσον αφορά στην επιλεξιμότητα των ανθρωπίνων πόρων για αυτές τις παροχές, η IBM επισημαίνει ότι κάθε άτομο είναι επιλέξιμο για όλα τα ισχύοντα προγράμματα παροχών, πέραν του προγράμματος αγοράς μετοχών των υπαλλήλων της IBM, από την πρώτη ημέρα έναρξης εργασίας. Η κάλυψη της υγειονομικής περίθαλψης (ιατρική, οδοντιατρική και όρασης) είναι διαθέσιμη για όλη την οικογένεια, τα παιδιά και τα λοιπά εξαρτώμενα άτομα. Όσον αφορά στα οφέλη για την υγεία, τη ζωή και την αναπηρία, η IBM παρέχει μια σειρά επιλογών που επιτρέπουν τον σχεδιασμό ενός προγράμματος με βάση τις προσωπικές ή οικογενειακές ανάγκες (ευελιξία). Η εγγραφή στις παροχές γίνεται από την πρώτη συμμετοχή στην IBM και παρέχει τη δυνατότητα ετήσιου ελέγχου και αλλαγής των προνομίων κατά τη διάρκεια της περιόδου εγγραφής, που συνήθως πραγματοποιείται το φθινόπωρο. Οι πληρωμές για το μερίδιο στην κάλυψη παροχών γίνεται μέσω παρακρατήσεων από τη μισθοδοσία. (IBM, 2020).

5.4. Η συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και ο ρόλος της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία IBM: Συζήτηση ευρημάτων μελέτης περίπτωσης

Η σχέση μεταξύ της στρατηγικής όσον αφορά στη διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και της επίδοσης της εταιρείας (Rose & Kumar, 2006), με προσανατολισμό να αποτελέσουν πόρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της (Wright et al., 2001), είναι πολύ φανερή στην περίπτωση της IBM. Επομένως, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει καθοριστικό και κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία της, καθώς και στην ανταγωνιστικότητά της (IBM, 2021).

Όπως αναφέρθηκε, σύμφωνα με τους Michie και Sheehan (2005), υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την κατανόηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων: α) η καθολική προσέγγιση, β) η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης και γ) η προσέγγιση διαμόρφωσης. Μέσα από την ανάλυση που προηγήθηκε, συμπεραίνεται ότι η IBM πέρασε κι από τις τρεις «φάσεις» - αρχικά, δηλαδή, όταν πρωτοξεκίνησε εφαρμόζε την καθολική προσέγγιση, στη συνέχεια που πέτυχε, αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε πέρασε στην προσέγγιση έκτακτης ανάγκης, για να καταλήξει τα τελευταία χρόνια στην προσέγγιση της διαμόρφωσης, ευθυγραμμίζοντας τη στρατηγική για τους ανθρώπινους πόρους με αυτήν ως εταιρεία και προγραμματίζοντας κατάλληλα και ιδιαίτερη ευελιξία, αλλά και σαφήνεια, εσωτερικά και εξωτερικά τους ανθρώπινους πόρους της σε διεθνές επίπεδο, με σκοπό τη βέλτιστη απόδοσή της ως επιχείρηση (βλπ. Mulla & Premarajan, 2008).

Στην ουσία, παρατηρείται ότι η εταιρεία-ηγέτης πια, χρησιμοποιεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων με απώτερο σκοπό την επίτευξη βιώσιμης δημιουργικότητας και καινοτομίας που επιτρέπουν στην εταιρεία να υιοθετεί, να ενσωματώνει, να διαχειρίζεται και να προσαρμόζει τους πόρους και τις δυνατότητές της στο μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό της περιβάλλον (βλπ. Harmen & Pitaloka, 2014). Μέσα στα πλαίσια αυτά, λοιπόν, ανέπτυξε και το νέο της σύστημα διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (IBM, 2021), ως το «κλειδί» για την απελευθέρωση και την παροχή αποτελεσματικής απόκρισης στο ταραχώδες περιβάλλον, διασφαλίζοντας και

μεγαλώνοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, αλλά και μετατρέποντάς το σε βιώσιμο, αφού πλέον διαθέτει το δικό της εκσυγχρονισμένο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Boudreau, 2010), που συνδέεται άμεσα και προσαρμόζεται στις στρατηγικές απαιτήσεις της ως εταιρεία (βλπ. Kazim & Ahmad, 2001).

Ειδικότερα, μέσα σε αυτό το σύστημα (Boudreau, 2010), διατηρεί τη στρατηγική στελέχωσης ένταξης χωρίς διακρίσεις αλλά καθαρά αξιοκρατικά και ανεξαρτήτως έδρας / τόπου κατοικίας (Goel, 2017; IBM, 2021). Έτσι, από την ετερογένεια των πόρων (IBM, 2021), η εταιρεία είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τους πόρους και τις δυνατότητές της αποτελεσματικά και να αποκτήσει μεγαλύτερη ευκαιρία για μια πιο οικονομική λειτουργία και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών που οδηγεί στη βελτιστοποίηση της απόδοσης και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της (βλπ. Harmen & Pitaloka, 2014).

Όλα αυτά, σε συνδυασμό με τη στελέχωση ταλαντούχων ανθρωπίνων πόρων (Boudreau, 2010), συντελούν στο να είναι αδύνατη πρακτικά η μίμηση τόσο της εταιρείας γενικά, όσο και των πόρων της ειδικά (δαπανηρή αντιγραφή). Ως εκ τούτου, απαιτείται από την εταιρεία να συνεχίσει να βελτιώνει και να συνδυάζει τους πολύτιμους και σπάνιους πόρους και δυνατότητές της που είναι μη απομιμήσιμες (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007).

Στην ουσία λοιπόν, η εταιρεία εφαρμόζει την αρχή της ενσωμάτωσης δυναμικών δυνατοτήτων (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) ή δυναμικών βασικών ικανοτήτων (Schreyogg & Eberl, 2007), διασφαλίζοντας τελικά, την ιδιαίτερα αναγκαία για αυτή ευελιξία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (βλπ. Bhattacharya et al., 2005; Martin et al., 2008), τις αυξανόμενες δυνατότητες διαρκούς καινοτομίας (βλπ. Brown & Eisenhardt, 1995; Verona, 1999) και την κατάλληλη συνεχή προσαρμογή της στο δυναμικό της περιβάλλον, εξασφαλίζοντας σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο απόδοσής της συνολικά (βλπ. Harmen & Pitaloka, 2014).

Από πλευράς, στελέχωσης, η εταιρεία εστιάζει αποκλειστικά στα προσόντα, την εκπαίδευση/επιμόρφωση, το ταλέντο ή την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υποψήφιων ατόμων, αλλά και το κατά πόσο ένα άτομο είναι το πλέον ταιριαστό για μια ορισμένη θέση (βλπ. Karur, 2018). Ωστόσο, δίνει έμφαση και στη διαδικασία προσέλκυσης των κατάλληλων ατόμων, καθώς προσπαθεί να προσλαμβάνει άτομα που είναι η επιθυμία τους, θέλουν πραγματικά οι ίδιοι να αποτελούν μέρος του

ανθρώπινου δυναμικού της (IBM, 2021). Γενικότερα, αναπτύσσει ευκαιρίες προκειμένου να προσελκύσει πιθανά «ταλέντα» / δηλαδή νέους ανθρώπινους πόρους, αξιοποιώντας την αξιόπιστη ηγετική εικόνα της εταιρείας και διασφαλίζοντας ότι είναι αγαπητή στους εργαζομένους της (βλπ. Hong et al., 2012), αλλά και συνεργαζόμενη με κορυφαία εκπαιδευτικά ιδρύματα (πανεπιστήμια, κ.ο.κ.), καθώς και προσφέροντας ανταγωνιστικούς μισθούς, ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης, κ.ο.κ. (βλπ. Preeti et al., 2010).

Επομένως, η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση τόσο στα συστήματα αμοιβών και επιβραβεύσεων που παρέχει –έχει τα δικά της αναπτύξει που είναι ιδιαίτερα πλούσια και προσφέρουν μια ευρεία ποικιλία παροχών– και στα προγράμματα μέσω των οποίων συνεχώς εκπαιδεύει και αναπτύσσει τους εργαζομένους της (Boudreau, 2010; IBM, 2021). Αντίστοιχα, δίνει έμφαση και στην κατάλληλη μέθοδο αξιολόγησης, μέσα από την ανάπτυξη του συστήματός της, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων να γίνεται σε πραγματικό χρόνο (real-time) προσφέροντας ανατροφοδότηση για αυτοβελτίωση (Lebowitz, 2016).

Στην ουσία, η εταιρεία εφαρμόζει την αρχή της οργανωτικής ελκυστικότητας, σύμφωνα με την οποία τόσο αυτή όσο και οι αποφάσεις καριέρας/εργασίας, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την αντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών της εταιρείας (π.χ. κουλτούρα, σύστημα ανταμοιβής, περιβάλλον εργασίας και στυλ διοίκησης) με τα χαρακτηριστικά του κάθε ανθρώπινου πόρου (π.χ. αξίες, αυτοεκτίμηση, ανάγκη για επίτευγμα, αυτο-αποτελεσματικότητα, προσωπικότητα, κ.λπ.) (βλπ. Cable & Judge, 1996; Saks & Ashforth, 1997; Sanad & Meshref, 2016).

Επομένως, η IBM έχει υιοθετήσει πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που αντιστοιχούν στις αξίες (π.χ. ισοτιμία και αντιρατσιστική νοοτροπία, κ.α.) και τους στόχους της (π.χ. καινοτομία, ηγετική θέση, κ.α.) κι έτσι, προσελκύει ανθρώπινους πόρους με παρόμοιες αξίες και στόχους (βλπ. Sanad & Meshref, 2016), διασφαλίζοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ότι είναι βιώσιμο (βλπ. Fahim, 2018; Mbugua et al., 2015; Sanad & Meshref, 2016).

Με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, λοιπόν, προσλαμβάνει τους κατάλληλους πολύτιμους για αυτήν, ταλαντούχους υπαλλήλους, τους αναπτύσσει και τους εξελίσσει, αλλά και τους διατηρεί στην εταιρεία (βλπ. Bahn, 2012; Cable & DeRue, 2002; Chand, 2001; 2012; Fahim, 2018; Najeeb, 2013),

παρέχοντάς τους σύστημα κινήτρων (Meyer et al., 2012) και διασφαλίζοντας τη δέσμευσή τους με την ίδια γενικά και με τους στόχους και τη θέση εργασίας τους ειδικά (βλπ. Hong et al., 2012; Meyer & Herscovitch, 2001), επιτυγχάνοντας έτσι την εις βάθος τη διατήρηση του βιώσιμου ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (βλπ. Fahim, 2018; Mbugua et al., 2015).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Bahn, S. (2012). Moving from contractor to owner operator: impact on safety culture; a case study. *Employee Relations*, 35 (2), 157-172.
- Bajpai, P. (2021). *Top Patent Holders of 2020*. Nasdaq <https://www.nasdaq.com/articles/top-patent-holders-of-2020-2021-01-29> [20.3.21].
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage* (1st edition). New York: Oxford University Press Inc.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4): 622-640.
- Boudreau, J. W. (2010). *IBM's Global Talent Management Strategy: The Vision of the Globally Integrated Enterprise*. USA: Society for Human Resource Management.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*. 47(2), 317-348.
- Chand, A. (2001). Human resource strategies in small states: the case of garment factories in the Fiji Islands. *International Journal of Educational Development*, 21(3), 273-284.

- Chand, A. (2012). At the bottom of a global commodity chain – how different really are hourly wage rates and piece rates? *Industrial Relations Journal*, 43 (2), 171-191.
- Chong, R., & Fleming, M. (2014). *Why IBM Gives Top Employees a Month to Do Service Abroad*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/11/why-ibm-gives-top-employees-a-month-to-do-service-abroad> [15.3.21].
- Economist Intelligence Unit (2010). *Global firms in 2020: The next decade of change for organisations and workers*. Economist Intelligence Unit Limited.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2).
- Goel, V. (2017). *IBM Now Has More Employees in India Than in the U.S*. New York Times. <https://www.nytimes.com/2017/09/28/technology/ibm-india.html> [18.3.21].
- Harmen, H., & Pitaloka, E. (2014). Strategic Human Resource Management and sustainable competitive advantage: the role of dynamics and innovation capabilities. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 5(2), 41-47.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3(2), 60-79.
- Human Rights Campaign Foundation (2020). *Corporate Equality Index 2020*. <https://www.thehrcfoundation.org/professional-resources/corporate-equality-index-2020-1> και <https://hrc-prod-requests.s3-us-west-2.amazonaws.com/CEI-2020.pdf?mtime=20200806234745&focal=none> [15.3.21].
- Human Rights Campaign Foundation (2019). *Corporate Equality Index 2019*. <https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/CEI-2019-FullReport.pdf?>

[_ga=2.219195993.1901753629.1579187357-472226467.1579187357](https://www.ibm.com/pressroom/en/press/2021/01/ibm-announces-2021-strategic-employment-goals)

[15.3.21].

IBM (2021). Επίσημη Ιστοσελίδα. <https://www.ibm.org/> [20.3.21].

IBM (2021). Επίσημη Ιστοσελίδα. <https://www.ibm.com/> [20.3.21].

IBM (2021). Επίσημη Ιστοσελίδα Ενημέρωσης της IBM. <https://newsroom.ibm.com/> [20.3.21].

IBM (2021). *Extreme Blue Technical Leadership Program*. <https://www.ibm.com/employment/extremeblue/> [15.3.21].

IBM (2020). *2020 Benefits and HR Programs: Employee Benefit Summary*. https://www.ibm.com/us-en/employment/benefits/assets/2020_Benefits_and_HR_Programs.pdf [10.3.21].

Kapur, R. (2018). *Recruitment and Selection*. ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection [3.1.21].

Kazmi, A., & Ahmad, F. (2001). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*, 1 (3), 133 – 140.

Krishna, A. (2020). *IBM: Based in Armonk, New York, IBM has earned a spot on the 100 Best Companies list, the Top Companies for Executive Women list, Best Companies for Multicultural Women list, the Diversity Best Practices Inclusion Index and the Best Companies for Dads list*. <https://www.workingmother.com/best-companies-ibm> [15.3.21].

Lebowitz, S. (2016). *After overhauling its performance review system, IBM now uses an app to give and receive real-time feedback*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/ibm-now-uses-the-ace-app-to-give-and-receive-real-time-feedback-2016-5> [12.3.21].

Martin, I.B., Puig, V. R., Tena, A.E., & Carlos, J. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.

Mbugua, G.M., Waiganjo, E.W., & Njeru, A. (2015). Relationship between strategic

- performance management and employee retention in commercial banks in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 6 (1), 53-62.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2005). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *The Journal of applied psychology*, 89(6), 991-1007.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 445-464.
- Mulla, Z.R., & Premarajan, R. K. (2008). Strategic human resource management in indian it companies: development and validation of a scale. *The Journal of Business Perspective*, 12(2), 35-46.
- Najeeb, A. (2013). The role of HR actors in designing and implementing HRM in tourist resorts in the Maldives. *Employee Relations*, 35(6), 593-612.
- Preeti, K., Shikha, G., Kapil, G., & Santosh, C. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Rose, R. C., & Kumar, N. (2006). The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance. *Performance Improvement Journal*, 45(4), 18-24.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Sanad, A. A., & Meshref, A. A. (2016). Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person-Organization Fit. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 65-82.
- Schreyogg, G., & Eberl, M.K. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913–933.

Smith, P. R., Smith P., Berry C., & Pulford, A. (1999). *Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications*. UK, London: Kogan Page.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Verona, G. (1999). A Resource-based View of Product Development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 132-142.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. Ανακεφαλαίωση Εργασίας και Συμπεράσματα

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα κι έτσι, είναι πια δεδομένη η ανάγκη για την επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Hamadamin & Atan, 2019). Όπως αναφέρθηκε, είναι πλέον αναγνωρισμένη η αναγκαιότητα των ανθρώπων που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην ανάπτυξη καινοτόμων αγαθών και υπηρεσιών και που χαρακτηρίζονται χαρισματικοί και ταλαντούχοι, καθώς σε αυτούς, λοιπόν, αναγνωρίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που θα μπορούσαν να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (O'Reily & Pfeffer, 2000; Saha & Gregar, 2012).

Για αυτό, η εργασία αυτή μελέτησε τη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και τον ρόλο της επιλογής του απαραίτητου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο που ήταν και το εισαγωγικό, έγινε μια εισαγωγή στο θέμα και παρουσιάστηκε ο σκοπός και η μεθοδολογία της εργασίας. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάστηκε το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, το οποίο περιλάμβανε την αποσαφήνιση των σχετικών ορισμών και εννοιών, την παρουσίαση της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ αυτών, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (HRM) και της σχέσης της με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και με το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων (SHRM). Ακολούθως, στο τρίτο κεφάλαιο, έγινε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ώστε να πλαισιωθεί θεωρητικά το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων (SHRM), η σχέση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με αυτά τα δύο ή τα επηρεάζουν. Στο επόμενο (τέταρτο) κεφάλαιο, γίνεται μια ανασκοπική έρευνα πάνω στο θέμα της συμβολής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων

Πόρων και του ρόλου της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας IBM. Ειδικότερα, παρουσιάστηκαν ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, καθώς και η ερευνητική μέθοδος. Στη συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάστηκαν τα ερευνητικά αποτελέσματα, δηλαδή έγινε η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας IBM.

Ειδικότερα, αφού μελετήθηκε το σχετικό θεωρητικό πλαίσιο, η έρευνα που ακολούθησε, σκοπό είχε να διερευνήσει τη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και τον ρόλο της επιλογής του απαραίτητου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην πράξη. Με βάση το σκοπό αυτό της έρευνας, έγινε μια ποιοτική έρευνα που βασιζόταν σε δευτερογενείς πηγές στοιχείων (σχετικές ακαδημαϊκές έρευνες και συστηματικές μελέτες, αλλά και εταιρικά έντυπα και ηλεκτρονικά άρθρα) σε ό,τι αφορά στη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και τον ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με μελέτη περίπτωσης την εταιρεία IBM.

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης, συμπεραίνεται ότι η αγορά, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών αλλάζουν με υψηλό ρυθμό. Ως εκ τούτου, προκειμένου η IBM να διασφαλίσει ότι διαθέτει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, έχει καταλήξει σε μια σειρά πολιτικών και στρατηγικών που βασίζονται κυρίως στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Έτσι, η IBM έχει καταλήξει σε μια επιτυχημένη παγκόσμια ολική στρατηγική που έχει μεταμορφώσει το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων για να καλύψει τις παγκοσμίως τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της. Αυτή η επιτυχημένη στρατηγική εξασφάλισε ότι η IBM παραμένει ηγέτης στον κλάδο.

Συγκεκριμένα, η ολική της παγκόσμιας στρατηγικής βασίζεται στους εξής πυλώνες: 1) καινοτομία, 2) επιχειρηματική αξία, 3) παγκόσμια ολοκλήρωση, και 4) κατά παραγγελία υποδομή / ευελιξία. Πίσω από αυτή την ολική στρατηγική βρίσκονται όλοι οι εργαζόμενοι που την κάνουν να λειτουργεί και μάλιστα επιτυχημένα. Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού της IBM προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά της εταιρείας που παρακινούν και ενεργοποιούν τους ανθρώπινους πόρους της, τους κινητοποιούν και τους δεσμεύουν με αυτήν. Η IBM ταυτόχρονα, επιτυγχάνει να

βρίσκει και να στελεχώνει ταλαντούχους ανθρώπινους πόρους, να τους διαχειρίζεται σε παγκόσμιο επίπεδο, να τους αναπτύσσει και να τους διατηρεί στο δυναμικό της, ενώ παράλληλα τους προσφέρει ένα σύνολο ευέλικτων δυνατοτήτων και σε ό,τι αφορά την εργασία τους, αλλά και σε ό,τι αφορά στις παροχές τους. Τα συμπεράσματα αυτά συμφωνούν και με αυτά των Loufrani-Fedida (2018) και Wright (2008).

Τελικά, συμπεραίνεται ότι η περίπτωση της εταιρείας IBM αποτελεί ένα μάθημα καινοτομίας και επιτυχίας για όλους στον κλάδο.

6.2. Περιορισμοί και Προτάσεις Έρευνας για το Μέλλον

Τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας δεν γίνεται να γενικευτούν, καθώς μελετήθηκε μόνο μια επιχείρηση κι αυτό συνεπάγεται ότι δεν υπάρχει βεβαιότητα για το αν τα αποτελέσματα θα ήταν τα ίδια, αν οι ίδιες δράσεις λαμβάνονταν από άλλες εταιρείες, με άλλα αντικείμενα δραστηριοποίησης και άλλους τρόπους επιχειρηματική λειτουργίας, αλλά και υπό άλλες συνθήκες, κ.ο.κ.

Για τον λόγο αυτό, με σκοπό την μελλοντική εξαγωγή κατάλληλων και ορθών συμπερασμάτων, προτείνεται η περαιτέρω έρευνα πάνω στο θέμα της εργασίας, δηλαδή σε ό,τι αφορά στη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και τον ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με μελέτες περιπτώσεις πολυάριθμων άλλων εταιρειών τόσο επιτυχημένων όπως είναι η IBM, όσο και αποτυχημένων για σύγκριση μεταξύ τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Loufrani-Fedida, S. (2018). HRM practices in human capital intensive firms: An empirical study of IBM Corporation. in Cézanne, C., & Saglietto, L., (Eds), *Global perspectives on human capital intensive firms* (pp. 30-52). IGI Global.
- Wright, P. M. (2008). *PSHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series: Human Resource Strategy - Adapting to the Age of Globalization*. USA: SHRM Foundation.
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/HR-Strategy-Globalization.pdf> [22.3.21].

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

A. Ελληνική βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (3^η Έκδοση). Αθήνα: Μπένου Γ.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2020). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Σημειώσεις μαθήματος*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

B. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

- Ahuja, G. (2000). Collaborative networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Akingbola, K. (2012). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (1), 214-240.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice. Armstrong, Michael, 1928-* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Bahn, S. (2012). Moving from contractor to owner operator: impact on safety culture; a case study. *Employee Relations*, 35 (2), 157-172.
- Bajpai, P. (2021). *Top Patent Holders of 2020*. Nasdaq <https://www.nasdaq.com/articles/top-patent-holders-of-2020-2021-01-29> [20.3.21].
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage* (1st edition). New York: Oxford University Press Inc.

- Beardwell, J., Holden, L., & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management, A Contemporary Approach* (6th edition). US: Financial Times / Prentice Hall. (σ.4)
- Becker, B. E., & Huselid, M. A., (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4): 622-640.
- Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Wiley-Blackwell*, 8(4).
- Boin, A., & McConnell, A. (2007). Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *J CCM.*, 15(1), 50-59.
- Boudreau, J. W. (2010). *IBM's Global Talent Management Strategy: The Vision of the Globally Integrated Enterprise*. USA: Society for Human Resource Management.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5 (4), 35-49.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Burawoy, M. (2009). *The extended case method. Four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*. Berkeley: University of California Press.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.

- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A personorganization fit perspective. *Personnel Psychology*. 47(2), 317-348.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 17-35.
- Chand, A. (2001). Human resource strategies in small states: the case of garment factories in the Fiji Islands. *International Journal of Educational Development*, 21(3), 273-284.
- Chand, A. (2012). At the bottom of a global commodity chain – how different really are hourly wage rates and piece rates? *Industrial Relations Journal*, 43 (2), 171-191.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Sciences Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Chong, R., & Fleming, M. (2014). *Why IBM Gives Top Employees a Month to Do Service Abroad*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/11/why-ibm-gives-top-employees-a-month-to-do-service-abroad> [15.3.21].
- Clulow, V., Gerstman, J., & Barry, C. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, 27 (5), 220–232.
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management: A critical approach. In D. G. Colligs & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 1-16). London: Routledge.
- Currie, G., Burgess, N., Hayton, J. (2015). HR Practices and Knowledge Brokering by Hybrid Middle Managers in Hospital Settings: The Influence of Professional Hierarchy. *Hum Resour Manag.*, 54(5).
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179-203.

- Easterby-Smith, M. (1994). *Evaluation of Management Education, Training and Development*. Aldershot: Gower.
- Economist Intelligence Unit (2010). *Global firms in 2020: The next decade of change for organisations and workers*. Economist Intelligence Unit Limited.
- Eisenhardt, K. M., & Martin. J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K.O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Acad. Strateg. Manag. J.*, 17, 1–9.
- Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*, 31(3), 224-244.
- Ericson, T. (2005). *Personnel training: a theoretical and empirical review*. Institute for Labour Market Policy Evaluation (IFAU), Working paper 2005, 1.
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2).
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. US: American Management Association.
- Flin, R. (1996). *Sitting in the Hot Seat: Leaders and Teams for Critical Incident Management: Leadership for Critical Incidents*. US: John Wiley & Sons Inc.
- Goel, V. (2017). *IBM Now Has More Employees in India Than in the U.S*. New York Times. <https://www.nytimes.com/2017/09/28/technology/ibm-india.html> [18.3.21].
- Golden, K.A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*, 11, 5782.

- Harmen, H., & Pitaloka, E. (2014). Strategic Human Resource Management and sustainable competitive advantage: the role of dynamics and innovation capabilities. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 5(2), 41-47.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P.W., Roberson, L., & Ellis, A.D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1-34.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3(2), 60-79.
- HRwale (2012). Employee Placement and Placement problems. <https://corehr.wordpress.com/2012/05/03/employee-placement-and-placement-problems/#:~:text=Placement%20is%20understood%20as%20the,of%20promotion%2C%20transfer%2C%20demotion.> [1.2.21].
- Human Rights Campaign Foundation (2020). *Corporate Equality Index 2020*. <https://www.thehrcfoundation.org/professional-resources/corporate-equality-index-2020-1> και <https://hrc-prod-requests.s3-us-west-2.amazonaws.com/CEI-2020.pdf?mtime=20200806234745&focal=none> [15.3.21].
- Human Rights Campaign Foundation (2019). *Corporate Equality Index 2019*. https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/CEI-2019-FullReport.pdf?_ga=2.219195993.1901753629.1579187357-472226467.1579187357 [15.3.21].
- IBM (2021). Επίσημη Ιστοσελίδα. <https://www.ibm.org/> [20.3.21].
- IBM (2021). Επίσημη Ιστοσελίδα. <https://www.ibm.com/> [20.3.21].

- IBM (2021). Επίσημη Ιστοσελίδα Ενημέρωσης της IBM. <https://newsroom.ibm.com/> [20.3.21].
- IBM (2021). *Extreme Blue Technical Leadership Program*. <https://www.ibm.com/employment/extremeblue/> [15.3.21].
- IBM (2020). *2020 Benefits and HR Programs: Employee Benefit Summary*. https://www.ibm.com/us-en/employment/benefits/assets/2020_Benefits_and_HR_Programs.pdf [10.3.21.].
- Jassim, R.K. (2001). Competitive advantage through the employees: A practical guide. *Arab Second Conference in Management*, 387-413.
- Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G.Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 19-37). London: Routledge.
- Kapur, R. (2018). *Recruitment and Selection*. ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection [3.1.21].
- Kazmi, A., & Ahmad, F. (2001). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*, 1 (3), 133 – 140.
- Kendrick, M.I., Bartram, T., Cavanagh, J., Burgess, J. (2019). The Role of Strategic Human Resource Management in Crisis Management in Australian Greenfield Hospital Sites: A Crisis Management Theory Perspective. *Aust Health Rev.*, 43(2), 157-164.
- Kiessling, T., & Harvey, M. (2005). Strategic Global Human Resource Management Research In The Twenty-First Century: An Endorsement Of The Mixed-Method Research Methodology. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 22–45.
- Klerck, G. (2009). Industrial relations and human resource management. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 238-259). London: Routledge.
- Krishna, A. (2020). *IBM: Based in Armonk, New York, IBM has earned a spot on the 100 Best Companies list, the Top Companies for Executive Women list, Best*

Companies for Multicultural Women list, the Diversity Best Practices Inclusion Index and the Best Companies for Dads list.
<https://www.workingmother.com/best-companies-ibm> [15.3.21].

- Kumpikaitė, V., & Sakalas, A. (2008). Human resource development system evaluation in companies in the furniture trade in Lithuania. *EBS Review: Organizational Change and Development in Transitional Countries*. Tallinn: *Estonian Business School*, 1 (24), 63-82.
- Lau, R. (2002). Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (1), 125–135.
- Lawler III, E.E. (2005). *Strategic Human Resources Management, (CEO) publications, G 05-10 (482)*. Los Angeles: Center for Effective Organizations Publication, Marshall School of Business, University of Southern California.
- Lawler III, E.E., & Edward, E. (2008). *Why are we losing all our good people?*. Harvard: Harvard Business Review.
- Lebowitz, S. (2016). *After overhauling its performance review system, IBM now uses an app to give and receive real-time feedback*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/ibm-now-uses-the-ace-app-to-give-and-receive-real-time-feedback-2016-5> [12.3.21].
- Loufrani-Fedida, S. (2018). HRM practices in human capital intensive firms: An empirical study of IBM Corporation. in Cézanne, C., & Saglietto, L., (Eds), *Global perspectives on human capital intensive firms* (pp. 30-52). IGI Global.
- Martin, I.B., Puig, V. R., Tena, A.E., & Carlos, J. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Mbugua, G.M., Waiganjo, E.W., & Njeru, A. (2015). Relationship between strategic performance management and employee retention in commercial banks in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 6 (1), 53-62.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299 –326.

- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2005). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *The Journal of applied psychology*, 89(6), 991-1007.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 445-464.
- Mulla, Z.R., & Premarajan, R. K. (2008). Strategic human resource management in indian it companies: development and validation of a scale. *The Journal of Business Perspective*, 12(2), 35-46.
- Najeeb, A. (2013). The role of HR actors in designing and implementing HRM in tourist resorts in the Maldives. *Employee Relations*, 35(6), 593-612.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). *Employee Motivation: A Powerful New Model*. Harvard: Harvard Business Review.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36 (8), 986–990.
- Ong, J.W., & Ismail, H.B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: Resource-based view on small and medium enterprises. *Communications IBIMA*, 1, 62–70.
- O'Reilly, C.A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. USA, MA, Brighton: Harvard Business Press.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). Best practices... in spite of performance: just a matter of imitation?. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 987-1003.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M.A. Reid, *Human resource management: A critical approach* (pp. 38-54). London: Routledge.
- Pearson, C. Roux-Dufort, C., & Clair, J. (2007). *International Handbook of Organizational Crisis Management*. US: Sage Publishing.

- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Harvard: HBS press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 875–888.
- Preeti, K., Shikha, G., Kapil, G., & Santosh, C. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Rijamampianina, R., Abratt, R., & February, Y. (2003). A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage. *Management Decision*, 41 (4), 362.
- Rose, R. C., & Kumar, N. (2006). The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance. *Performance Improvement Journal*, 45(4), 18-24.
- Rule, P., & Vaughn, M. J. (2015). *International Journal of Qualitative Methods*, 1–11.
- Rynes, S. L. et al (1991) The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 4(3), 487-521.
- Saha, N., & Gregar, A. (2012). Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms. *Int. Proc. Econ. Dev. Res.*, 46, 1–5.
- Sahoo, C.K., Das, S., & Sundaray, B.K. (2011). Strategic human resource management: exploring the key drivers. *Employment Relations Record*, 11(2), 18-32.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Saks, A.M., Leck, J.D., & Saunders, D.M. (1995). Effects of application blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 415-430.

- Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sanad, A. A., & Meshref, A. A. (2016). Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person-Organization Fit. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 65-82.
- Schreyogg, G., & Eberl, M.K. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913–933.
- SHRM.org (2021). *Developing Employees*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployees.aspx> [23.1.21].
- Slatter, S., & Lovett D. (1999). *Corporate Turnaround; Managing Companies in Distress*. US: Penguin Books.
- Smith, J.L., & Flanagan, G.W. (2006). *Creating Competitive Advantage: Give Customers a Reason to Choose You Over Your Competitors*. US: Currency/Doubleday.
- Smith, A., & Porter, J. (1990). The tailor-made training maze: a practitioner's guide to evaluation. *Journal of European Industrial Training*, 14(8), complete issue.
- Smith, P. R., Smith P., Berry C., & Pulford, A. (1999). *Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications*. UK, London: Kogan Page.
- Soliman F., & Spooner K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 337-345.
- Stake, R.E. (2005). Qualitative case studies. In N.K. Denzin, and Y.S. Lincoln, eds., *The SAGE handbook of qualitative research*, 3rd ed. (pp. 443–466). London, Thousand Oaks: Sage Publications.

- Stjelja, M. (2013). *The Case Study Approach: Some Theoretical, Methodological and Applied Considerations*. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a588465.pdf> [15.3.21].
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tsai, W., & Ghosal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-478.
- Turban. D. B. & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Tyndall, E. (2012). *Can Human Resource Management be a Source of Sustainable Competitive Advantage for an Organisation during a Recessionary Period?*. Ireland: School of Business National College of Ireland.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Valentine, S. (2000). International person-organization fit: the role of national culture. *International Journal of Management* 17(3), 295-302.
- Verona, G. (1999). A Resource-based View of Product Development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 132-142.
- Wang, W., Lin, C., & Chu, Y, (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business Management*, 6(5), 100-104.
- Warf, F., & Stutz, B. (2007). *The World Economy: Resources, Location, Trade and Development* (5th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wright, P. M. (2008). *PSHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series: Human Resource Strategy - Adapting to the Age of Globalization*. USA: SHRM Foundation.
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/HR-Strategy-Globalization.pdf> [22.3.21].

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721

Yin, R.K. (2014). *Case study research. Design and methods*. 5th ed. London, Thousand Oaks: Sage Publication A Necessary Dialogue: Theory in Case Study Research.