

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(M.B.A. TOURISM MANAGEMENT)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ- Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Δημητριάδη Χρυσήλια

Πειραιάς, 2016

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα. Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου για την πολύτιμη βοήθειά της, την υπομονή και το χρόνο που αφιέρωσε για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους όσους ήταν δίπλα μου και με στήριξαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας καθώς και σε κάθε βήμα μου μέχρι τώρα.

Περιεχόμενα

Κατάσταση Πινάκων	v
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	v
Πρόλογος.....	1
Κεφάλαιο 1: Στρατηγική και Στρατηγική διοίκηση	3
1.1 Εισαγωγή.....	3
1.2 Ορισμός στρατηγικής.....	4
1.3 Επίπεδα στρατηγικής.....	6
1.4 Στρατηγική Διοίκηση	8
1.5 Σημασία Στρατηγικής και Οφέλη της Στρατηγικής Διοίκησης	15
1.6 Οφέλη Στρατηγικής Διοίκησης	16
1.7 Επίλογος-Συμπεράσματα	18
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	20
Κεφάλαιο 2- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	22
2.1 Εισαγωγή.....	22
2.2 Έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	22
2.3 Θεωρίες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	24
2.3.1 Θεωρία βιομηχανικής οργάνωσης	24
2.3.2 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων.....	33
2.4 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	36
2.5 Επίλογος-Συμπεράσματα	40
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	41
Κεφάλαιο 3: Ανθρώπινοι Πόροι	43
3.1 Εισαγωγή.....	43
3.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή	43
3.3 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	46
3.4 Σκοπός Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	48
3.5 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	50
3.6 Τύποι Στρατηγικών Ανθρώπινων Πόρων	52
3.7 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	56
3.8 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Ανθρώπινοι Πόροι και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	58
3.9 Επίλογος-Συμπεράσματα	61
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	62
Κεφάλαιο 4: Συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στην πορεία της επιχείρησης- Αποτελεσματικότητα Ανθρώπινων Πόρων	65
4.1 Εισαγωγή.....	65

4.2	Οργανωσιακή Επίδοση και Ανθρώπινοι Πόροι	65
4.3	Σύνδεση Ανθρωπίνων Πόρων και Οργανωσιακής Επίδοσης	67
4.4	Αποτελεσματικότητα Στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων	70
4.5	Έννοια της Αποτελεσματικότητας Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	71
4.6	Πρακτικές που συμβάλλουν στην επίδοση της επιχείρησης.....	72
4.7	Επίλογος-Συμπεράσματα	77
	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	78
Κεφάλαιο 5: Μελέτη Περίπτωσης- GOOGLE.....		80
5.1	Εισαγωγή.....	80
5.2	Προφίλ εταιρείας.....	81
5.3	Κουλτούρα εταιρείας	82
5.4	Ανθρώπινοι Πόροι -Στρατηγικές	83
5.5	Προσέλκυση-Επιλογή Υποψηφίων	84
5.6	Συστήματα Αμοιβών- Πρόσθετες Παροχές Εργαζομένων	89
5.6.1	Ανταμοιβές.....	90
5.6.2	Μη χρηματικές παροχές-οφέλη και κίνητρα	90
5.7	Εργασιακό Περιβάλλον.....	95
5.8	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	98
5.9	Διοίκηση Απόδοσης	99
5.10	Επίλογος-Συμπεράσματα.....	102
	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	104
Κεφάλαιο 6: Γενικά Συμπεράσματα		106
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		108

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1: Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος επιχείρησης	38
Πίνακας 2 :Περιοχές που επηρεάζουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και η συμβολή τους στα αποτελέσματα της επιχείρησης.	75

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Επίπεδα στρατηγικής	7
Διάγραμμα 2: Τροποποιημένο Υπόδειγμα του Porter	26
Διάγραμμα 3: Μοντέλο Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	37
Διάγραμμα 4: Σχέση μεταξύ διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και οργανωσιακής επίδοσης (Guest et al, 2000b)	69

Πρόλογος

Στο πλαίσιο της σύγχρονης οικονομίας, οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν επαρκούν πλέον για την μακροπρόθεσμη επιβίωση και επιτυχία της επιχείρησης. Η αναγνώριση των ανθρωπίνων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σε πολλές περιπτώσεις διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σηματοδοτεί την αλλαγή προσανατολισμού των επιχειρήσεων ως προς τον πόρο αυτό, όπου θεωρούνταν ως κόστος, και θεωρείται πλέον ο πολυτιμότερος πόρος που έχει στη διάθεσή της η κάθε επιχείρηση. Οι ανθρωπίνι πόροι και ο τρόπος διαχείρισης αυτού του πόρου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να προσαρμοστεί στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και να αξιοποιήσει αποτελεσματικότερα τις νέες τεχνολογίες.

Ο μετασχηματισμός της διοίκησης προσωπικού σε στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η αλλαγή του ρόλου της ΔΑΠ σε στρατηγικό εταίρο της επιχείρησης προκάλεσε την ανάγκη απτής απόδειξης της συμβολής της. Για πολλά χρόνια η αξία των ανθρωπίνων πόρων στην πορεία της επιχείρησης εκφραζόταν με την ανάπτυξη μοντέλων μετρώντας την αξία των ανθρωπίνων πόρων με οικονομικούς όρους. Πλέον υπάρχουν θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες που αποδεικνύουν τη συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στην επίδοση της επιχείρησης. Υπάρχει πληθώρα πρακτικών και δέσμες πρακτικών, οι οποίες έχει αποδειχθεί ότι έχουν θετική συσχέτιση με την επίδοση της επιχείρησης. Η επιλογή των πρακτικών τις οποίες θα επιλέξει η επιχείρηση να υλοποιήσει αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό των αποτελεσμάτων της και το βαθμό συμβολής τους στην επίδοση της επιχείρησης. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να εστιάζει στην κατανόηση της επίδοσης της επιχείρησης και των μεταβλητών που την επηρεάζουν και να σχεδιάσει και υλοποιήσει πρακτικές που έχουν αντίκτυπο πάνω σε αυτές, ώστε μέσω της βελτίωσης της επίδοσης της, να οδηγήσει στην αύξηση της συνολικής επίδοσης και στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης σε βάθος χρόνου.

Η παρούσα εργασία εξετάζει την συμβολή της αποτελεσματικής στρατηγικής και πρακτικών των ανθρωπίνων πόρων στην πορεία της επιχείρησης. Η εργασία διακρίνεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται σύνθεση της επιστημονικής βιβλιογραφίας και αναλύονται θέματα που αφορούν τη στρατηγική διοίκηση, το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την έννοια και τη σημασία των ανθρωπίνων πόρων και τη συμβολή τους στην πορεία της επιχείρησης. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρατίθεται μία μελέτη περίπτωσης, της εταιρείας GOOGLE.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται ο προσδιορισμός της έννοιας της στρατηγικής, περιγράφονται τα επίπεδα της στρατηγικής, προσδιορίζεται το στρατηγική διοίκηση και οι συναφείς έννοιες που το απαρτίζουν και τέλος γίνεται αναφορά στην σημασία της στρατηγικής και τα οφέλη της στρατηγικής διοίκησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει την περιγραφή της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τις θεωρίες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνοπτική ανάλυση της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων και τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το τρίτο κεφάλαιο παρέχει τη βάση για την κατανόηση των ανθρωπίνων πόρων και τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Γίνεται μία σύντομη αναδρομή της εξέλιξης της πορείας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και στη συνέχεια ορίζεται η έννοια, ο σκοπός της, οι λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, οι τύποι των στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων και ορίζεται η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Τέλος περιγράφεται η σχέση των ανθρωπίνων πόρων με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το τέταρτο κεφάλαιο εξετάζει τη συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στην πορεία της επιχείρησης. Ορίζεται η επίδοση της επιχείρησης και η σύνδεσή της με τους ανθρώπινους πόρους. Αναλύεται η έννοια της αποτελεσματικότητας και στο τέλος γίνεται αναφορά στις πρακτικές που συμβάλλουν στην επίδοση της επιχείρησης.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης στην εταιρεία GOOGLE. Μετά από μία σύντομη περιγραφή της εταιρείας γίνεται παράθεση των στρατηγικών και πολιτικών των ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας και αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο συμβάλλουν στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στην πορεία της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 1: Στρατηγική και Στρατηγική διοίκηση

1.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της στρατηγικής χρησιμοποιείται καθημερινά στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Η ετυμολογία της λέξης στρατηγική προέρχεται από το στρατιωτικό χώρο, καθώς είναι σύνθεση του ουσιαστικού “στρατός” και του ρήματος “άγω” που σημαίνει οδηγώ.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται επιχειρηματικές στρατηγικές για τους ίδιους ακριβώς λόγους που χρειάζεται ο στρατός τις στρατιωτικές στρατηγικές. Η στρατιωτική στρατηγική και η στρατηγικών των επιχειρήσεων μοιράζονται κοινές έννοιες και αρχές. Όπως η στρατηγική στο στρατό αναφέρεται στο σχεδιασμό και την εκτέλεση των εργασιών τόσο κατά τη διάρκεια του πολέμου όσο και σε καιρό ειρήνης, με αντίστοιχο τρόπο χρησιμοποιείται και στις επιχειρήσεις για να δώσει κατεύθυνση και σκοπό, να αναπτύξει τους πόρους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και να συντονίσει τις αποφάσεις που λαμβάνονται από διαφορετικά άτομα. Η στρατηγική στις επιχειρήσεις αποτελεί ένα σημαντικό και απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωσή τους. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Ross και Kami «χωρίς στρατηγική, ένας οργανισμός είναι σαν ένα πλοίο χωρίς πηδάλιο, που πηγαίνει γύρω γύρω σε κύκλους» (David, 2007:3).

Ο ορισμός της έννοιας της στρατηγικής μπορεί να φαίνεται εύκολος, ωστόσο είναι πιο σύνθετος από όσο φαίνεται καθώς υπάρχει πληθώρα ορισμών στον ακαδημαϊκό χώρο. Και ενώ η διαμάχη των ακαδημαϊκών για τον ορισμό εννοιών είναι θεμιτή, ο καθορισμός της έννοιας της στρατηγικής με έναν λειτουργικό ορισμό αποτελεί πλεονέκτημα για τα στελέχη των επιχειρήσεων, ένα πλεονέκτημα που προσμετράται σε χρόνο- σε ένα από τα πιο ακριβά και σπάνια στοιχεία των οργανισμών. Ο ορισμός του τι συνιστά τη στρατηγική, γιατί είναι σημαντική, και πώς διαρθρώνεται και εκτελείται μειώνει το χρόνο των συζητήσεων εντός του οργανισμού για τα παραπάνω θέματα καθώς και την σπατάλη των πόρων (Oliver, 2001:7).

1.2 Ορισμός στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής είναι μία από τις πιο πολυσυζητημένες έννοιες στο χώρο της διοίκησης. Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία υπάρχει πλήθος ορισμών του όρου της στρατηγικής.

Η πρώτη σημαντική συμβολή στη μελέτη της στρατηγικής έγινε από τον Chandler (1962), με τη δήλωσή του ότι η δομή ενός οργανισμού ακολουθεί τη στρατηγική του, ο οποίος έδωσε τον παρακάτω ορισμό για τη στρατηγική:

«Η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μία επιχείρησης, η υιοθέτηση μίας σειράς δράσεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη αυτών των στόχων.» (Chandler, 1962: 13)

Στη συνέχεια ο Ansoff (1965), προχώρησε στη δική του ερμηνεία της στρατηγικής, υποστηρίζοντας ότι «στρατηγική είναι ένας κανόνας για τη λήψη αποφάσεων, ο οποίος καθορίζεται από το εύρος των προϊόντων/αγορών του, την οικονομική μεγέθυνση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη συνέργεια». (Ansoff 1965:119)

Ένας επίσης από τους πρωτοπόρους στην έννοια της στρατηγικής ο Andrews το 1972, προχώρησε σε βάθος την ανάλυση και θεωρεί ότι στρατηγική είναι:

«Το υπόδειγμα (pattern) των αποφάσεων μίας επιχείρησης το οποίο καθορίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς ή στόχους, παράγει τις κύριες πολιτικές και τα σχέδια για την επίτευξη αυτών των στόχων, και καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων που επιδιώκει η επιχείρηση, το είδος του οικονομικού και ανθρώπινου οργανισμού που είναι ή προτίθεται να είναι, και τη φύση της οικονομικής ή μη οικονομικής συνεισφοράς που προτίθεται να έχει προς τους μετόχους, τους εργαζομένους, τους πελάτες και κοινότητες» (Andrews, 1987: 13)

Αυτοί οι ορισμοί καθόρισαν τη γενική έννοια της στρατηγικής, όπως την αντιλήφθηκαν οι πρωτοπόροι και παρέχουν τη θεωρητική βάση για τη στρατηγική διοίκηση. Ακολούθησαν πολλοί συγγραφείς οι οποίοι διερεύνησαν την έννοια της στρατηγικής από πολλές απόψεις όπως οι παρακάτω.

«Στρατηγική είναι ένα ενιαίο, διεξοδικό και ολοκληρωμένο σχέδιο, σχεδιασμένο με σκοπό να εξασφαλίσει ότι επιτυγχάνονται οι βασικοί στόχοι της επιχείρησης» (Gluck, 1976:3)

«Στρατηγική είναι το σχέδιο που ενοποιεί τους βασικούς σκοπούς μίας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις δράσεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μία καλώς οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μίας επιχείρησης σε μία μοναδική και βιώσιμη θέση, η οποία βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά

της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων» (Quinn, 1980:7)

Σύμφωνα με τον Porter (χρονολογία) «η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από του ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο»

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων» (Johnson & Scholes, 1999:10)

Υπάρχουν πολλοί ακόμα ποικιλόμορφοι ορισμοί στη βιβλιογραφία για το τι είναι η στρατηγική, ανάλογα με τη θεωρία του κάθε συγγραφέα για την ουσία της συγκεκριμένης έννοιας. Αυτές οι πολύπλευρες συνεισφορές για τον ορισμό της στρατηγικής είναι αρκετά ετερογενείς, τόσο ως προς την προσέγγιση όσο και στις περιοχές που καλύπτουν.

Ο Mintzberg (1987) στην προσπάθειά του να ορίσει την έννοια της στρατηγικής περιέγραψε τις πέντε διαστάσεις της στρατηγικής (5Ps For Strategy):

1. Η στρατηγική ως σχέδιο – plan: μία συνειδητή πορεία δράσης, μια κατευθυντήρια γραμμή για την αντιμετώπιση μίας κατάστασης, το «πώς» θα πάει η επιχείρηση από το ένα σημείο στο άλλο. Σε αυτή τη διάσταση η στρατηγική δημιουργείται εκ των προτέρων, πριν τις δράσεις στις οποίες εφαρμόζεται και αναπτύσσεται συνειδητά και σκόπιμα.
2. Η στρατηγική ως τέχνασμα – ploy: είναι μία συγκεκριμένη κίνηση/ελιγμός της επιχείρησης για να υπερνικήσει τους αντιπάλους της και να αποκτήσει προβάδισμα.
3. Η στρατηγική ως υπόδειγμα – pattern: αυτή η διάσταση αφορά την συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και τις στρατηγικές τις δράσεις είτε είναι προγραμματισμένες είτε όχι.
4. Η στρατηγική ως τοποθέτηση – position: η διάσταση αυτή τοποθετεί την επιχείρηση στο περιβάλλον. Η στρατηγική αποτελεί το «συνταίριασμα» ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό πλαίσιο, ανάμεσα δηλαδή στην επιχείρηση και το περιβάλλον της.
5. Η στρατηγική ως προοπτική – perspective: το περιεχόμενο της στρατηγικής δεν είναι μόνο η επιλογή της θέσης της επιχείρησης αλλά και ο τρόπος αντίληψης που

έχει για το περιβάλλον. Σε αυτή τη διάσταση η στρατηγική είναι μία έννοια αφηρημένη και θεωρείται για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για ένα άτομο.

Από όλους τους παραπάνω ορισμούς συμπεραίνεται ότι η στρατηγική έχει προσανατολισμό προς το μέλλον, καθορίζοντας μακροπρόθεσμους στόχους και τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσει σε αυτούς τους στόχους, περιλαμβάνει μια περιβαλλοντική ανάλυση ή ανάλυση μίας κατάστασης για να καθορίσει την πορεία της επιχείρησης και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται οι πόροι της με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της.

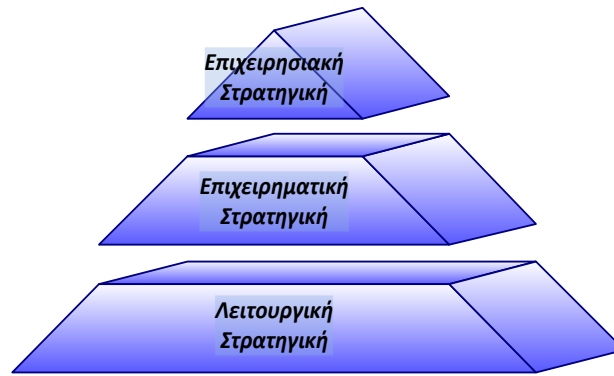
Βασική αρχή της στρατηγικής είναι να λειτουργεί ως συνεκτικός κρίκος μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η στρατηγική του περιβάλλοντος πρέπει να είναι συνεπής με το εξωτερικό περιβάλλον της καθώς και με το εσωτερικό περιβάλλον της, δηλαδή με τους σκοπούς και τις αξίες της, τους πόρους και τις ικανότητές της καθώς και με τη δομή και τα εσωτερικά της συστήματα. Η εξισορρόπηση αυτή (strategic fit) αναφέρεται στην επιθυμητή στρατηγική της επιχείρησης, η οποία μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ καταλήγει σε προσεκτικά μελετημένη στρατηγική και στη συνέχεια σε υλοποιήσιμη. (Γεωργόπουλος, 2004:14)

Η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται αναλόγως. Η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, δηλαδή, είναι μια συνεχής διαδικασία το αποτέλεσμα της οποίας, η πραγματοποιούμενη στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική επιθυμητή στρατηγική, αλλά μια στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της επιθυμητής και της αναδυόμενης λόγω των εξελίξεων στρατηγικής (Mintzberg, 1987).

1.3 Επίπεδα στρατηγικής¹

Οι στρατηγικές των επιχειρήσεων ιεραρχούνται σε τρία επίπεδα.

¹ Γεωργόπουλος Ν.Β., 2004, σελ. 167-173, Jones R. J, 2007, σελ. 209, Wheelen T.L. and Hunger D. J., 2006, σελ. 145-147,164-165,189-190



Διάγραμμα 1: Επίπεδα στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., 2004, σελ. 171

Το πρώτο επίπεδο είναι το επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής και είναι το γενικότερο και υψηλότερο επίπεδο στρατηγικής. Αφορά κυρίως οργανισμούς με διευρυμένες δραστηριότητες, δηλαδή επιχειρήσεις που βρίσκονται σε παραπάνω από έναν κλάδους ή επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά την επιχείρηση ως όλο, δίνοντας τη συνολική κατεύθυνση στις επιμέρους στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου των υπηρεσιών ή προϊόντων που παρέχει ο οργανισμός.

Τα ζητήματα με τα οποία ασχολείται η επιχειρησιακή στρατηγική είναι τα εξής (Wheelen & Hunger, 2006:164):

- Ο γενικός προσανατολισμός του οργανισμού προς την ανάπτυξη, την σταθερότητα ή την περισυλλογή (στρατηγικές κατεύθυνσης- directional strategies).
- Οι κλάδοι και οι αγορές στις οποίες ανταγωνίζεται ή μπορεί να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση (στρατηγικές χαρτοφυλακίου- portfolio strategies).
- Ο τρόπος συντονισμού των ενεργειών, μεταφοράς πόρων και καλλιέργειας ικανοτήτων μεταξύ των γραμμών παραγωγής αλλά και των επιχειρηματικών μονάδων που διαθέτει (γονική στρατηγική- parenting strategy).

Το δεύτερο επίπεδο είναι το επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά μία ανεξάρτητη επιχείρηση ή μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα μίας διευρυμένης επιχείρησης που ανταγωνίζεται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Η επιχειρηματική στρατηγική δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ή η ΣΕΜ ανταγωνίζεται μέσα στον κλάδο. Μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής η επιχείρηση τοποθετείται σε ένα σημείο στον κλάδο που έχει ισχυρή

ανταγωνιστική θέση και διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση βασιζόμενη στις βασικές ικανότητες της προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός της για να αυξήσει την κερδοφορία της και να ισχυροποιήσει την ανταγωνιστική της θέση. Αξιοποιεί δηλαδή τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, για να παρέχει στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή που θα μπορούσαν να προσφέρουν οι ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με τον Porter(1985), οι επιχειρηματικές στρατηγικές προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις σε τρεις διαφορετικές βάσεις: την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση και την εστίαση στην αγορά. Αυτές ονομάζονται γενικές στρατηγικές (generic strategies) γιατί έχουν εφαρμογή σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους, ακόμη και στις μη κερδοσκοπικές.

Η λειτουργική στρατηγική αποτελεί το τρίτο επίπεδο στρατηγικής και αφορά τις στρατηγικές που ακολουθούν τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης ή της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας. Η λειτουργική στρατηγική στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των διαθέσιμων πόρων, οι οποίες θα προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συντονίζει, δηλαδή, τις δραστηριότητες του κάθε τμήματος, ώστε να μπορεί να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό. Το κάθε λειτουργικό τμήμα καθορίζει και εφαρμόζει τη δική του λειτουργική στρατηγική με γνώμονα πάντα την επίτευξη των στρατηγικών επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στόχων. Λειτουργεί δηλαδή υποστηρικτικά ως προς την επιχειρηματική στρατηγική, η οποία με τη σειρά της υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική. Είναι πολύ σημαντικό οι στρατηγικές και στα τρία επίπεδα να παραμένουν πάντα εναρμονισμένες, ώστε η επιχείρηση να είναι αποδοτική και αποτελεσματική.

1.4 Στρατηγική Διοίκηση

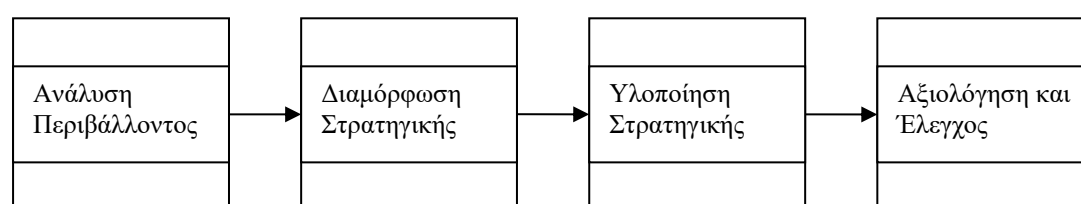
Η εξέλιξη του πεδίου της στρατηγικής διοίκησης από την εμφάνισή της έως σήμερα είναι εντυπωσιακή. Παρότι η σημασία της είναι εμφανής σε όλη τη διάρκεια της ιστορίας, ωστόσο μεγάλη ώθηση για την περαιτέρω εξέλιξή της δόθηκε με την προτροπή των Gordon and Howell το 1959, οι οποίοι σε μία χρηματοδοτούμενη έρευνα από το Ford Foundation συνέστησαν να μπει ως μάθημα (capstone course) στο πρόγραμμα σπουδών των επιχειρηματικών σχολών. Σήμερα, παρόλες τις αλλαγές στα θέματα που διαπραγματεύεται και τις ερευνητικές μεθόδους που τα συνοδεύουν κατά

τη διάρκεια του χρόνου, έχει καθιερωθεί πλέον ως επιστημονικό πεδίο στη διοίκηση των επιχειρήσεων (Hoskisson et al, 1999:418).

Οι Wheelen & Hunger (2006:3) ορίζουν τη στρατηγική διοίκηση ως «το σύνολο εκείνων των διοικητικών αποφάσεων και δράσεων, που καθορίζει την μακροχρόνια επίδοση του οργανισμού. Περιλαμβάνει την περιβαλλοντική ανάλυση, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο».

Το στρατηγικό μανάτζμεντ, όπως είναι εμφανές από τον παραπάνω ορισμό, αποτελείται από τέσσερα βασικά βήματα:

- Την ανάλυση του περιβάλλοντος
- Τη διαμόρφωση στρατηγικής
- Την υλοποίηση στρατηγικής
- Την αξιολόγηση και τον έλεγχο



Διάγραμμα 1.2 Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης

Ανάλυση περιβάλλοντος:

Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε δύο μέρη: το εσωτερικό περιβάλλον και το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης αφορά την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση και την ικανότητά της να ακολουθήσει μία πορεία δράσης που σχεδιάζει. (Alkhafaji, 2003:33) Σκοπός της είναι να αναγνωρίσει τους στρατηγικούς εκείνους παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων καθώς και το μέλλον της επιχείρησης.

Εξωτερικό Περιβάλλον: το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που ορίζουν το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει και κινείται η επιχείρηση, στους οποίους έχει χαμηλό ή καθόλου έλεγχο αλλά επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιτυχία της. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει συνεχώς και συστηματικά να αναλύει το εξωτερικό της περιβάλλον, για να ανιχνεύει τυχόν

ευκαιρίες ή απειλές, οι οποίες έχουν αντίκτυπο στην πορεία της (Alkhafaji, 2003:69). Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει έμμεσα και μακροπρόθεσμα τις δραστηριότητες της επιχείρησης και στο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο έχει άμεσο αντίκτυπο στην πορεία και τα αποτελέσματα της επιχείρησης (Zhang et al, 2011:68).

Στην ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος εξετάζονται οι συνθήκες του επιχειρηματικού τομέα και του ανταγωνισμού που επικρατούν, ανεξάρτητα από τους κλάδους στους οποίους ανήκουν οι επιχειρήσεις. Οι δυνάμεις που περιλαμβάνονται στο γενικευμένο περιβάλλον ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες με βάση το πιο διαδεδομένο εργαλείο ανάλυσης του πεδίου αυτού (PEST (Political, Economic, Sociocultural, Technological Analysis): i) Πολιτικό/Νομικό Περιβάλλον, ii) Οικονομικό Περιβάλλον, iii) Κοινωνικο-πολιτιστικό Περιβάλλον και τέλος iv) Τεχνολογικό Περιβάλλον. Ενδεικτικά τέτοιες δυνάμεις που πρέπει να ανιχνεύονται είναι η πολιτική κατάσταση της χώρας, οι τιμές των επιτοκίων, του πληθωρισμού, της ανεργίας, η σημασία περιβαλλοντικών θεμάτων, η κατανομή του πλούτου, οι νέες τεχνολογίες και οι επιπτώσεις τους (Γεωργόπουλος, 2004:78-88).

Στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος εξετάζονται οι συνθήκες του επιχειρηματικού τομέα και του ανταγωνισμού που επικρατούν, ανεξάρτητα από τους κλάδους στους οποίους ανήκουν οι επιχειρήσεις ανάλυση του κλάδου, μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το πιο γνωστό εργαλείο για την ανάλυση του κλάδου είναι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter (1980), η οποία διαπραγματεύεται την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο. Οι πέντε δυνάμεις είναι: •Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών •Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου •Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών •Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και •Ο κίνδυνος αντικατάστασης με υποκατάστατα προϊόντα. Σύμφωνα με τον Porter (1980:3) «η συλλογική δύναμη αυτών των δυνάμεων, καθορίζει την τελική δυνατότητα κέρδους για τον κλάδο, όπου η δυνατότητα κέρδους μετράται σε όρους μακροπρόθεσμης επιστροφής του επενδεδυμένου κεφαλαίου» (Wheelen&Hunger, 2006:82).

Αυτές οι πληροφορίες και τα δεδομένα είναι βασισμένα στην τρέχουσα κατάσταση και τις τρέχουσες τάσεις. Επομένως, χρειάζεται η προβολή των τάσεων αυτών στο μέλλον για να προβλέψει η επιχείρηση εάν θα συνεχιστούν στο μέλλον ή όχι και να προχωρήσει ανάλογα με αυτές στη διαμόρφωση των στρατηγικών της. Η διαδικασία των προβλέψεων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία. Για την πρόβλεψη των τάσεων και την

αποφυγή λανθασμένων συμπερασμάτων χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές προβλέψεων. Οι πιο συνηθισμένες είναι η προεκβολή, που είναι η παρουσίαση των μέχρι τώρα τάσεων στο μέλλον, το brainstorming, οι απόψεις ειδικών και τα στατιστικά μοντέλα. Τέλος χρησιμοποιείται και η τεχνική της δημιουργίας σεναρίων (David, 2007:104-105; Wheelen&Hunger, 2006:95-97).

Εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι υπεύθυνοι για την στρατηγική λήψη αποφάσεων πρέπει να αναλύσουν και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Οι δυνάμεις που περιλαμβάνονται σε αυτή την ανάλυση είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ανάπτυξη των παραπάνω που διαθέτει η επιχείρηση, οι οποίοι μπορούν να παρέχουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Οι πιο γνωστές αναλύσεις που χρησιμοποιούνται για την ανίχνευση δυνάμεων και αδυναμιών είναι η θεωρία πόρων και ικανοτήτων και η αλυσίδα αξίας. Σύμφωνα με τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων η επιχείρηση διαθέτει υλικούς και άυλους πόρους καθώς και βασικές και διακεκριμένες ικανότητες. Η κατοχή των πόρων αυτών καθώς και ο τρόπος εκμετάλλευσής τους είναι αυτά που μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Παρόμοια, η θεωρία της αλυσίδας αξίας θεωρεί ότι η επιχείρηση είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων και η κάθε μία δραστηριότητα προσθέτει αξία στην τελική αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει η επιχείρηση. Στην ανάλυση αυτή οι δραστηριότητες της επιχείρησης χωρίζονται στις κύριες δραστηριότητες-αφορούν δραστηριότητες που συνδέονται άμεσα με το προϊόν ή την υπηρεσία- και στις υποστηρικτικές δραστηριότητες- οι οποίες αφορούν δραστηριότητες που περιβάλλουν και συντονίζουν τις κύριες δραστηριότητες ενισχύοντας την αποδοτικότητά τους και συμβάλλοντας στην αύξηση της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2004: 125,128,137,157; Wheelen&Hunger, 2006:106,111,113) .

Διαμόρφωση στρατηγικής:

«Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών σε συνδυασμό με τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης» (Wheelen&Hunger, 2006:12).

Εφόσον η επιχείρηση έχει αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της από το εσωτερικό της περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να συνδυάσει τις γνώσεις που αποκτά με τις παραπάνω αναλύσεις σε ένα πλαίσιο που θα της παρέχει χρήσιμες και αξιοποιήσιμες πληροφορίες στη διαμόρφωση των στρατηγικών της αποφάσεων. Η πιο διαδεδομένη ανάλυση που χρησιμοποιείται για το σκοπό αυτό είναι η ανάλυση SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats). Με την εκμετάλλευση των δυνάμεων και των ευκαιριών καθώς και με την εξάλειψη ή αποφυγή των αδυναμιών και των κινδύνων, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα έχει θετικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της και στη θέση της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Osita et al., 2014:27).

Η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελείται από τέσσερα στάδια τα οποία περιλαμβάνουν τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, τον καθορισμό των στόχων της, την επιλογή ή δημιουργία μίας κατάλληλης στρατηγικής και τον καθορισμό των πολιτικών που θα ακολουθηθούν.

Αποστολή: Η αποστολή της επιχείρησης δηλώνει τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, ο οποίος τη διακρίνει από τους ανταγωνιστές της και συνήθως ενσωματώνει τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Επίσης σκιαγραφεί το όραμα της επιχείρησης δίνοντας μία γενική κατεύθυνση για την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον. Η αποστολή της επιχείρησης πρέπει να διατυπώνεται σαφώς, συνοπτικά και πειστικά, τόσο για τους ανταγωνιστές και τους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης, όσο και για τους εργαζομένους, ώστε όλες οι προσπάθειές τους να ευθυγραμμίζονται σε μία ενιαία κατεύθυνση. Μία αποστολή που είναι πολύ ευρεία ή πολύ περιορισμένη, μπορεί να οδηγήσει σε μη εκμετάλλευση των ευκαιριών. Επομένως, ο ορισμός και η διατύπωση της αποστολής είναι πολύ σημαντικά στοιχεία, καθώς η αποστολή αποτελεί την κατευθυντήρια γραμμή, πάνω στην οποία η επιχείρηση στηρίζει τους σκοπούς, τους στόχους και τις στρατηγικές της.

Στόχοι: Οι στόχοι της επιχείρησης είναι τα τελικά αποτελέσματα τα οποία θέλει να επιτύχει η επιχείρηση και βασίζονται πάνω στην αποστολή της επιχείρησης αλλά και στην ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι στόχοι που θέτει μία επιχείρηση μπορεί να είναι μακροπρόθεσμοι ή βραχυπρόθεσμοι. Όποιος κι αν είναι ο χρονικός τους ορίζοντας όμως, οι στόχοι πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο κατανοητοί, εφικτοί και να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Ο καθορισμός των στόχων είναι πολύ σημαντικό κομμάτι στην διαμόρφωση της στρατηγικής, όπως και τα προηγούμενα,

γιατί και αυτοί με τη σειρά τους δίνουν κίνητρο και κατεύθυνση στην επιχείρηση. Επομένως, θα πρέπει να ταξινομούνται με βάση την προτεραιότητά που έχουν για την επιχείρηση και να αναθεωρούνται συχνά ώστε να παραμένουν κατάλληλοι για την πορεία που έχει επιλέξει η επιχείρηση.

Στρατηγικές: Η στρατηγική θεωρείται το πλάνο δράσης της επιχείρησης, το οποίο περιγράφει τους τρόπους επίτευξης των στόχων της, οι οποίοι υποστηρίζουν την αποστολή της. Η στρατηγική, βασιζόμενη στην ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθορίζει πιθανές ευκαιρίες οι οποίες θα της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Μία επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τις στρατηγικές της σε κάθε ένα από τα επίπεδα ιεραρχίας της-επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική στρατηγική- και να εξασφαλίσει ότι όλα τα επίπεδα αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοϋποστηρίζονται.

Πολιτικές: Οι πολιτικές είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και της υλοποίησής της. Οι πολιτικές παρέχουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, εκφράζοντας γενικές κατευθυντήριες γραμμές, κανόνες και διαδικασίες, αποτελώντας το περίγραμμα των προσδοκιών που έχει η επιχείρηση από τους εργαζομένους και τη διοίκηση της. Ο καθορισμός των πολιτικών είναι επίσης σημαντικός, καθώς η ύπαρξη τους συνεπάγεται συνέπεια και συντονισμό κινήσεων στο εσωτερικό των τμημάτων της επιχείρησης αλλά και μεταξύ διαφορετικών τμημάτων

(Alkhafaji, 2003:40-42,53; David 2007:11,13; Wheelen&Hunger, 2006:12-16).

Η ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής και της στρατηγικής διοίκησης στη διάρκεια των χρόνων έχουν δημιουργήσει μία πλειάδα πλαισίων και αναλυτικών εργαλείων για την ανάλυση στρατηγικών καταστάσεων. Ωστόσο υπάρχει ελλιπής καθοδήγηση για το τι ακριβώς συνιστά το τελικό προϊόν όλων αυτών των πλαισίων και εργαλείων, δηλαδή τι συνιστά στην πραγματικότητα μία στρατηγική. Όταν τα στελέχη καλούν στρατηγική τα πάντα, και καταλήγουν με μια σειρά στρατηγικών, δημιουργούν σύγχυση στην επιχείρηση και αυτό υπονομεύει την αξιοπιστία τους (Hambrick&Fredrickson, 2005:52).

Τα πέντε συστατικά που πρέπει να περιέχει μία στρατηγική είναι τα εξής (Hambrick & Fredrickson, 2005:53-57):

Οι περιοχές-κλάδοι στους οποίους θα είναι ενεργή η επιχείρηση (arenas): είναι σημαντικό ο καθορισμός αυτός να είναι όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένος όπως για παράδειγμα να αναφέρονται κατηγορίες προϊόντων, τμήματα αγορών, γεωγραφικές

περιοχές, τεχνολογίες κ.ά. Εξίσου σημαντικό είναι να αναφέρεται και η έμφαση που θα δοθεί σε κάθε περιοχή ή κλάδο.

Οχήματα (vehicles): Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιτύχει η επιχείρηση την ενεργή συμμετοχή της στις περιοχές που έχει επιλέξει. Η αποτυχία να υπολογίσουν και να εκφράσουν ρητά τους τρόπους με τους οποίους θα επιτύχουν τη συμμετοχή τους είναι πιθανόν να καταλήξει σε καθυστερήσεις της επίτευξης των στόχων, σε άσκοπη σπατάλη πόρων ή ακόμα και στη μη επίτευξη των στόχων της.

Παράγοντες διαφοροποίησης (differentiators): οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα κερδίσει στην αγορά που επιλέγει. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να επιλέγονται εκ των προτέρων με συνειδητές επιλογές- τι θα χρησιμοποιήσουν και πώς ώστε να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές στον αγώνα για πελάτες, έσοδα και κέρδη.

Τρόπος εκτέλεσης στρατηγικής (staging): η στρατηγική πρέπει να περιέχει και ένα τέταρτο συστατικό που αφορά την ταχύτητα με την οποία θα κινηθεί η επιχείρηση και την ακολουθία των κινήσεων που πρέπει να κάνει για να αυξήσει την πιθανότητα επιτυχίας της. Αυτές οι δύο συνιστώσες εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες όπως τους πόρους της επιχείρησης, το πόσο επιτακτική και άμεση είναι μία κατάσταση, τον εάν επιθυμεί η επιχείρηση άμεσα κέρδη κ.ά.

Οικονομική λογική (Economic Logic): τέλος η στρατηγική πρέπει να είναι σαφής ως προς τον τρόπο που θα αποκτηθούν κέρδη. Δεν είναι επαρκές να υπάρχει μία λίστα με λόγους για τους οποίους οι πελάτες θα επιλέξουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση ή μία λίστα με λόγους για τους οποίους το κόστος της θα είναι χαμηλότερο των ανταγωνιστών της. Πρέπει να υπάρχει μία κεντρική οικονομική λογική, η οποία θα λειτουργεί ως μοχλός για τη δημιουργία κερδών.

Υλοποίηση στρατηγικής:

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το τρίτο στάδιο της διαδικασίας της στρατηγικής διοίκησης. Σε αυτό το στάδιο τίθενται σε εφαρμογή οι στρατηγικές και πολιτικές που έχουν επιλεγεί στα προηγούμενα στάδια. Η εφαρμογή γίνεται μέσω των προγραμμάτων (δραστηριότητες για την επίτευξη ενός σχεδίου), των προϋπολογισμών και των διαδικασιών (λεπτομερή βήματα και τεχνικές για την εφαρμογή των προγραμμάτων). Μία τέτοια διαδικασία είναι δυνατόν να επιφέρει αλλαγές στη δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης ακόμα και στα συστήματα διοίκησης της, ώστε να

είναι ευθυγραμμισμένα με την επιλεγμένη στρατηγική. Επίσης, κατά την υλοποίηση μίας στρατηγικής η διοίκηση είναι υπεύθυνη να επιλέξει υποστηρικτικά συστήματα κατανομής των πόρων της, καθώς η λήψη αποφάσεων για την κατανομή των πόρων είναι συχνά καθημερινή. Τέλος, για την επιτυχία της υλοποίησης μία στρατηγικής, πρέπει να υπάρχει δέσμευση από όλα τα στελέχη για την εφαρμογή της στρατηγικής, εφόσον ακόμα και η καλύτερη στρατηγική δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική αν δεν εφαρμοστεί με σωστό τρόπο

(Γεωργόπουλος, 2004: 230-233; Alkhafaji, 2003:54; Wheelen & Hunger, 2006:16-17).

Αξιολόγηση και έλεγχος:

Το τελευταίο στάδιο της στρατηγικής διοίκησης συνεπάγεται την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και της επίδοσης της επιχείρησης, με στόχο τη διαβεβαίωση ότι η επιλεγμένη στρατηγική έχει επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελεί δηλαδή την επαλήθευση της επιτυχίας ή αποτυχίας της υλοποιημένης στρατηγικής. Λόγω του δυναμικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος η επιχείρηση οφείλει συστηματικά να αξιολογεί και να επανεκτιμά την αποστολή, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της, μέσω της επαρκούς και έγκαιρης ανατροφοδότησης των πληροφοριών

(Γεωργόπουλος, 2004: 238-241; Alkhafaji, 2003:55; Wheelen & Hunger, 2006:17-18).

1.5 Σημασία Στρατηγικής και Οφέλη της Στρατηγικής Διοίκησης

Η έννοια της στρατηγικής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πορεία που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στο μέλλον και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για την εκπλήρωση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης.

Ο Mintzberg (1987) στο άρθρο του «The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies» συνοψίζει τη σημασία και την αναγκαιότητα της στρατηγικής σε τέσσερις κατηγορίες:

Η στρατηγική θέτει την κατεύθυνση της επιχείρησης: η στρατηγική ορίζει την κατεύθυνση της επιχείρησης, δηλαδή αναπτύσσει την τροχιά ή το μονοπάτι που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, για να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της ή τουλάχιστον καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα ελίσσεται μέσα στο περιβάλλον της. Οι εξελίξεις στο περιβάλλον της επιχείρησης είναι ταχύτατες. Η αναπροσαρμογή στα διαφορετικά και διαρκώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα πρέπει να είναι συνεχής, και καθώς η

στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο της διασύνδεσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος με την επιχείρηση προσφέρει την κατεύθυνση προς την οποία θα κινηθεί και οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή (Γεωργόπουλος, 2004:19-20).

Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια της επιχείρησης: η πορεία της επιχείρησης βασίζεται στη συλλογική δράση και όχι στην ξεχωριστή δράση μεμονωμένων ατόμων. Συνεπώς, για να συντονιστούν οι μεμονωμένες δράσεις και η προσπάθεια του κάθε ατόμου και να συγκεντρωθούν σε ένα ενιαίο πλαίσιο, είναι απαραίτητη η στρατηγική.

Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση: η στρατηγική παρέχει τον ορισμό της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι δίνει το νόημα της επιχείρησης τόσο στους εργαζομένους της όσο και στους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους εκτός επιχείρησης, ώστε να γνωρίσουν την επιχείρηση και να κατανοήσουν την διαφοροποίησή της από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Η στρατηγική μπορεί να παραλληλιστεί με την προσωπικότητα ενός ατόμου και αποτελεί αναμφισβήτητα έναν απλό τρόπο κατανόησης της επιχείρησης. Εάν υπάρχει μία σαφής και ξεκάθαρη στρατηγική- μία σαφής αίσθηση της αποστολής της, τότε εκτός από τεχνικά οφέλη μπορεί να δημιουργήσει και συναισθηματικά οφέλη, όπως για παράδειγμα μέσω του ενθουσιασμού των εργαζομένων, υπάρχει μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση.

Η στρατηγική παρέχει συνέπεια: η στρατηγική είναι απαραίτητη στην επιχείρηση γιατί μειώνει την αβεβαιότητα και της παρέχει συνέπεια. Με τη στρατηγική, η επιχείρηση είναι σε θέση να αναλύσει το περιβάλλον της και να αξιοποιήσει τους πόρους που διαθέτει στο έπακρο. Της παρέχει δηλαδή ένα σύστημα κατηγοριοποίησης των παραγόντων και μεταβλητών που αποτελούν το περιβάλλον της επιχείρησης, επιχειρώντας να κάνει το «άγνωστο» περιβάλλον «γνωστό» ή τουλάχιστον ελέγξιμο. Η αίσθηση αυτή του ελέγχου, προσφέρει ανακούφιση στην επιχείρηση από το άγχος της αβεβαιότητας, της πολυπλοκότητας και της μη γνώσης του περιβάλλοντος.

1.6 Οφέλη Στρατηγικής Διοίκησης

Ιστορικά, τα οφέλη της στρατηγικής διοίκησης εντοπίζονται στη βοήθεια που προσφέρει στην επιχείρηση για τη διαμόρφωση καλύτερων στρατηγικών μέσω της συστηματοποιημένης και ορθολογικής προσέγγισης των στρατηγικών επιλογών. Το σημαντικότερο όφελος όμως της στρατηγικής διοίκησης αποτελεί η διαδικασία του και όχι η απόφαση ή το έγγραφο που θα παραχθεί (Langley, 1988: 40).

Στη διάρκεια των χρόνων έχουν γίνει πολλές ερευνητικές μελέτες, σε αντιπροσωπευτικά δείγματα επιχειρήσεων διαφορετικών προφίλ, μεγεθών και οικονομικών και χρηματοοικονομικών συνθηκών, οι οποίες εκθέτουν τα οφέλη της στρατηγικής διοίκησης (Bradutan & Sarbu, 2012: 51) και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική διοίκηση είναι μια ακέραια και σημαντική λειτουργία για την πορεία της επιχείρησης.

Μέσω της διαδικασίας της στρατηγικής διοίκησης η επιχείρηση αποκτά μία βελτιωμένη κατανόηση του ταχύτατα μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα τη σαφέστερη κατανόηση των εξωτερικών απειλών ή την κατανόηση των στρατηγικών που ακολουθούν οι ανταγωνιστές της. Αυτό της επιτρέπει να προενεργεί στις αλλαγές και όχι απλώς να αντιδρά στην εμφάνισή τους (be more proactive than reactive) ή ακόμα και να προκαλεί η ίδια αλλαγές που επηρεάζουν την πορεία της στο μέλλον, αποκτώντας δυνατότητες ελέγχου της κατεύθυνσης της και της πορείας της (Γεωργόπουλος, 2004:27; David 2011:16). Η στρατηγική διοίκηση παρέχει στην επιχείρηση ένα πλαίσιο ανάπτυξης ικανοτήτων για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των αλλαγών και αναπτύσσει την ικανότητα αντιμετώπισης της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας (Bracker, 1980:221). Η λήψη αποφάσεων και οι στρατηγικές που διαμορφώνονται βασίζονται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις, δίνοντας τη δυνατότητα πρόληψης μελλοντικών προβλημάτων.

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό όφελος της στρατηγικής διοίκησης είναι η βελτίωση των όρων της επιχειρηματικής επικοινωνίας. Η συμμετοχή στην διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης τόσο των στελεχών όσο και των εργαζομένων έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Μέσω της επικοινωνίας των εργαζομένων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των τμημάτων και των λειτουργικών επιπέδων δημιουργείται μία σαφέστερη αίσθηση του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης και μεγαλύτερη εστίαση στα ζητήματα στρατηγικής σημασίας (Wheelen & Hunger, 2006:5). Η βαθύτερη κατανόηση της επιχείρησης -τι κάνει και γιατί- δημιουργεί στους εργαζόμενους μία αίσθηση δέσμευσης απέναντί της. Η δέσμευση αυτή που δημιουργείται στους εργαζόμενους οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, την κατανόηση της σχέσης απόδοσης-αμοιβής και τη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή-θεωρώντας την αλλαγή ως ευκαιρία και όχι ως απειλή (David, 2011:18). Η επικοινωνία σε συνδυασμό με τον καθορισμό ρητών στρατηγικών, δημιουργεί ευνοϊκό/θετικό κλίμα

ανάπτυξης και προσπάθειας για αύξηση της επίδοσης μέσα στην επιχείρηση (Bradutan & Sarbu, 2012: 51).

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της στρατηγικής διοίκησης είναι ότι αυξάνει σημαντικά τα οικονομικά και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, ισχυροποιεί τη θέση της στην αγορά και αυξάνει σημαντικά την ανταγωνιστικότητά της. Έρευνες υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν το μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης είναι περισσότερο κερδοφόρες και επιτυχημένες σε σχέση με τις υπόλοιπες. Υποστηρίζεται ότι αυτές οι επιχειρήσεις εμφανίζουν βελτιωμένες πωλήσεις, κέρδη και παραγωγικότητα. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που υιοθετούν το μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης ως εργαλείο για τη λήψη αποτελεσματικότερων στρατηγικών αποφάσεων είναι συνεχώς αυξανόμενος. Ωστόσο, η στρατηγική διοίκηση δεν είναι αποτελεί εγγύηση για την επιτυχία, καθώς μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα εάν εφαρμοστεί απρογραμμάτιστα και τυχαία (David, 2011:17).

Σε συνέχεια του τελευταίου, είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις που ισχυρίζονται ότι δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής, ωστόσο δεν είναι όλες το ίδιο καλές όσο θα έπρεπε ή όσο θα μπορούσαν. Σύμφωνα με τον Hussey (1998:42), οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να βελτιώσουν περαιτέρω τα αποτελέσματά τους, βελτιώνοντας τις στρατηγικές τους ικανότητες (strategic capabilities). Η κακή επίδοση που μπορεί να έχει το στρατηγικό μάνατζμεντ οφείλεται σε τέσσερις λόγους:

- Αποτυχία στην ανάλυση των καταστάσεων πριν ληφθούν οι στρατηγικές αποφάσεις.
- Αποτυχία στην εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένης και της αποτυχίας ανάλυσης των επιπτώσεων μίας νέας στρατηγικής.
- Προβλήματα στην ίδια τη διαδικασία του σχεδιασμού.
- Ελλιπής κατανόηση εννοιών της στρατηγικής διοίκησης από εκείνους που ισχυρίζονται ότι τις εφαρμόζουν.

1.7 Επίλογος-Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της έννοιας της στρατηγικής μέσα από την προσπάθεια αποσαφήνισης της πολύπλοκης αυτής έννοιας. Ακολουθεί η περιγραφή της διαδικασίας της στρατηγικής διοίκησης, αναλύοντας συνοπτικά τα στάδια της ανάλυσης περιβάλλοντος, της διαμόρφωσης

στρατηγικής, της υλοποίησης και της αξιολόγησης και του ελέγχου της στρατηγικής. Στη συνέχεια αναλύεται η σημασία της στρατηγικής και τα οφέλη της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης, ως αναλυτικό πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και ως σημείο αναφοράς για την παρακολούθηση και την εφαρμογή της στρατηγικής. Όπως γίνεται κατανοητό από τις αναλύσεις του κεφαλαίου, το κύριο μέλημα της στρατηγικής της επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας στο μέλλον. Αυτό απαιτεί την αναγνώριση και εκμετάλλευση των βασικών κινητήριων δυνάμεων της επιχείρησης, με απώτερο στόχο να επιτύχει όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα τους στόχους της, διασφαλίζοντας την επιβίωση και την κερδοφορία της μέσα στο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

1. Alkhafaji A.F., 2003, Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment, Psychology Press.
2. Andrews, K.R.,1987, The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed, Irwin, Homewood.
3. Ansoff, H.I., 1965, Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York.
4. Armstrong M., 2011, Armstrong's handbook of strategic human resource management., 5th ed, Kogan Page Publishers.
5. Bracker J., 1980, The Historical Development of the Strategic Management Concept, Academy of Management Review,,5(2), pp.219-224.
6. Bradutan, S., Sarbu A., Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context, Management of Sustainable Development, 4(1), pp.51-54:
http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume%204%20no%201%202012/MSD_9.pdf
7. Chandler A., 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press.
8. David, F.R., 2007 Strategic management: Concepts and cases, 7th Ed., Pearson Prentice Hall.
9. Gluck, 1976, Business Policy: Strategy Formation and Management Action, 2nd ed., Mc Grow Hill.
10. Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W., 2005, Are you sure you have a strategy?. The Academy of Management Executive, 19(4), 51-62 (reprinted from 2001, Vol. 15, No. 4).
11. Hoskisson, RE, Hitt, MA, Wan, WP& Yiu, D, 1999, Theory and research in strategic management: swings of a pendulum , Journal of Management,, 25(3), pp. 417-456.
12. Hussey D., 1998, Strategic Management: from theory to implementation, Butterworth-Heinemann.
13. Johnson, G., Scholes, K. (1999) Exploring corporate strategy, 5th edition. London: Prentice Hall Europe.
14. Jones R.G., 2007, Organizational theory, design and change, Pearson Prentice Hall.
15. Langley Ann, 1988, “The Roles of Formal Strategic Planning,” Long Range Planning 21, no. 3, pp. 40-50.

16. Mintzberg, H., 1987, The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California management review*, 30(1), pp. 25-32.
17. Mintzberg, H., 1987, The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), pp.11–24.
18. Oliver R.W., 2001, Real-Time Strategy: What Is Strategy, Anyway?, *Journal of Business Strategy*, 22(6), pp. 7 – 10.
19. Osita I., Onyebuchi I.R., Nzekwe J., 2014, Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat, *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2(9), pp. 23- 32.
20. Porter M., 1996 What is strategy, *Harvard Business Review*, November-december 1996, pp. 61-78).
21. Quinn J.B., 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Professional Publishing.
22. Wheelen T.L. and Hunger D. J., 2006,*Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall.
23. Zhang, X., Majid, S. and Foo, S., 2011, The contribution of environmental scanning to organizational performance, *Singapore Journal of Library and Information Management*, 40, pp.65-87 .
24. Γεωργόπουλος Ν., 2004,*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ.Μπένος.

Κεφάλαιο 2- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.1 Εισαγωγή

Δύο από τους βασικούς στόχους που οφείλουν οι επιχειρήσεις να επιτύχουν για την επιτυχή πορεία τους είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης. Επομένως, είναι λογικό το γεγονός ότι η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατέχει κεντρική θέση στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης.

Παρόλη την ευρεία χρήση του όρου, η κατανόηση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί μία συνεχή πρόκληση καθώς δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως μετά την έκδοση του βιβλίου του Porter «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» το 1985. Μέχρι τότε ο όρος χρησιμοποιούνταν χωρίς κάποιον συγκεκριμένο ορισμό. Για παράδειγμα ο Spence (1984) και ο Caves (1984) παρόλο που χρησιμοποίησαν τον όρο στους τίτλους των άρθρων τους, δεν ασχολήθηκαν με το θέμα του ορισμού της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Flint, 2000:121).

Κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970 ήταν κοινώς αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις με καλύτερους μανάτζερς και ηγέτες θα λάμβαναν καλύτερες αποφάσεις ώστε να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους, καθώς η μελέτη της στρατηγικής τότε επικεντρώνονταν στο τι θα έπρεπε να κάνει η διοίκηση της επιχείρησης, με δεδομένο ότι αυτό ήταν που έκανε τη διαφορά ανάμεσα στην επιχείρηση και τον ανταγωνισμό. Ο Porter (1980) μετέφερε την εστίαση της στρατηγικής στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, παρέχοντας εργαλεία για την κατανόηση της διαφοράς της κερδοφορίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις και ανάμεσα στους κλάδους. (Cockburn et al., 2000:1127). Στις δεκαετίες που ακολούθησαν αναπτύχθηκε ένας μεγάλος αριθμός θεωριών και προσεγγίσεων, που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις απόκτησης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.2 Έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Παρά το γεγονός ότι ο Porter ήταν αυτός που καθιέρωσε στη μελέτη της στρατηγικής την έννοια του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», ωστόσο δεν παρέχει ούτε ο ίδιος κάποιον σαφή ορισμό. Στο βιβλίο του (1985:3) αναφέρει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεμελιώνεται από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει μία επιχείρηση για τους πελάτες της», και συνεχίζει (Porter, 1985:33) «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

προέρχεται από τις πολλές διακριτές δραστηριότητες της επιχείρησης στο σχεδιασμό, την παραγωγή, το μάρκετινγκ, την παροχή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να συμβάλλει στην σχετική θέση κόστους της επιχείρησης και να δημιουργήσει μία βάση για διαφοροποίηση».

Στη συνέχεια πολλοί θεωρητικοί επιχείρησαν να ορίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα . Μερικοί από τους ορισμούς που δόθηκαν παρατίθενται παρακάτω:

Ο Barney (1991:102) θεωρεί ότι «μία επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μία στρατηγική δημιουργίας αξίας, την οποία δεν την εφαρμόζει κανένας εν ενεργεία ή δυνητικός ανταγωνιστής».

Ο Ma (1999:259) ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως την «ασυμμετρία ή την διαφορετικότητα που υπάρχει στα χαρακτηριστικά ή στους παράγοντες της κάθε επιχείρησης που της επιτρέπει να εξυπηρετεί τους πελάτες καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και επομένως να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία στους πελάτες και να επιτυγχάνει μια ανώτερη επίδοση».

«Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οτιδήποτε μία επιχείρηση κάνει πολύ καλύτερα σε σχέση με τους αντιπάλους της». Όταν μία επιχείρηση κάνει κάτι που δεν μπορούν να κάνουν οι ανταγωνιστές της, ή κατέχει κάτι το οποίο επιθυμούν, αυτό μπορεί να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (David, 2011:9).

«Όταν δύο οι περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά, τότε μία επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους αντιπάλους της όταν κερδίζει (ή έχει τη δυνατότητα να κερδίσει) ένα σταθερά υψηλότερο ποσοστό κέρδους» (Grant, 2010:211).

Παρά τις διαφορές που διαπιστώνονται στους ορισμούς του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι υπάρχει ένα κοινό θέμα και αυτό είναι η δημιουργία αξίας (Rumelt, 2003:1-5).

Ένα ακόμα σημαντικό θέμα σε ότι αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η βιωσιμότητά του. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την προσπάθεια των επιχειρήσεων να θεμελιώσουν και να διατηρήσουν τα πλεονεκτήματά τους μακροπρόθεσμα. Ο Porter (1985:11) αναφέρει ότι «η θεμελιώδης βάση για την άνω του μετρίου επίδοση της επιχείρησης είναι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», χωρίς όμως να διατυπώνει κάποιο σαφή ορισμό. Ο Barney (1991:102) προσπάθησε να διατυπώσει έναν ορισμό για το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα ως εξής: «Μία επιχείρηση διαθέτει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό όταν εφαρμόζει μία στρατηγική δημιουργίας αξίας, την οποία δεν εφαρμόζει κανένας εν ενεργεία ή δυνητικός ανταγωνιστής και όταν αυτές οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναπαράγουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής», και συνεχίζει: ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται ως διατηρήσιμο χρησιμοποιώντας ως σημείο αναφοράς την ανικανότητα των ανταγωνιστών να αναπαράγουν τις συγκεκριμένες στρατηγικές που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όχι κάποια ημερολογιακή περίοδο.

Η ύπαρξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν σημαίνει ότι θα διαρκέσει εις το διηνεκές. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να διατηρηθούν μόνο και μόνο εφόσον οι υπηρεσίες που παρέχουν και ο τρόπος παροχής ανταποκρίνονται στα βασικά αγοραστικά κριτήρια ενός σημαντικού αριθμού πελατών (Duncan et al., 1998:7).

2.3 Θεωρίες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η ανάπτυξη θεωριών που εξηγούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους θεωρητικούς στο πεδίο της στρατηγικής και της στρατηγικής διοίκησης. Το γεγονός όμως της μη ύπαρξης ενός συγκεκριμένου ορισμού για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ερμηνεία της ίδιας ορολογίας με διαφορετικές σημασίες, οδήγησε στην εμφάνιση πολλών θεωριών σχετικά με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν πολλά θεωρητικά πλαίσια που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα οποία στηρίζονται σε διαφορετικές υποθέσεις. Υπάρχουν όμως δύο βασικά θεωρητικά πλαίσια τα οποία κυριαρχούν στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης και αυτά θα αναλυθούν παρακάτω. Το πρώτο θεωρητικό πλαίσιο στηρίζεται στη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης (Industrial Organization), όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος ενώ το δεύτερο στη θεωρία των πόρων (Resource-based View), όπου βασίζεται στους πόρους και την ιδιοσυγκρασία της επιχείρησης.

2.3.1 Θεωρία βιομηχανικής οργάνωσης

Με βάση τη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης η στρατηγική μίας επιχείρησης σχεδιάζεται ως απόκριση στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του κλάδου στον

οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει η επιχείρηση καθορίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον της, θεωρώντας ότι η επίδοση της επιχείρησης επηρεάζεται ισχυρά από τον κλάδο στον οποίο βρίσκεται, και όχι από τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο εσωτερικό της από τη διοίκηση της ίδιας. (Hitt et al., 2007:15-17)

Οι πέντε δυνάμεις του Porter²

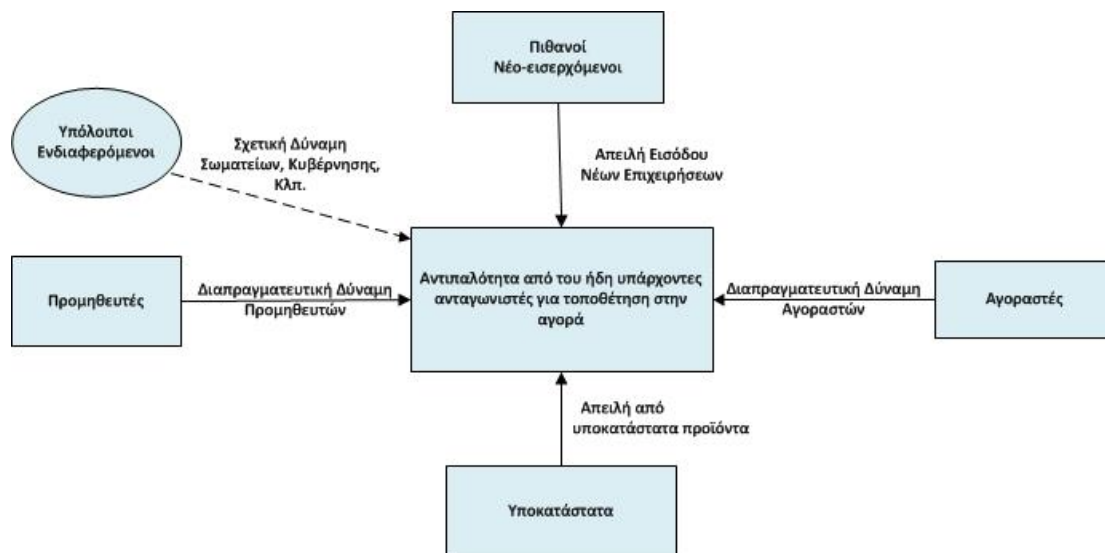
Η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος περιλαμβάνει εκείνους τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την πορεία και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Το άμεσο περιβάλλον είναι ο κλάδος της επιχείρησης. Ο κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τον M.Porter το ενδιαφέρον της κάθε επιχείρησης στρέφεται στην ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο της. Υποστηρίζει ότι η φύση του ανταγωνισμού σε κάθε κλάδο είναι σύνθεση πέντε δυνάμεων. Το μοντέλο αυτό, των πέντε δυνάμεων του Porter χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση του κλάδου των επιχειρήσεων.

Οι πέντε δυνάμεις είναι:

- Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Ο κίνδυνος αντικατάστασης με υποκατάστατα προϊόντα

² Γεωργόπουλος Ν.Β., 2004., σελ. 90-112, Θερίου Ν., 2002, σελ. 71-79, David R.F. 2007, σελ. 100-104, Hussey D., 1998, σελ. 192-199, Porter E.M, 1979, σελ. 137-145, Porter E.M, 1985, σελ. 4-8, Sadler Ph., 2003, σελ. 83-89, Wheelen T.L. and Hunger D. J., 2006, σελ. 82-87



Διάγραμμα 2: Τροποποιημένο Υπόδειγμα του Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., 2004, σελ. 95

Μία δύναμη υψηλής ισχύος αποτελεί απειλή για την επιχείρηση καθώς μειώνει το περιθώριο των κερδών της, ενώ μια δύναμη χαμηλής ισχύος μπορεί να αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρηση καθώς της δίνει τη δυνατότητα να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της. Παρόλο που αυτές οι δυνάμεις βραχυπρόθεσμα αποτελούν εμπόδια για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, είναι δυνατόν η επιχείρηση μέσω των στρατηγικών που θα ακολουθήσει να αλλάξει την ισχύ της κάθε δύναμης προς το συμφέρον των δραστηριοτήτων της.

Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών:

Η ευκολία διείσδυσης νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού μέσα σε αυτόν τον κλάδο. Η είσοδος των νέων ανταγωνιστών, επομένως, αποτελεί απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς αγωνίζονται για τα μερίδια αγοράς και τους ουσιαστικούς πόρους. Στην περίπτωση που η απειλή των νεοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι ισχυρή, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις προσπαθούν να «οχυρώσουν» τη θέση τους στον κλάδο και λαμβάνουν μέτρα ώστε να αποτρέψουν την είσοδο, όπως μείωση των τιμών και επέκταση του χρόνου εγγυήσεων. Εκτός από την αντίδραση των υπαρχόντων ανταγωνιστών, το πόσο ισχυρή είναι η δύναμη αυτή εξαρτάται και από τα εμπόδια εισόδου, δηλαδή παράγοντες που εμποδίζουν την είσοδο σε έναν κλάδο, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα

πρόσβασης σε κανάλια διανομής, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις για την επένδυση και είσοδο σε ένα κλάδο κ.ά.

Ενδεικτικά κάποια πιθανά εμπόδια είναι:

- Οικονομίες κλίμακας: Όσο μια επιχείρηση μέσα σε έναν κλάδο επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας (είτε λόγω μεγάλης παραγωγής είτε λόγω τεχνογνωσίας), έχει τη δυνατότητα να μειώσει τις τιμές και κατά συνέπεια τα περιθώρια κέρδους της. Με αυτόν τον τρόπο αποθαρρύνονται οι νέοι ανταγωνιστές να εισέλθουν στον κλάδο, καθώς μαζί με το κόστος της αρχικής επένδυσης δεν θα μπορούν να ανταποκριθούν σε αντίστοιχη τιμολογιακή πολιτική.
- Απαιτήσεις κεφαλαίου: Το ύψος του κεφαλαίου που απαιτείται για την αρχική επένδυση εξαρτάται από το είδος του κλάδου και το μέγεθος της μονάδας που απαιτείται. Οι πολύ υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο λειτουργούν αποτρεπτικά για την είσοδο στον κλάδο
- Διαφοροποίηση προϊόντος: μία επιχείρηση που προωθεί τον προϊόν της διαφοροποιημένο από αυτό των ανταγωνιστών, δημιουργεί εμπόδια στην διείσδυση νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Όσο πιο έντονη είναι η διαφοροποίηση αυτή, τόσο μεγαλύτερο εμπόδιο αποτελεί.
- Πλεονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους: οι επιχειρήσεις που βρίσκονται ήδη μεγάλο χρονικό διάστημα μέσα στον κλάδο, διαθέτουν πολύ καλή γνώση της αντίστοιχης αγοράς και έχουν καταφέρει να κατέχουν ένα συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς. Έχουν, επίσης, δημιουργήσει σχέσεις με καταναλωτές και προμηθευτές και έχουν πλέον αποκτήσει μεγάλη εμπειρία στις λειτουργίες τους (παραγωγικές και μη). Αυτό τους δίνει ένα μεγάλο πλεονέκτημα, μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους, και αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τις νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν.
- Κρατική πολιτική: οι κυβερνήσεις μέσω του θεσμικού και νομικού πλαισίου ή ακόμα και της κρατικής παρέμβασης έχουν τη δυνατότητα να περιορίσουν την είσοδο σε έναν κλάδο, θέτοντας όρια π.χ. στην πρόσβαση σε πρώτες ύλες, στον αριθμό των αδειών επιχειρήσεων που υπάρχουν ανά πόλη, ή προστατεύοντας τα μονοπώλια κοινής ωφέλειας .

- Κόστη μετακίνησης (Switching costs): το κόστος αυτό είναι ένα εφάπαξ κόστος που αντιμετωπίζει ο κάθε αγοραστής ενός προϊόντος από έναν συγκεκριμένο προμηθευτή όταν αλλάζει σε ένα άλλο προϊόν. Οι μάνατζερ είναι συνήθως απρόθυμοι να στραφούν σε αλλαγή προϊόντων γιατί συνεπάγεται κόστη όπως η επανεκπαίδευση προσωπικού, νέου εξοπλισμού ή τεχνικής υποστήριξης.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Οι υπάρχουσες εταιρείες στον κλάδο είναι πιθανόν να ελέγχουν τα κανάλια διανομής σε μεγάλο βαθμό ή ακόμα να τους ανήκουν. Αυτό αποτελεί εμπόδιο για την είσοδο στον κλάδο, διότι οι καινούριες επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να διανέμουν τα προϊόντα τους. Θα πρέπει επομένως, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να παρέχουν επιπλέον κίνητρα, με πολύ καλές ή ακόμα και αποκλειστικές συμφωνίες με μειωμένα κέρδη, ώστε να μπορέσουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να τα διοχετεύσουν στα κανάλια διανομής.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου:

Η δύναμη αυτή είναι συνήθως η πιο ισχυρή από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του μοντέλου. Αφορά την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στην επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της.

Οι στρατηγικές που ακολουθούνται από την κάθε επιχείρηση θεωρούνται επιτυχημένες στο βαθμό που εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των στρατηγικών των ανταγωνιστών. Η κάθε κίνηση που πραγματοποιεί η επιχείρηση αναμένεται να έχει αντίκτυπο στους ανταγωνιστές της, προκαλώντας αντίποινα ή αντεπίθεση.

Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μερικοί από τους οποίους είναι:

- Ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών: όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών σε ένα κλάδο, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ένταση του ανταγωνισμού. Εάν οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος τότε ο ανταγωνισμός είναι οξύς, λόγω της προσπάθειας να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο, κερδίζοντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: όταν ο ρυθμός ανάπτυξης είναι χαμηλός, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για τα μερίδια αγοράς. Όταν η αγορά βρίσκεται στο

στάδιο της ωρίμανσης τότε ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα καθώς όλοι οι ανταγωνιστές προσπαθούν να καθιερωθούν ως «ηγέτες της αγοράς». Σε αντίθετη περίπτωση, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τα έσοδά τους και τα μερίδιά τους από την εξάπλωση της αγοράς.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας: σε περίπτωση που τα προϊόντα είναι ελάχιστα ή καθόλου διαφοροποιημένα μεταξύ τους, ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι εντονότερος.

- Τα σταθερά κόστη: τα υψηλά σταθερά κόστη εντείνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Όταν το ποσοστό του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος είναι μεγάλο, τότε οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων. Η παραγωγή αυτή όμως είναι πιθανό να δημιουργήσει υπερπροσφορά, με αποτέλεσμα την μείωση των τιμών των προϊόντων, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό.
- Η στρατηγική ποικιλομορφία των ανταγωνιστών: μέσα σε έναν κλάδο, υπάρχουν επιχειρήσεις με παρόμοιες νοοτροπίες που υιοθετούν παρόμοιες στρατηγικές. Σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις μπορούν να συνυπάρχουν χωρίς «πολέμους». Υπάρχουν όμως επιχειρήσεις που έχουν πολύ διαφορετικές απόψεις, ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές και στόχους και είναι πιθανό να επιτίθενται η μία στην άλλη. Τότε αναπόφευκτα έρχονται σε σύγκρουση, με αποτέλεσμα την μείωση των τιμών και κατ'επέκταση των κερδών.
- Αύξηση δυναμικότητας σε μεγάλη κλίμακα: εάν σε έναν κλάδο η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να γίνει μόνο σε μεγάλη κλίμακα, τότε ο ανταγωνισμός αυξάνεται. Υπάρχει περίπτωση οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να αυξήσουν τμηματικά την παραγωγή τους ανάλογα με τις ανάγκες, διότι μπορεί να μην υπάρχουν για παράδειγμα μηχανήματα μικρής δυναμικότητας. Αυτό δημιουργεί ανισορροπία στον κλάδο μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού και τη μείωση των τιμών.
- Τα εμπόδια εξόδου: σε περίπτωση που τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, επιχειρήσεις που θα ήθελαν να αφήσουν τον κλάδο, δεν μπορούν. Επομένως, οι επιχειρήσεις αυτές εξακολουθούν να προσφέρουν το προϊόν ή τις υπηρεσίες τους στον κλάδο με μικρά ή ακόμα και καθόλου κέρδη. Αυτό δημιουργεί μία υπερβάλλουσα προσφορά,

η οποία εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Όσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια εξόδου, τόσο περισσότερο οξύς γίνεται ο ανταγωνισμός.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:

Οι σχέσεις επιχείρησης-προμηθευτών είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο, μέσω της δυνατότητας που έχουν είτε να αυξάνουν τις τιμές, είτε να μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων τους ή των υπηρεσιών τους. Εάν οι προμηθευτές μίας επιχείρησης έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, τότε ο κλάδος είναι λιγότερο ελκυστικός.

Ενδεικτικά, παράγοντες που καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

- Συγκέντρωση των προμηθευτών: εάν οι προμηθευτές σε έναν κλάδο είναι λίγοι και οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν πολλές, τότε η δύναμη είναι ισχυρή.
- Κόστος αντικατάστασης προμηθευτή: εάν ο προμηθευτής είναι εξειδικευμένος στην παραγωγική διαδικασία για τα προϊόντα ή το προϊόν του είναι πολύ ισχυρό από την άποψη ότι είναι πολύ καλής ποιότητας ή έχει πολύ καλή φήμη, ή εάν είναι «διαφοροποιημένος» από τους υπόλοιπους, τότε το κόστος αντικατάστασης αυτού του προμηθευτή είναι μεγάλο για την επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος αντικατάστασης του προμηθευτή, τόσο πιο ισχυρή είναι η διαπραγματευτική του δύναμη.
- Πιθανότητα «κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός»: σε περίπτωση που ο προμηθευτής δέχεται πιέσεις για μείωση των τιμών του βλέποντας τα περιθώρια κέρδους του, έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, αναλαμβάνοντας τις δραστηριότητες των μέχρι τότε πελατών τους. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η πιθανότητα να συμβεί κάτι τέτοιο, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική του δύναμη.
- Σημαντικότητα πελατών για τον προμηθευτή: ένας προμηθευτής μπορεί να προμηθεύει διάφορους κλάδους. Όσο πιο μικρό είναι το ποσοστό του κλάδου στις πωλήσεις του προμηθευτή, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική του δύναμη. Υπάρχει, ακόμα περίπτωση ο προμηθευτής να μην επιθυμεί μακροχρόνια

συνεργασία με έναν κλάδο, οπότε του δίνεται η δυνατότητα να διατηρήσει την ισχύ της διαπραγματευτικής του δύναμης.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους αγοραστές των προϊόντων της είναι το ίδιο καθοριστικές, όπως και με τους προμηθευτές της. Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες μέσα στον κλάδο, μέσω της δυνατότητας που έχουν να πιέζουν για μείωση των τιμών και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που αγοράζουν. Εάν η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ισχυρή, τότε ο κλάδος είναι λιγότερο ελκυστικός.

Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών ενδεικτικά είναι:

- Συγκέντρωση των αγοραστών και ποσότητα που αγοράζουν: εάν οι προμηθευτές σε έναν κλάδο είναι λίγοι και οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν πολλές, τότε η δύναμη είναι ισχυρή.
- Εναλλακτικές πηγές προμήθειας: σε περίπτωση που υπάρχουν πολλές πηγές προμήθειας, λόγω μη διαφοροποίησης ή τυποποίησης του προϊόντος, τότε ο αγοραστής μπορεί να καθορίσει τη σχέση ανάμεσα στον ίδιο και τον προμηθευτή.
- Κόστος αντικατάστασης προμηθευτή: εάν ο προμηθευτής παρέχει ένα προϊόν το οποίο αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέρος του κόστους που επιβαρύνει τον αγοραστή, ή ο αγοραστής δεν έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους από το προϊόν αυτό (από επεξεργασία, μεταπώληση κ.ά.), τότε ο αγοραστής αντιδρά άμεσα σε οποιαδήποτε μεταβολή τιμής, ποιότητας κλπ. Επομένως, όσο μικρότερο είναι το κόστος αντικατάστασης του προμηθευτή, τόσο πιο ισχυρή είναι η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή.
- Πιθανότητα «κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω»: ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, παράγοντας το προϊόν ή αναλαμβάνοντας τις δραστηριότητες των μέχρι τότε προμηθευτών τους. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η πιθανότητα να συμβεί κάτι τέτοιο, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική του δύναμη.

Ο κίνδυνος αντικατάστασης με υποκατάστατα προϊόντα

Ανταγωνισμός δεν υφίσταται μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, αλλά και ανάμεσα σε αυτές και τις επιχειρήσεις υποκατάστατων προϊόντων. Υποκατάστατο προϊόν θεωρείται το προϊόν το οποίο φαινομενικά διαφέρει από ένα άλλο αλλά ικανοποιεί τις ίδιες ή παρόμοιες ανάγκες με αυτό. Είναι πιθανό να κινδυνεύει ένα προϊόν από κάποιο άλλο το οποίο να φαίνεται τελείως διαφορετικό αλλά έμμεσα να έχουν κάποιο κοινό στοιχείο (π.χ. καφές με τσάι ή αναψυκτικά). Η αναγνώριση των υποκατάστατων προϊόντων είναι δύσκολη, και εξαρτάται από τον ορισμό των ορίων του κλάδου. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων αναγκάζει τις επιχειρήσεις να καθορίσουν μία «ανώτατη τιμή» για τα προϊόντα τους, μία τιμή δηλαδή της οποίας η αύξηση πάνω από αυτήν θα οδηγήσει σε αλλαγή των προϊόντων τους με υποκατάστατα.

Η ισχύς αυτής της δύναμης αυξάνεται όσο μειώνεται η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων και όσο μειώνεται το κόστος μετακίνησης των αγοραστών για υποκατάστατα προϊόντα. Η ανταγωνιστικότητα των υποκατάστατων προϊόντων μετράται καλύτερα από τη διείσδυση που αποκτούν αυτά τα προϊόντα στο μερίδιο αγοράς, καθώς επίσης και από εκείνα τα σχέδια των επιχειρήσεων που αφορούν την αύξηση της παραγωγικότητας και τη διείσδυση στην αγορά.

Παρόλο που ο Porter αναφέρει πέντε δυνάμεις, ωστόσο υπάρχει και μια έκτη δύναμη, η σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων. Η δύναμη αυτή αντανakλά τη δύναμη της κυβέρνησης, της τοπικής κοινωνίας και άλλων ομάδων που χειρίζονται τις δραστηριότητες της επιχείρησης μέσα σε έναν κλάδο. Οι παράγοντες που θεωρούνται ως έκτη δύναμη στο υπόδειγμα είναι η σχετική δύναμη της κυβέρνησης, οι μέτοχοι που αποκτούν όλο κι περισσότερη δύναμη και επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, επιχειρήσεις που έχουν συμπληρωματικά προϊόντα (complementors) και οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτές μπορεί να αλλάξει τη δυναμική του κλάδο, καθώς και η σχετική δύναμη των εργαζομένων μέσω των σωματείων.

Η θεωρητική προσέγγιση της βιομηχανικής οργάνωσης για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κυριαρχούσε στη στρατηγική διοίκηση μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, όταν αρχίζει να αυξάνεται η δημοτικότητα της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων.

2.3.2 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων³

Η θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων άρχισε να αναπτύσσεται εντατικά στις αρχές του 1980 και καθιερώνεται ως θεωρητικό πλαίσιο στις αρχές της δεκαετίας του 1990, παρόλο που τα θεμέλια της έχουν τεθεί πολύ νωρίτερα. Οι πρόδρομοι της θεωρίας αυτής (Barnard, 1938; Selznick, 1957; Penrose, 1959) στρέφουν το ενδιαφέρον τους στους μηχανισμούς εσωτερικής ανάπτυξης της επιχείρησης και υποστηρίζουν ότι η επιτυχία της βασίζεται στους εσωτερικούς και μοναδικούς ανταγωνιστικούς πόρους που διαθέτει (Hoskisson et al., 1999:417, 419).

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων αποτελεί μία εσωστρεφή θεώρηση για την εξερεύνηση των πόρων της επιχείρησης. Ενώ στην θεωρία βιομηχανικής οργάνωσης η επιχείρηση ορίζεται ως δέσμη δραστηριοτήτων (as a bundle of activities), σε αυτή τη θεωρία ορίζεται ως δέσμη πόρων (as a bundle of unique resources) (Spanos & Lioukas, 2001:909). Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει μία επιχείρηση καθώς και ο τρόπος εκμετάλλευσής τους είναι τα στοιχεία που μπορούν να την οδηγήσουν στην απόκτηση αλλά και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ως πόροι μίας επιχείρησης θεωρούνται τα στοιχεία εκείνα, τα οποία διαθέτει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της και αποτελούν ένα από τα πολυτιμότερα αγαθά της. Ως πόρος δηλαδή νοείται οποιοδήποτε περιουσιακό στοιχείο (υλικό ή άυλο), το οποίο είναι ημι-μόνιμα συνδεδεμένο με την επιχείρηση και μπορεί να θεωρηθεί ως δύναμη ή αδυναμία της συγκεκριμένης επιχείρησης (Wernerfelt, 1984: 172). Η ανάλυση όμως των πόρων δεν περιορίζεται στην απλή καταγραφή τους αλλά και σε περαιτέρω ποιοτική ανάλυσή τους ως προς τη φύση τους και τη διαθεσιμότητά τους.

Όλοι οι πόροι μίας επιχείρησης ομαδοποιούνται σε μία από τις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:

Φυσικοί Πόροι: οι πόροι αυτοί αποτελούνται από όλα τα στοιχεία που κατέχει η επιχείρηση, καθώς και τα αποθέματα σε πρώτες ύλες. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και τα αποθέματα των πρώτων υλών.

³ Γεωργόπουλος Ν.Β., 2004, σελ. 133-137-, 156-159, Θερίου Ν., 2002, σελ. 106-108, 137-138, 141-156, Barney, J.B., 1991, σελ. 99-120, David R.F. 2007, σελ. 125-126, Grant R.M., 1999, σελ. 114-135, Wheelen T.L. and Hunger D. J., 2006, σελ. 106-109, Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. Strategic Management Journal, 171-180.

Οι εγκαταστάσεις όμως εξετάζονται και ως προς την τοποθεσία τους, και ως προς το εάν έχουν εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Ο εξοπλισμός αναλύεται ως προς την παραγωγική δυναμικότητά του, την κατάσταση που βρίσκεται, την ηλικία του κλπ.

Χρηματοοικονομικοί Πόροι: οι χρηματοοικονομικοί πόροι είναι απαραίτητοι για την εξασφάλιση και τη χρηματοδότηση της λειτουργίας και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών πόρων περιλαμβάνει τις διάφορες χρήσεις κεφαλαίου, τις πηγές άντλησης κεφαλαίων και τις σχέσεις τους με την επιχείρηση (τράπεζες, μέτοχοι, χρηματιστήριο κλπ), καθώς και τον έλεγχο των χρεωστών/πιστωτών.

Άυλοι Πόροι: σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται και αξιολογούνται πόροι όπως η φήμη και πελατεία της επιχείρησης, μακροπρόθεσμα συμβόλαια με τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα, καθώς επίσης και η τεχνολογία και τεχνογνωσία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση (ύπαρξη κάποιων πατέντας ή τμήμα έρευνας και ανάπτυξης).

Ανθρώπινοι Πόροι: αυτή η κατηγορία πόρων είναι ίσως η πιο σημαντική για μία επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση των στρατηγικών. Η ανάλυση των ανθρωπίνων πόρων μεταξύ άλλων περιλαμβάνει τον αριθμό του προσωπικού και τον τύπο εξειδίκευσής του, τη σχετική ζήτηση και προσφορά στις αγορές, το ρυθμό προσαρμογής στην κουλτούρα της επιχείρησης και τις απόψεις του για την επιχείρηση.

Οι πόροι μίας επιχείρησης δεν μπορούν από μόνοι τους να δημιουργήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να συνδυάζει τους πόρους που διαθέτει. Ο σωστός συνδυασμός των πόρων οδηγεί στη δημιουργία των ικανοτήτων (capabilities) της επιχείρησης. Οι ικανότητες αυτές αναφέρονται στις εσωτερικές διαδικασίες και δραστηριότητες που εκτελεί η επιχείρηση, ώστε να μπορεί να εκμεταλλεύεται αποδοτικά και αποτελεσματικά τους πόρους που κατέχει. Οι ικανότητες αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. **Βασικές ή οριακές ικανότητες (core competencies):** είναι ένα σύνολο ικανοτήτων, τις οποίες διαθέτει η επιχείρηση και είναι απαραίτητες για την καλή εκτέλεση των δραστηριοτήτων της. Ωστόσο δεν της παρέχουν κάποιο διαφορετικό χαρακτηριστικό σε σχέση με τους ανταγωνιστές, δεν οδηγούν δηλαδή στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2. **Μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες** (distinctive competencies): είναι οι ικανότητες εκείνες, οι οποίες επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί καλύτερα τις δραστηριότητες της από τους ανταγωνιστές της, προσφέροντάς της έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό όμως δεν αρκεί για να χαρακτηριστεί μία ικανότητα ως μοναδική ή διακεκριμένη. Οι πόροι που απαρτίζουν τις ικανότητες αυτές, σύμφωνα με τον Barney (1991), πρέπει επίσης να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις (VRIO framework):

1. να προσφέρει αξία στον πελάτη της επιχείρησης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (value)
2. να είναι μοναδική και ανώτερη από αυτήν που διαθέτουν οι ανταγωνιστές (rarity)
3. να μην μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές της, (imitability)
4. και τέλος να μπορεί η επιχείρηση να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά για περαιτέρω ανάπτυξη (organization)

Σύμφωνα με τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων το είδος, η ποσότητα, η φύση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης καθώς και ο συνδυασμός των πόρων αυτών μεταξύ τους καθορίζει πρωτίστως την επιλογή των στρατηγικών, οι οποίες οδηγούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την χάραξη των στρατηγικών αυτών μέσω της ανάλυσης των πόρων και των ικανοτήτων ο Grant (1999) προτείνει ένα πλαίσιο το οποίο περιλαμβάνει πέντε στάδια:

1. Εντοπισμός και ταξινόμηση των πόρων της επιχείρησης σε όρους δυνάμεων και αδυναμιών.
2. Συντονισμός και συνδυασμός των πόρων που αποτελούν δυνάμεις της επιχείρησης για την παραγωγή ικανοτήτων και βασικών ικανοτήτων.
3. Εκτίμηση των πιθανοτήτων κέρδους των ικανοτήτων με βάση την δυνατότητα τους για δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ικανότητα της επιχείρησης να συγκεντρώσει τα κέρδη.
4. Επιλογή στρατηγικής με βάση την καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

5. Εντοπισμός των χασμάτων στους πόρους και επένδυση στην αναπλήρωση, αύξηση και αναβάθμιση της διαθέσιμης βάσης των πόρων.

Η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δε συνεπάγεται οπωσδήποτε και τη διατήρησή του. Σύμφωνα με τον Grant (1999), τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δύο: η **διάρκεια** και η **μίμηση**.

Η **διάρκεια** είναι ο ρυθμός απαξίωσης ή απόσβεσης των πόρων και ικανοτήτων που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Η **μίμηση** είναι ο ρυθμός αντιγραφής των πόρων και ικανοτήτων που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Οι βασικές ικανότητες μία επιχείρησης μπορούν να μιμηθούν ανάλογα με το βαθμό διαφάνειας, μεταβίβασης και αντιγραφής τους.

Ο όρος **Διαφάνεια** (transparency) αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν και να καταλάβουν την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους πόρους και τις ικανότητες μίας επιτυχημένης επιχείρησης. Ο όρος **Μεταβίβαση** (transferability) αναφέρεται στην ικανότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν πόρους και ικανότητες ώστε να είναι σε θέση να μιμηθούν τη στρατηγική της επιτυχημένης επιχείρησης. Τέλος, ο όρος **αντιγραφή** (replicability) αναφέρεται στην ικανότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιούν ίδιους ή παρόμοιους πόρους και ικανότητες, μιμούμενοι την επιτυχία μίας επιχείρησης.

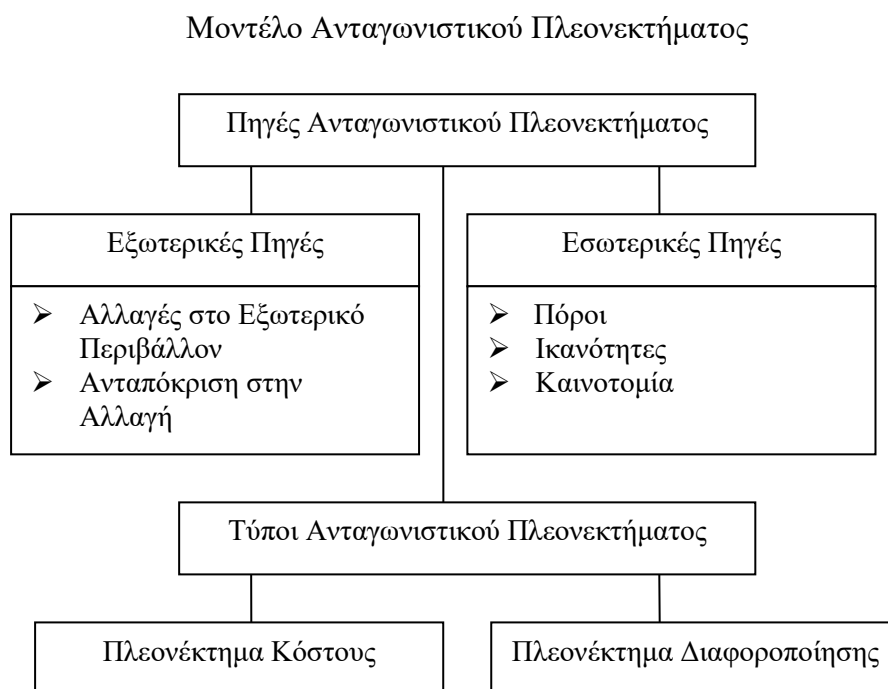
Η θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων έχει μεγάλη συμβολή στην έννοια της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων

2.4 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τον Porter (1985:11) διακρίνονται σε δύο τύπους: πλεονέκτημα χαμηλού κόστους και πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Η ικανότητα μίας επιχείρησης για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τον ίδιο, προέρχεται από τον τρόπο αντιμετώπισης των πέντε δυνάμεων, και κυρίως στο πόσο καλά τοποθετείται η επιχείρηση στην αγορά και διαφοροποιείται μέσα σε αυτήν (Hoskisson et al., 1999:426). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους προκύπτει από τη μείωση του κόστους των δραστηριοτήτων που της δημιουργούν αξία, οπότε έχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής στον κλάδο, ενώ

το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης προκύπτει με την προσφορά ενός διαφοροποιημένου προϊόντος/υπηρεσίας με υψηλότερη τιμή που είναι όμως προτιμητέο από τους αγοραστές σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

Αυτά τα δύο πλεονεκτήματα μπορούν να προκύψουν είτε από εξωτερικές πηγές είτε από εσωτερικές πηγές.



Διάγραμμα 3: Μοντέλο Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή:<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-advantage.html>

Ως εξωτερικές πηγές θεωρούνται όλες εκείνες οι πηγές που δίνουν τη δυνατότητα για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βρίσκονται είτε στο μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης, είτε στο μικρο-περιβάλλον της. Οποιαδήποτε μεταβολή στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση και αποτελεί δυνητική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία βασική ανάλυση που χρησιμοποιείται για την ανίχνευση των εξωτερικών πηγών που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μικρο-περιβάλλοντος είναι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter που αναλύθηκε παραπάνω, ενώ για το γενικευμένο/μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης είναι η ανάλυση PEST (Political, Economic, Sociocultural, Technological Analysis). Ενδεικτικά αναφέρονται (Γεωργόπουλος, 2004:80-88; Hitt et al., 2007:42-48):

<p>Πολιτικό/Νομικό Περιβάλλον:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η σταθερότητα της πολιτικής κατάστασης ▪ Η επίδραση της κυβερνητικής πολιτικής στη νομοθεσία που ρυθμίζει τη λειτουργία ή τη φορολογία των επιχειρήσεων ▪ Η κυβερνητική πολιτική ως προς την οικονομία ▪ Οι αντιλήψεις των υπολοίπων κομμάτων της χώρας σε όλους τους τομείς ▪ Οι πολιτικές συμφωνίες της χώρας σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο κ.ά.
<p>Οικονομικό Περιβάλλον:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οι τιμές των επιτοκίων ▪ Η τιμή του πληθωρισμού ▪ Τα οικονομικά μεγέθη της χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα ▪ Η διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και τα κόστη τους ▪ Η προσφορά χρήματος ▪ Το επίπεδο ανεργίας κ.ά.
<p>Κοινωνικό-πολιτιστικό Περιβάλλον:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μέγεθος πληθυσμού ▪ Ηλικιακή σύνθεση ▪ Γεωγραφική κατανομή ▪ Μείγμα εθνοτήτων ▪ Κατανομή πλούτου
<p>Τεχνολογικό Περιβάλλον:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πρόοδος τεχνολογίας (πχ μηχανήματα και τρόποι παραγωγής) και καινούριες επιστημονικές ανακαλύψεις ▪ Πρόοδος τεχνολογίας στην επεξεργασία δεδομένων ▪ Πρόοδος στον τρόπο επικοινωνίας με τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις

Πίνακας 1: Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος επιχείρησης

Πηγή: (Γεωργόπουλος, 2004:80-88; Hitt et al., 2007:42-48)

Μία ακόμα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται και στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ικανότητα ανταπόκρισης χωρίζεται σε δύο μέρη: i) στην ικανότητα της επιχείρησης να προβλέπει τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και ii) στην ταχύτητα ανταπόκρισης στις αλλαγές μέσω της μεγαλύτερης ευελιξίας της (Grant, 2010: 212).

Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να δημιουργηθούν όχι μόνο από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον. Οι εσωτερικές πηγές της επιχείρησης προέρχονται από την ανάλυση του εσωτερικού

περιβάλλοντος της επιχείρησης, τους πόρους και τις ικανότητές της. Όπως αναλύθηκε και παραπάνω στη θεωρία πόρων και ικανοτήτων, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι πόροι είναι να δημιουργούν αξία, να είναι σπάνιοι, να μην μπορούν να αντιγραφούν και να μπορεί ο οργανισμός να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους του (VRIO framework). Παραδείγματα τέτοιων πόρων που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι τα πνευματικά δικαιώματα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα, κουλτούρα της επιχείρησης, η φήμη, η τεχνογνωσία, οι δημιουργικές και καινοτομικές ικανότητες της επιχείρησης. Η καινοτομία αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όχι μόνο με την τυπική έννοια-καινούρια προϊόντα και διαδικασίες που εμπεριέχουν νέες τεχνολογίες- αλλά και με την έννοια της στρατηγικής καινοτομίας (strategic innovation), όπου περιλαμβάνει νέες προσεγγίσεις και νέα επιχειρηματικά μοντέλα ακόμα και ανασχεδιασμό διαδικασιών (Grant, 2010: 212-213).

Για την ανίχνευση των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εξίσου σημαντική η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και του εσωτερικού. Όπως ανιχνεύονται, παρακολουθούνται, προβλέπονται και αξιολογούνται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τον ίδιο τρόπο πρέπει να γίνεται ανίχνευση και στο εσωτερικό περιβάλλον μέσω της λεπτομερούς αποτύπωσης κατηγοριοποίησης, διερεύνησης και αξιολόγησης τους.

2.5 Επίλογος-Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περιγράφονται οι δύο θεωρίες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η βιομηχανική θεωρία οργάνωσης και η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, αναλύοντας τις δυνάμεις και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος αναλύονται οι πηγές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τις οποίες πρέπει να εξετάζει η επιχείρηση για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μία επιχείρηση είναι καθοριστικός παράγοντας για την ισχυροποίησή της στην αγορά και της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητάς της. Αξίζει να σημειωθεί ότι στη σύγχρονη οικονομία η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μία μόνο πηγή μπορεί να μην είναι επαρκής για να επιτύχει η επιχείρηση τη μέγιστη επίδοσή της. Γι'αυτό το λόγο είναι προτιμότερο να αναζητά πολλαπλές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

1. Barney J., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17(1), pp. 99-120
2. Barney, B.J., 1995, Looking inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 9 (4), pp. 49-61.
3. Cockburn, I., Henderson, R. and Stern, S., 2000, Untangling the origins of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 21, pp.1123-1145.
4. David, F.R., 2011, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Edition, Pearson Education.
5. Duncan W.J., Ginter P.M., Swayne L.E.,1998, Competitive advantage and internal organizational assessment, *The Academy of Management Executive*, 12(3), pp. 6-16.
6. Flint G.D., 2000, What is the Meaning of Competitive Advantage?,*Advances in Competitiveness Research*, 8:1, pp. 121-129.
7. Grant R.M., 2010, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th edition, John Wiley & Sons Ltd.
8. Hitt M.A., Ireland R.D.e, Hoskisson R.E.,2007, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization -Concepts and Cases*, Thomson Learning.
9. Hoskisson, RE, Hitt, MA, Wan, WP& Yiu, D, 1999, Theory and research in strategic management: swings of a pendulum, *Journal of Management*,. 25(3), pp. 417-456.
10. Hussey D., 1998, *Strategic Management: from theory to implementation*, Butterworth-Heinemann.
11. Ma, H., 1999, Creation and pre-emption for competitive advantage, *Management Decision*, 37(3), pp .259–266.
12. Porter M.E., 1979, How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137–145.
13. Porter M.E., 1985, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*, NY: Free Press.
14. Rumelt, R.P., 2003, what in the World is Competitive Advantage? Working Paper.

15. Sadler Ph., 2003, Strategic Management, Kogan Page Publishing.
16. Spanos, Y. E., Lioukas, S. 2001, An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porters competitive strategy framework and the resource - based perspective, Strategic Management Journal, 22(10), pp. 907-934.
17. Wang, H., 2014, Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research (pp. 33-43). Wollongong, Australia: THEORI.
18. Wernerfelt, B., 1984, A resource based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), pp. 171-180.
19. Wheelen T.L. Hunger D. J., 2006, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall.
20. Γεωργόπουλος Ν.Β., 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
21. Θερίου Ν., Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική, 2002.

Ηλεκτρονικές πηγές:

<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-advantage.html>

http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-33-43-theories-of-competitive-advantage-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf

(<http://www.freepatentsonline.com/article/Advances-in-Competitiveness-Research/78630772.html>)

Κεφάλαιο 3: Ανθρώπινοι Πόροι

3.1 Εισαγωγή

Οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικότητας, όπως για παράδειγμα η παραγωγικότητα, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, τα κανάλια διανομής κλπ. θεωρούνται απαραίτητες αλλά δεν είναι πλέον επαρκείς για την επίτευξη της επιτυχίας της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση και κάθε είδους οργανισμός ανεξαρτήτως τύπου (ιδιωτικός, δημόσιος, μη κερδοσκοπικός κλπ) και μεγέθους αποτελείται από ανθρώπους, οι οποίοι συμμετέχουν με διάφορους τρόπους στην παραγωγική διαδικασία αυτών. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον κυριότερο συντελεστή για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων, μέσα από τις υπηρεσίες που προσφέρουν, τις ικανότητες, δεξιότητες και τις γνώσεις που αποκτούν, την παρακίνησή τους για υψηλές αποδόσεις και τη δέσμευσή τους στην επιχείρηση. Η πρόσληψη και διατήρηση καλών εργαζομένων είναι κριτής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης (Decenzo et al.,2010:33).

Επομένως, ως κυριότερος πόρος για να μπορεί μία επιχείρηση να ανταγωνίζεται στις συνθήκες της νέας οικονομίας είναι να εξασφαλίσει το απαραίτητο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο θα τη βοηθήσει να προσαρμοστεί στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και να μπορέσει να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο βαθμό τις τεχνολογικές εξελίξεις (Gardner, 2002:225). Μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου γίνεται ολοένα και περισσότερο περιβάλλον εργασίας ειδικών γνώσεων (knowledge work), είναι λογικό ότι οι ανθρώπινοι πόροι καθώς και η διαχείριση αυτών- η προσέλκυση, η διατήρηση και η σωστή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων- παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της (Pološk et al., 2007:4).

3.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή⁴

Η διοίκηση, και κατ'επέκταση η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια και είναι τεκμηριωμένη στην ιστορία της ανθρωπότητας. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως πρακτική χρησιμοποιείται οπουδήποτε υπάρχει παραπάνω από

⁴ Shaun_Tyson_Essentials_of_Human_Resource_Management,_Fifth_Edition__2006, σελ. 65-77, John Stredwick, An Introduction to Human Resource Management Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, σελ. 7-10, Zehra Alakoç Burma, Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations, International Journal of Education and Social Science, Vol. 1 No. 2; September 2014, 85-94, Price Alan, Human Resource management in a business context, 3rd edition, 2007, Thomson Learning, pp. 4-24

ένα άτομο, ξεκινώντας από το οικογενειακό επίπεδο όπου τα μέλη της οικογένειας αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες ανάλογα με τις ικανότητές τους για την επίτευξη των οικογενειακών στόχων (Burma, 2014:86).

Μέχρι την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης, οι οικονομίες της Ευρώπης ήταν κυρίως αγροτικές και οι μονάδες παραγωγής ήταν πολύ μικρές περιορισμένες σε τοπικό επίπεδο. Κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης, άλλαξε η φύση της εργασίας με αποτέλεσμα τη μετάβαση από την χειρωνακτική στην βιομηχανοποιημένη εργασία. Παρόλο που οι άνθρωποι πόροι παραμένουν σημαντικοί για την ολοκλήρωση των έργων, ωστόσο δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη βιομηχανοποίηση με αποτέλεσμα τις δυσάρεστες συνθήκες εργασίας για τους εργαζόμενους. Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, κάνει την εμφάνισή της ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με την εφαρμογή της θέσης του «στελέχους πρόνοιας» (welfare officer/secretary), με ρόλο την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και τη μη εκμετάλλευσή τους από τους εργοδότες, καθώς η έμφαση των εργοδοτών εστιαζόταν κυρίως στην πειθαρχία και τον έλεγχο του κόστους σε βάρος της υγείας και του επιπέδου διαβίωσης των εργαζομένων.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα με την εμφάνιση του «επιστημονικού μάνατζμεντ» και τα επιχειρήματα για εξειδίκευση, περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζομένων και τη σύνδεση της παραγωγικότητάς με τις αμοιβές κατέδειξαν την ανάγκη για αλλαγή ως προς τη φύση και το πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως εφαρμοζόταν μέχρι τότε. Το αυξανόμενο μέγεθος των οργανισμών και η ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας απαιτούν αυξημένες γνώσεις και δεξιότητες για την εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων των στελεχών πρόνοιας με αποτέλεσμα τη μετονομασία τους σε διαχειριστές προσωπικού (personnel administrator), αντικαθιστώντας αντίστοιχα τα τμήματα πρόνοιας (welfare secretaries) με τμήματα προσωπικού.

Στις επόμενες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις επηρεαζόμενες από τις διάφορες σχολές που παρουσιάζονται αρχίζουν να στρέφουν την προσοχή τους από τα οικονομικά κριτήρια του επιστημονικού μάνατζμεντ προς τον ανθρώπινο παράγοντα και συγκεκριμένα στις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο, μεριμνώντας ουσιαστικά για τους εργαζόμενους. Ο ρόλος που διαδραματίζουν τα τμήματα προσωπικού συνεχίζει να αυξάνεται και κατά τις δεκαετίες του 1940 και 1950, στρέφοντας την προσοχή και σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων, υπογραμμίζοντας τη σημασία εφαρμογής πρακτικών διοίκησης προσωπικού. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινα

όντα και όχι ως εργαλεία εργασίας και η έμφαση στη διαχείριση των εργαζομένων μετατοπίζεται στις ομάδες εργαζομένων και όχι σε κάθε εργαζόμενο ατομικά. Στις δεκαετίες του 1960 και 1970 η διοίκηση προσωπικού γίνεται ολοένα και πιο μεθοδική, δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και σε θέματα όπως η παρακίνηση, η αφοσίωση, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά και η διοίκηση προσωπικού καλύπτει πλέον ένα ευρύ φάσμα θεμάτων από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις.

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, η εξέλιξη της διοίκησης προσωπικού όπως είναι γνωστή σήμερα, ως επιστημονική προσέγγιση του τρόπου επίτευξης της μέγιστης παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, άρχισε να αναπτύσσεται κατά τη δεκαετία του 1980. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και αρχές του 1980 υπήρξαν πολλές εξελίξεις, όπως η αλλαγή της παγκόσμιας μακροοικονομικής πολιτικής, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, η αλλαγή των αναγκών και απαιτήσεων των καταναλωτών, τεχνολογικές εξελίξεις κ.ά., εξελίξεις οι οποίες είχαν τεράστιες επιπτώσεις στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Κατά τη δεκαετία του 1980 και 1990 αμφισβητήθηκε η μέχρι τότε παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού ως ανεπαρκής ως προς την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και την μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας και δημιουργήθηκε η ανάγκη για διάκριση ανάμεσα στη διοίκηση προσωπικού και τη νέα έννοια της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (Stredwick, 2005:26). Ουσιαστικά, οι διευθυντές προσωπικού (λόγω φύσης και περιεχομένου της εργασίας τους) «μιλούσαν διαφορετική γλώσσα» από τους υπόλοιπους διευθυντές και αδυνατούσαν να αντιληφθούν ευρύτερα θέματα διοίκησης, όπως για παράδειγμα τις έννοιες της επιχειρηματικής στρατηγικής, του ανταγωνισμού, των οικονομικών της εργασίας κ.ά. Οι συνθήκες αυτές δημιούργησαν την ανάγκη για «αναδιάρθρωση» της έννοιας της διοίκησης προσωπικού και ενσωμάτωση σε αυτήν των τάσεων της ευρύτερης διοίκησης (management thinking) (Price, 2007:18). Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων άρχισε να αναπτύσσεται ως ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο για τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα στις επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, όχι μόνο σε λειτουργικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο στρατηγικής, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.3 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» δεν είναι εύκολο να οριστεί. Ο όρος αυτός έχει βρεθεί στο επίκεντρο συνεχών συζητήσεων και αμφισβητήσεων ως προς τη φιλοσοφία και την έννοιά του, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να δοθεί ένας ευρέως κοινός αποδεκτός ορισμός.

Ο γενικός στόχος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ή διαχείρισης των ανθρώπων) είναι να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει μέσω των ανθρώπων (Armstrong, 2011:13).

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από τα πρώτα χρόνια της εμφάνισής της, όπως τη συνέλαβαν οι πρωτοπόροι της- οι οποίοι θεώρησαν ότι ήταν μία φιλοσοφία εντελώς διαφορετική από τις πρακτικές διαχείρισης προσωπικού της εποχής- μέχρι σήμερα:

- « Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και δράσεις που επηρεάζουν τη φύση της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων -τους ανθρώπινους πόρους της» (σελ.1).... σήμερα, οι υπάρχουσες πιέσεις απαιτούν μια ευρύτερη, πιο ολοκληρωμένη και πιο στρατηγική προοπτική όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού» (σελ. 4).... ότι ήταν απαραίτητο να υιοθετήσει «μια μακροπρόθεσμη προοπτική για τη διαχείριση των ανθρώπων και την εξέταση των ανθρώπων ως ένα δυναμικό πλεονέκτημα και όχι απλώς ένα μεταβλητό κόστος» (σελ. 6) (Beer et al., 1984).
- «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια ξεχωριστή προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης (employment management) που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ιδιαίτερα αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά από πολιτισμικές, διαρθρωτικές και προσωπικές τεχνικές (techniques)» (Storey, 1995:5).
- «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση των πολυτιμότερων περιουσιακών στοιχείων των οργανισμών- των ανθρώπων που εργάζονται εκεί, οι οποίοι ατομικά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους» (Armstrong, 2008: 5).

Από τους παραπάνω ορισμούς φαίνεται ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αναγνωρίζεται ως το κλειδί για την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στηρίζεται στις τεχνικές διαχείρισης των εργαζομένων οι οποίες αποσκοπούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στην αλληλεπίδραση ατόμων και οργανισμών αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και όχι ως κόστος, του οποίου η ανάπτυξη και η επένδυση σε αυτό αποτελούν στοιχεία ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών.

Συμπερασματικά, η έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει α) τη διοίκηση των δραστηριοτήτων των ανθρώπων, τις πολιτικές και τις πρακτικές τις οποίες είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά και β) τις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις οποίες πρέπει να κατανοήσει η επιχείρηση και να ανταποκριθεί ώστε να μπορεί να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά μακροπρόθεσμα (Schuler 2000:240).

Η αλλαγή της ορολογίας από διοίκηση προσωπικού σε διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σηματοδοτεί την αλλαγή προσανατολισμού, ως προς τους ανθρώπινους πόρους. Η καινούρια αυτή προσέγγιση ήταν κάτι διαφορετικό και βασιζόταν σε μία εντελώς διαφορετική φιλοσοφία από τις μέχρι τότε καθιερωμένες προσεγγίσεις και πρακτικές διοίκησης προσωπικού (Armstrong 2011:7-8). Με την εμφάνιση του όρου Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων διατυπώθηκαν κριτικές οι οποίες αφορούσαν το βαθμό στον οποίο η καινούρια προσέγγιση αντιπροσώπευε όντως κάτι διαφορετικό από τη διοίκηση προσωπικού, ενώ στη συνέχεια όσο καθιερωνόταν ως όρος η εστίαση της κριτικής μεταφέρθηκε στα αποτελέσματα που δημιουργεί, σε ότι αφορά τόσο τις εργασιακές σχέσεις όσο και την επίδοση του οργανισμού (Beardwell & Claydon, 2007:5).

Κατά τη διάρκεια των χρόνων αναπτύχθηκαν διάφορα μοντέλα, ώστε να προσδιοριστούν οι ποιοτικές διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού και στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καθώς και για να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο, μέσω του οποίου θα συνδέονται οι στρατηγικές με τους ανθρώπους για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων σε συνθήκες ανταγωνισμού. Τα σημαντικότερα μοντέλα είναι τα παρακάτω (Beardwell & Claydon, 2007:7-8, Bratton & Gold, 2012: 20-24):

- **Μοντέλο Fombrun, Tichy και Devanna (1984) (matching model).** Το μοντέλο αυτό, το οποίο αναπτύσσεται από τους ακαδημαϊκούς Fombrun, Tichy και Devanna στο Michigan Business School δίνει έμφαση στην αλληλεξάρτηση και στη συνοχή των δραστηριοτήτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και των

στόχων του οργανισμού. Η δραστηριότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο μοντέλο τους αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά: επιλογή, αξιολόγηση, ανάπτυξη και ανταμοιβές.

- **Μοντέλο Harvard (1984).** Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τους Beer et al. το 1984 στο πανεπιστήμιο του Harvard. Με βάση αυτό το μοντέλο, αναγνωρίζεται το γεγονός ότι υπάρχει ένα πλήθος «ενδιαφερομένων» (stakeholders) της επιχείρησης, όπως οι μέτοχοι, η διοίκηση, η κυβέρνηση κ.ά.. Η δημιουργία στρατηγικών διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τα αντίστοιχα συμφέροντα τα οποία έχουν και στη συνέχεια να συμπεριλαμβάνονται και στην επιχειρηματική στρατηγική.
- **Μοντέλο Guest (1989,1997).** Ο Guest ανέπτυξε ένα θεωρητικό πλαίσιο, υποστηρίζοντας ότι ένα κεντρικό σύνολο ενσωματωμένων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να επιτύχει την ανώτερη ατομική και ως συνέπεια την ανώτερη επιχειρησιακή απόδοση. Αναγνωρίζει τη διασύνδεση μεταξύ διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και επιχειρηματικών στρατηγικών, με βασική υπόθεση ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που χρησιμοποιούνται πρέπει να έχουν ως αποτέλεσμα την υψηλή δέσμευση των εργαζομένων, υψηλής ποιότητας εργαζομένους, και υψηλά ευέλικτους εργαζομένους
- **Μοντέλο Warwick (1990).** Οι ερευνητές Hendry & Pettigrew επεκτείνουν το μοντέλο του Harvard, προσδιορίζοντας και ταξινομώντας τις σημαντικές επιρροές του περιβάλλοντος στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Το μοντέλο αναγνωρίζει και χαρτογραφεί το εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δημιουργούνται οι στρατηγικές και πρακτικές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, και αναζητά τις διαδικασίες του τρόπου προσαρμογής της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

3.4 Σκοπός Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν δημοσιευτεί πολλές έρευνες που υποστηρίζουν τον κρίσιμο ρόλο της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στην επιτυχία ενός οργανισμού καθώς και την σημασία της στην αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Ο πρωταρχικός και ευρύτερος σκοπός της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης μέσω των ανθρώπων της. Η

διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τη διοίκηση και ανάπτυξη των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση, παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές και υποστήριξη σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους εργαζομένους της. Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών ανθρωπίνων πόρων που ρυθμίζουν όλα τα θέματα εργασίας και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τη σχέση ανάμεσα στη διοίκηση της επιχείρησης και του εργατικού δυναμικού. Μέσω της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο επιτρέπει στο ανθρώπινο δυναμικό να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και δεξιότητες του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος τόσο του ιδίου όσο και της επιχείρησης (Armstrong, 2006: 54).

Εκτός όμως από τον πρωταρχικό στόχο, υπάρχουν και άλλοι στόχοι οι οποίοι διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες (Werther & Davis, 2013:13-14):

- **Κοινωνικοί:** ο κάθε οργανισμός είναι κοινωνικά και ηθικά υπεύθυνος απέναντι στις ανάγκες και τις προκλήσεις της κοινωνίας. Επομένως πρέπει να είναι σε θέση να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις που αυτές συνεπάγονται. Ένα παράδειγμα είναι οι περιορισμοί που μπορεί να δημιουργούνται από τους νόμους που αφορούν τις προσλήψεις ή τους νόμους περί διακρίσεων, ασφάλειας ή τομείς κοινωνικού ενδιαφέροντος.
- **Οργανωσιακοί:** η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων δεν αντιμετωπίζεται ως αυτοσκοπός της επιχείρησης. Αποτελεί το μέσο για την αύξηση της επιχειρησιακής ικανότητας και την επίτευξη επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Ουσιαστικά υπάρχει για να υποστηρίξει την επιχείρηση βοηθώντας την να επιτύχει τους πρωταρχικούς της στόχους.
- **Λειτουργικοί:** η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει ώστε οι άνθρωποι πόροι της να είναι οι πλέον κατάλληλοι για τις οργανωτικές ανάγκες της επιχείρησης, ούτε περισσότεροι ούτε λιγότεροι από τις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- **Προσωπικοί:** σε αυτή την κατηγορία στόχων ανήκει η οποιαδήποτε βοήθεια της επιχείρησης στους ανθρώπους της για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, εφόσον αυτοί οι προσωπικοί στόχοι ενισχύουν τη συμβολή των ατόμων στην επιχείρηση. Η εκπλήρωση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων, βοηθά στη διατήρηση και την παρακίνησή

τους, ενώ σε αντίθετη περίπτωση είναι πιθανό να υπάρξει πτώση της απόδοσης και της ικανοποίησής τους με άμεσα αποτελέσματα στην απόδοση της επιχείρησης.

3.5 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, όπως προαναφέρθηκε, παρέχει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων εκτός από τη διαμόρφωση των στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο και για όλες τις διοικητικές και υποστηρικτικές λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Παρότι υπάρχουν ποικίλες λειτουργίες που εκτελεί το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων- ανάλογα με το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά των ανθρωπίνων πόρων, τις αξίες της διοίκησης κ.ά.- οι τέσσερις βασικές λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σύμφωνα με τους DeCenzo et al. (2010:33) είναι: (1) η στελέχωση της επιχείρησης, (2) η κατάρτιση και η ανάπτυξη του προσωπικού, (3) η παροχή κινήτρων, και (4) η διατήρηση του προσωπικού.

Αναλυτικότερα η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καλύπτει τις παρακάτω λειτουργικές περιοχές (Χυτήρης, 2001:19-20):

- Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων: Περιλαμβάνει τη δημιουργία προβλέψεων για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας τόσο ποσοτικά (αριθμός θέσεων εργασίας) όσο και ποιοτικά (ειδικότητες). Οι μελλοντικές απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού προβλέπονται λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ανάλυση Εργασίας: Η ανάλυση της θέσης εργασίας μέσα από μία διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής στοιχείων προσδιορίζει τις δραστηριότητες οι οποίες θα εκτελούνται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις απαιτήσεις της θέσης καθώς και το σύνολο των προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων των υποψηφίων για την επιτυχή διεξαγωγή των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας.
- Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων: Η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων αφορά τη διαδικασία εξασφάλισης των κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων και η επιλογή των πλέον ικανών για τη στελέχωση των συγκεκριμένων θέσεων. Η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων μπορεί να

γίνει είτε εσωτερικά (από στελέχη της ίδιας της επιχείρησης) είτε εξωτερικά (από την αγορά εργασίας).

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων: Περιλαμβάνει την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων για την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων τους είτε στην υπάρχουσα θέση εργασίας είτε σε νέες θέσεις εργασίας με περισσότερα ή διευρυμένα καθήκοντα
- Ανταμοιβή εργαζομένων: Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη διοίκηση συστημάτων ανταμοιβών (οικονομικά κίνητρα και παροχές προς τους εργαζομένους). Τα συστήματα αυτά θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικά και να παρακινούν τους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσής τους.
- Αξιολόγηση: Περιλαμβάνει τις διαδικασίες μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί, με σκοπό να προχωρήσει η επιχείρηση σε διορθωτικές κινήσεις εφόσον κρίνεται απαραίτητο. Οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων καθώς και ολόκληρο το σύστημα ανθρωπίνων πόρων υπόκεινται επίσης σε αξιολόγηση ώστε να ελέγχονται τα αποτελέσματα των ενεργειών τους και να μπορεί να προβεί η επιχείρηση σε ανάλογες δραστηριότητες σε περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα.
- Εργασιακές Σχέσεις: Το πεδίο των εργασιακών σχέσεων περιλαμβάνει την τήρηση των όρων των σχέσεων εργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους (υποχρέωση για παροχή υπηρεσιών) και στους εργοδότες (παροχή ανταμοιβών για την παροχή υπηρεσιών των εργαζομένων). Οποιοσδήποτε διαπραγματεύσεις γίνονται μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων για την τήρηση ή αλλαγή των όρων της σχέσης εργασίας (είτε γίνεται ατομικά είτε συλλογικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε συνδικάτα ή συνδικαλιστικές οργανώσεις) πρέπει να διασφαλίζουν την διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας.

Η πεποίθηση ότι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι ικανή να προσδώσει αξία στην επιχείρηση, δημιουργεί την ανάγκη για λειτουργίες πέραν των διοικητικών λειτουργιών και επιβαλλόμενων από το νόμο καθηκόντων, τα οποία παραθέτουν στις παραδοσιακές λειτουργίες του τμήματος προσωπικού. Ένας ακόμα τρόπος να οριστούν

οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι να θεωρηθεί και η ίδια ως επιχείρηση με τρεις γραμμές «προϊόντων» (Lawler III, 2005:165-169) :

- Βασικές διοικητικές υπηρεσίες και συναλλαγές: περιλαμβάνει τις παραδοσιακές διοικητικές δραστηριότητες όπως η στελέχωση, η εκπαίδευση, η ανταμοιβή κλπ. με έμφαση στην αποτελεσματικότητα των πόρων και την ποιότητα των υπηρεσιών.
- Επιχειρηματικός εταίρος (business partner): περιλαμβάνει την ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη των ανθρώπων), τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για την επίλυση προβλημάτων και την ανάπτυξη αυτών των συστημάτων είναι απαραίτητη η βαθιά γνώση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης από τα υπεύθυνα στελέχη για τη διασφάλιση των απαραίτητων ικανοτήτων και δεξιοτήτων στην επιχείρηση.
- Στρατηγικός εταίρος (strategic partner): συμβάλλει στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής μέσω της διαμόρφωσης πολιτικών ανθρωπίνων πόρων οι οποίες προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Για να είναι αποτελεσματική μία τέτοια συμβολή είναι απαραίτητη η καλή γνώση της επιχείρησης, της αγοράς και του ανταγωνισμού.

3.6 Τύποι Στρατηγικών Ανθρωπίνων Πόρων

Η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οριστεί ως εξής: η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σύνολο συντονισμένων δράσεων που αποσκοπούν στην ενσωμάτωση της κουλτούρας του οργανισμού, την οργάνωσή του, τους ανθρώπους και τα συστήματα που χρησιμοποιεί (Thomas, 1996:6). Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης. Πολλές φορές τα στελέχη θεωρούν ως στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων τις συγκεκριμένες πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς (Dessler, 2014:59). Ωστόσο, οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων δεν θα πρέπει να συγχέονται με τις πολιτικές και πρακτικές που χρησιμοποιούνται για τους ανθρώπινους πόρους ή το προσωπικό. Οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων είναι κατά κανόνα μια σειρά πολιτικών και προγραμμάτων που αποσκοπούν στην ικανοποίηση συγκεκριμένων στόχων σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπων (Tyson, 2006 :89).

Ο σκοπός των στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων είναι να αποτυπώσουν τους σκοπούς της επιχείρησης σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στην παρούσα στιγμή αλλά και μακροπρόθεσμα, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, παρέχοντας σκοπό και κατεύθυνση (Armstrong 2011:124). Κάθε στρατηγική πρέπει να οδηγεί σε κάποιου είδους διακριτικό μοτίβο συμπεριφοράς. Στην περίπτωση της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων, είναι η συνοχή και η συνέπεια του εν λόγω σχεδίου και η σχέση της με την επιχειρηματική στρατηγική που καθορίζει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της (Thomas, 1996:11)

Σύμφωνα με τον Armstrong (2011:125-130) οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: 1. γενικές δηλώσεις προθέσεων (broad statements of intent), 2. γενικές στρατηγικές που σχετίζονται με τη διοίκηση υψηλής απόδοσης (high performance working), διαχείρισης υψηλής δέσμευσης (high commitment management) ή διαχείρισης υψηλής συμμετοχής (high involvement management) και 3. συγκεκριμένες στρατηγικές.

Αναλυτικότερα:

- (1) γενικές δηλώσεις προθέσεων (broad statements of intent): οι δηλώσεις αυτές παρέχουν ένα πλαίσιο για τη διαμόρφωση πιο συγκεκριμένων πλάνων στις διάφορες περιοχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αποτελούν ευρείες κατευθυντήριες γραμμές, με βάση τις οποίες δίνεται η ευχέρεια στα στελέχη να καθορίσουν τα ειδικά χαρακτηριστικά και τις λεπτομέρειες.
- (2) γενικές στρατηγικές που σχετίζονται με τη διοίκηση υψηλής απόδοσης (high performance working), διαχείρισης υψηλής δέσμευσης (high commitment management) ή διαχείρισης υψηλής συμμετοχής (high involvement management).
 - *Διοίκηση υψηλής απόδοσης (high performance management):* οι στρατηγικές της προσέγγισης αυτής στοχεύουν στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού (παραγωγικότητα, ποιότητα, ανάπτυξη, κερδοφορία κ.ά.) μέσω των ανθρώπων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω απαιτητικών διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων, εκτεταμένων και σχετικών δραστηριοτήτων κατάρτισης και ανάπτυξης της διαχείρισης, συστημάτων αμοιβών παροχής κινήτρων και διαδικασιών διαχείρισης της απόδοσης.

- *Διοίκηση υψηλής δέσμευσης (high commitment management)*: οι στρατηγικές αυτές στοχεύουν στην αύξηση της αμοιβαίας δέσμευσης και τη δημιουργία σχέσεων που βασίζονται σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και των ανθρωπίνων πόρων της. Οι προσεγγίσεις για την επίτευξη υψηλής δέσμευσης είναι η δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχία, η δημιουργία ενός υψηλού επιπέδου λειτουργικής ευελιξίας με την εγκατάλειψη των άκαμπτων περιγραφών θέσεων εργασίας, η μείωση των επιπέδων ιεραρχίας και ην εξάλειψη των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων, η στήριξη στη δομή της ομάδας για τη διάδοση των πληροφοριών (ομάδα ενημέρωσης), διάρθρωση των εργασιών (ομαδική εργασία) και την επίλυση προβλημάτων, ο σχεδιασμός της εργασίας, προκειμένου να παρέχονται θέσεις εργασίας που έχουν ένα σημαντικό επίπεδο εγγενούς ικανοποίησης, μια πολιτική χωρίς υποχρεωτικές απολύσεις και μόνιμη εγγύηση για την απασχόληση με την ενδεχόμενη χρήση προσωρινής εργασίας για να αμβλυνθούν οι διακυμάνσεις της ζήτησης εργασίας, νέες μορφές συστημάτων αξιολόγησης και πληρωμών και συμμετοχή στα κέρδη, υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας.
- *Διοίκηση υψηλής συμμετοχής (high involvement management)*: σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως συνέταιροι. Βασίζεται στην επικοινωνία και ο στόχος είναι η δημιουργία ενός κλίματος συνεχούς διαλόγου μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, για τον καθορισμό των προσδοκιών, την ανταλλαγή πληροφοριών και την αμοιβαία κατανόηση του τι πρέπει να επιτευχθεί, παρέχοντας ένα πλαίσιο για τη διαχείριση των ανθρώπων ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι κοινοί στόχοι θα επιτευχθούν. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε αυτές τις στρατηγικές αφορούν στη λήψη αποφάσεων από τους εργαζομένους, πρόσβαση σε πληροφορίες, εκπαίδευση και κίνητρα.

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω η διοίκηση υψηλής απόδοσης και η διοίκηση υψηλής δέσμευσης παρουσιάζουν κοινά σημεία.

(3) συγκεκριμένες στρατηγικές: οι στρατηγικές αυτές αφορούν συγκεκριμένες περιοχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως:

- Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου (Human capital management)- αφορά την απόκτηση, ανάλυση και υποβολή εκθέσεων σχετικά με την κατεύθυνση των στρατηγικών, επενδυτικών και λειτουργικών αποφάσεων της διοίκησης των ανθρώπων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate social responsibility)- αφορά τη δέσμευση της επιχείρησης για ηθική διαχείριση, προκειμένου να προκαλεί ένα θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- Επιχειρησιακός σχεδιασμός και ανάπτυξη (Organization design and development)- η στρατηγική αυτή αφορά το σχεδιασμό και την τροποποίηση του προγραμματισμού και της δομής της επιχείρησης, και της εφαρμογής προγραμμάτων σχεδιασμένων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας με την οποία ένας οργανισμός λειτουργεί και ανταποκρίνεται στις αλλαγές.
- Δέσμευση (Engagement)- αφορά την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών για την αύξηση του επιπέδου δέσμευσης των εργαζομένων ως προς την εργασία τους και ως προς την επιχείρηση.
- Διαχείριση της γνώσης (Knowledge management)- αφορά τη δημιουργία, την απόκτηση, την ανταλλαγή και τη χρήση της γνώσης για την ενίσχυση της μάθησης και της απόδοσης.
- Στελέχωση (Resourcing)- αφορά την προσέλκυση και τη διατήρηση υψηλής ποιότητας εργαζομένων.
- Διαχείριση ταλέντων (Talent management)- αφορά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση εξασφαλίζει ότι διαθέτει τους ταλαντούχους ανθρώπους που χρειάζεται για να επιτύχει τους στόχους της.
- Μάθηση και ανάπτυξη (Learning and development)- αφορά τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται.
- Ανταμοιβή (Reward)- αφορά την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών ανταμοιβής που θα προωθήσουν περαιτέρω την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων και ικανοποιούν τις ανάγκες των ενδιαφερομένων.

- Εργασιακές σχέσεις (Employee relations) – αφορά τον καθορισμό των προθέσεων της επιχείρησης σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των σχέσεων της επιχείρησης με τους εργαζομένους και τα σωματεία- σε ποιες ενέργειες πρέπει να προβεί ή ποια θέματα πρέπει να αλλάξει.

Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να εφαρμόζονται είτε ανεξάρτητα είτε να συνδυαστούν σε δέσμες στρατηγικών.

3.7 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Το κομμάτι της διοίκησης των ανθρώπων σε μία επιχείρηση έχει υποστεί πολλές μεταβολές κατά τη διάρκεια των χρόνων, οι οποίες σηματοδοτούν αλλαγές στους στόχους και τα όρια της λειτουργίας αυτής. Οι σημαντικότερες αλλαγές είναι δύο. Η πρώτη αφορά τη μετάβαση από τη διοίκηση προσωπικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η οποία αφορά την αναγνώριση των ανθρώπων ως περιουσιακό στοιχείο το οποίο πρέπει να διοικείται συστηματικά, καθώς γίνεται αποδεκτό ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές που ακολουθούνται επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η δεύτερη αφορά τη μετάβαση από τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, όπου εκτός από τον συντονισμό των πολιτικών και των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ τους, οι πολιτικές και οι πρακτικές που ακολουθούνται θα πρέπει να συντονίζονται επίσης και με τις ανάγκες των επιχειρήσεων (Ferris et al., 1999:385).

Ένας από τους πιο ευρέως διαδεδομένους ορισμούς για τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο ορισμός των Wright & Machalan (1992:298) σύμφωνα με τους οποίους: «είναι το σχέδιο των προγραμματισμένων εφαρμογών και δραστηριοτήτων των ανθρωπίνων πόρων που έχουν ως στόχο να διευκολύνουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της». Ο ορισμός αυτός δίνει στη ΣΔΑΠ δύο διαστάσεις- κάθετη και οριζόντια διάσταση. Αυτό σημαίνει από τη μία ότι οι πρακτικές ΔΑΠ συνδέονται με τη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης και από την άλλη ότι οι πρακτικές αυτές πρέπει να συνδέονται στρατηγικά μεταξύ τους, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επιζητά να ευθυγραμμίσει τις πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων. Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση συνδέει το

ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει με τις στρατηγικές ανάγκες της. Η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το σχέδιο δράσης για τη διασφάλιση της σύνδεσης αυτής και η αναδυόμενη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων αποτελεί την πραγματική διαδρομή (Bamberger et al., 2014:8).

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διασφαλίζει τα εξής (Schuler 2000:249):

(1) η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με τις στρατηγικές που εφαρμόζει η επιχείρηση και τις στρατηγικές της ανάγκες

(2) οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων που ακολουθούνται είναι συνεπείς τόσο με όλες τις πολιτικές της επιχείρησης όσο και ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας

(3) οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων προσαρμόζονται, είναι κοινώς αποδεκτές και χρησιμοποιούνται από όλους- στελέχη και εργαζόμενους- σε καθημερινή βάση ως μέρος της εργασίας τους.

Οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την κατανόηση της συμβολής της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην οργανωσιακή επίδοση, μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της προστιθέμενης αξίας είναι τρεις: η καθολική-οικουμενική προσέγγιση (*universalistic approach*), η ενδεχομενική προσέγγιση (*contingency approach*) και η προσέγγιση βασισμένη στους πόρους (*resource based view*) (Beardwell & Claydon, 2007:44,52,59; Torrington,Hall, Taylor;2008:35- 37,42).

- *καθολική-οικουμενική προσέγγιση (universalistic approach)*: η προσέγγιση αυτή βασίζεται στη θεωρία των βέλτιστων πρακτικών (*best practice*), η οποία υποστηρίζει ότι υπάρχουν κάποιες στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων οι οποίες είναι πιο αποτελεσματικές από τις υπόλοιπες, οδηγώντας σε αυξημένη απόδοση των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή υπάρχει ένα σύνολο πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ, οι οποίες με την εφαρμογή τους σε κάθε περίπτωση αυξάνουν την απόδοση των επιχειρήσεων και αυτό το σύνολο θα πρέπει να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις.
- *ενδεχομενική προσέγγιση (contingency approach)*: σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είναι συμβατές με το πλαίσιο της επιχείρησης, δηλαδή τις εσωτερικές συνθήκες που επικρατούν και τον τύπο του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται πάνω σε δύο μορφές προσαρμογής (*best fit*). Η πρώτη μορφή προσαρμογής αφορά την εξωτερική προσαρμογή: οι στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων υποστηρίζουν

την επιχειρηματική στρατηγική και η δεύτερη την εσωτερική προσαρμογή: όλες οι πρακτικές και πολιτικές που υιοθετούνται εναρμονίζονται μεταξύ τους, αλληλοενισχύονται και εφαρμόζονται σταθερά.

- *προσέγγιση βασισμένη στους πόρους (resource based view)*: η προσέγγιση αυτή βασίζεται στη θεωρία πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η προσέγγιση με βάση τους ανθρώπινους πόρους εστιάζει στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων σε συνδυασμό με την εναρμόνιση των στρατηγικών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

3.8 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Ανθρώπινοι Πόροι και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Με την εξέλιξη της διοίκησης προσωπικού και την μετονομασία της σε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, είναι πλέον φανερό ότι οι εργαζόμενοι συγκαταλέγονται στους πόρους της επιχείρησης τους οποίους μπορεί να εκμεταλλευτεί για την επίτευξη των στόχων της. Παραδοσιακά οι οικονομολόγοι και τα στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετώπιζαν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ως αναγκαίο κόστος και όχι ως πηγή δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση.

Για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους για να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό ενώ οι ερευνητές αναζητούν τις πιθανές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην περίπτωση των ανθρωπίνων πόρων, υπάρχει μία συνεχής διαμάχη σε ότι αφορά τη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος- είναι οι ανθρώπινοι πόροι ή η αποτελεσματική διαχείρισή τους η πηγή του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008:78).

Η θεωρία που επηρέασε περισσότερο την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε εμπειρικό, είναι αυτή της θεωρίας των πόρων της επιχείρησης (resource-based view). Η μετατόπιση της έμφασης για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από το εξωτερικό περιβάλλον στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και η αποδοχή των εσωτερικών πόρων ως πηγή

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έφερε την έννοια των ανθρωπίνων πόρων στο προσκήνιο (Wright et al., 2001:702).

Με βάση αυτή τη θεωρία, οι ανθρωπίνοι πόροι μίας επιχείρησης ορίζονται ως η δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου - γνώση, ικανότητες και δεξιότητες των ανθρώπων της επιχείρησης- που βρίσκεται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης με άμεση σχέση εργασίας. Οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ορίζονται ως εκείνες οι δραστηριότητες που διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο εξασφαλίζοντας ότι χρησιμοποιείται κατάλληλα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Wright et al., 1994:304).

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, για να θεωρούνται οι πόροι ικανοί για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων της επιχείρησης, πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: να παρέχουν αξία στην επιχείρηση, να είναι μοναδικοί ή σπάνιοι, να μην είναι αντιγράψιμοι και να μην μπορούν να αντικατασταθούν.

Οι ανθρωπίνοι πόροι εμφανίζουν όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά (Noe et al., 2010:4):

Οι ανθρωπίνοι πόροι δημιουργούν αξία: οι υψηλής ποιότητας εργαζόμενοι παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, καθώς εκτελούν πολλές σημαντικές λειτουργίες.

Οι ανθρωπίνοι πόροι είναι σπάνιοι: ένας εργαζόμενος με βαθιά γνώση και τις απαραίτητες δεξιότητες για μία συγκεκριμένη εργασία δεν είναι εύκολο να βρεθεί.

Οι ανθρωπίνοι πόροι δεν μπορούν να αντιγραφούν: για να μπορέσουν να αντιγραφούν οι ανθρωπίνοι πόροι από έναν ανταγωνιστή α) θα πρέπει να αναγνωρίσει ποιοι είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρέχουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον τρόπο με τον οποίο το παρέχουν και στη συνέχεια β) να αναζητήσει ανθρώπους που θα μπορούν να κάνουν την ίδια ακριβώς εργασία και να υιοθετήσει τα συστήματα που υποβοηθούν αυτούς τους εργαζομένους ώστε να επιτύχουν αυτό το πλεονέκτημα.

Οι ανθρωπίνοι πόροι δεν έχουν καλά υποκατάστατα: όταν οι άνθρωποι είναι σωστά εκπαιδευμένοι και με έντονο ενδιαφέρον (highly motivated) για την εργασία τους, έχουν διάθεση για μάθηση, αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και ενδιαφέρονται για τους πελάτες, γεγονός που κάνει πολύ δύσκολη την αντικατάστασή τους με άλλους πόρους.

Επομένως οι ανθρωπίνοι πόροι είναι αυτοί που αποτελούν την πηγή δημιουργίας του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και οι αντίστοιχες πρακτικές ενώ δημιουργούν αξία στην επιχείρηση δεν

μπορούν επί της ουσίας να είναι σπάνιες, μη αντιγράψιμες και αναντικατάστατες. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται υποβοηθούν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης της δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των ανθρωπίνων πόρων (Wright, McMahan, McWilliams, 1994: 318).

Ως αντεπιχείρημα σε αυτή την άποψη, υποστηρίζεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και όχι από τους ανθρώπινους πόρους καθεαυτούς, καθώς η πρόσληψη των καλύτερων εργαζομένων για την κάθε εργασία δεν είναι επαρκής για να ξεπεράσει η επιχείρηση τον ανταγωνισμό. Διάφοροι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι δεξιότητες των εργαζομένων πρέπει να αναπτύσσονται και να διατηρούνται μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα σύνθετο σύστημα, το οποίο δημιουργεί ασάφεια στους ανταγωνιστές για τον τρόπο παραγωγής αξίας μέσω των ανθρώπων, γεγονός που το καθιστά δύσκολο αντιγράψιμο. Σύμφωνα με τον Huselid (1997:173), το σύστημα αυτό είναι που δημιουργεί τις συνθήκες για να θεωρούνται οι άνθρωποι πόροι ως πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μέσα από αυτή τη διαμάχη προέκυψε και μία τρίτη άποψη η οποία υποστηρίζει ότι τόσο οι άνθρωποι πόροι όσο και η διαχείριση αυτών είναι κριτικής σημασίας για τη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης θεωρούν ότι η κάθε πηγή ξεχωριστά (άνθρωποι πόροι και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων) δεν πληροί τα κριτήρια για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ενώ οι άνθρωποι πόροι δημιουργούν αξία και αποτελούν πηγή για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η διαχείριση τους είναι αυτή που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την καθιέρωση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008:81). Με άλλα λόγια το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο κεφάλαιο που κατέχει η επιχείρηση πρέπει να υποστηρίζεται από την αποτελεσματική διαχείρισή του ώστε να δημιουργεί αξία στην επιχείρηση. Η συνδυαστική άποψη αυτή για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η δημοφιλέστερη ανάμεσα στις σύγχρονες προσεγγίσεις.

3.9 Επίλογος-Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αρχικά μία σύντομη ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της έννοιας της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια επιχειρείται να οριστεί η έννοια αυτή μέσα από την παράθεση ορισμών που έχουν δοθεί κατά τη διάρκεια των χρόνων και περιγράφεται ο σκοπός της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Ακολουθεί η περιγραφή των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και οι τύποι στρατηγικών που εφαρμόζονται. Ακολούθως, αναλύεται η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τέλος περιγράφεται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τους ανθρώπινους πόρους και τη διαχείριση αυτών.

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα σε μία επιχείρηση. Έρευνες τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο στη διάρκεια των χρόνων αποδεικνύουν ότι οι ανθρώπινοι πόροι και η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι πολύτιμα στοιχεία για την επίδοση της επιχείρησης. Είναι πλέον σχεδόν ομόφωνη η παραδοχή ότι οι ανθρώπινοι πόροι και η διαχείριση αυτών συνδυαστικά είναι το στοιχείο που δημιουργεί αξία στην επιχείρηση στην προσπάθειά της να ανταγωνιστεί σε ένα υψηλά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον στην παγκόσμια αγορά. Οι ανθρώπινοι πόροι και η σωστή διαχείρισή τους παρέχουν αξία στην επιχείρηση συμβάλλοντας σε βασικούς στόχους κάθε επιχείρησης όπως η ποιότητα, τα κέρδη και η ικανοποίηση των πελατών, δίνοντας τη δυνατότητα για δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με την ανάλυση του κεφαλαίου αυτού, είναι εμφανής ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και για αυτό το λόγο η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να θεωρείται ως στρατηγική διαδικασία για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής επίδοσης της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Armstrong M., 2006, A handbook of human resource management practice, Kogan Page Limited.
2. Armstrong, M., 2011, Armstrong's handbook of strategic human resource management, Kogan Page Publishers.
3. Bamberger P.A, Biron M., Meshoulam I, 2014, Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact, Routledge.
4. Beardwell J., Claydon T., 2007, Human Resource Management: a contemporary approach, Pearson Education.
5. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?, *Journal of management*, 32(6), pp. 898-925.
6. Beer, M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q., Walton R.E, 1984 *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
7. Boxall, P., Purcell, J., 2000. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), pp. 183–203.
8. Bratton, J., Gold J., 2012, *Human resource management: theory and practice*, Palgrave Macmillan.
9. Burke R.J., Cooper C.L., 2005, *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, Routledge.
10. Burma Zehra Alakoç, 2014, *Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations*, *International Journal of Education and Social Science*, 1(2), pp. 85-94.
11. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L., 2010, *Fundamentals of human resource management.*, John Wiley & Sons, Inc.
12. Dessler G., 2014, *Fundamentals of Human Resource Management*, Pearson Education Limited.
13. Farnham D., 2010, *Human Resource Management in Context*, 3rd edition, CIPD
14. Ferris, G. R., Hochwarter W.A., Buckley M.R., Harrell-Cook G., Frink, D. D., 1999, *Human resource management: Some new directions*. *Journal of Management*, 25(3), pp. 385–415.
15. Gardner T. M.. 2002, *In the trenches at the talent wars: Competitive interaction for scarce human resources*. *Human Resource Management*, 41(2), pp. 225-237.

16. Huselid, M. A, Jackson S.E., Schuler R.S., 1997, Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 171–188.
17. Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I., 2008, The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*, 60(5), pp. 78-84.
18. Lawler III Edward E., 2005, From Human Resources Management to Organizational Effectiveness, *Human Resource Management*, 44(2), pp 165-169.
19. Noe R.A, Hollenbeck J.R, Gerhart P, Wright P.M., 2010, *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin.
20. Pološki Vokić, N., & Vidović, M., 2007, HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people–The case of Croatia. *EFZG Working Paper Series/EFZG Serija članaka u nastajanju*, (01), 1-16.
21. Price A., 2007, *Human Resource management in a business context*, Thomson Learning.
22. Schuler R.S., 2000, The internationalization of human resource management, / *Journal of International Management*, 6, pp. 239-260.
23. Storey, J., 1995, *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Routledge.
24. Stredwick J., 2005, *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
25. Thomas M.A., 1996, What is a human resources strategy? *Health Manpower Management*, 22(2), pp. 4–11.
26. Torrington D., Hall L., Taylor St., 2008, *Human Resource Management*, Prentice Hall.
27. Tyson S., 2006, *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
28. Werther WB. Jr., Davis K., 2013, *Human Resource Management: Text and Cases*, Tata McGraw-Hill Education.
29. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A., 2001, Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), pp. 701-721.
30. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A., 1994, Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), pp. 301-326.

31. Wright, P., McMahan, G., 1992, Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320.
32. Χυτήρης Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδοτικός Οίκος “INTERBOOKS”, 2001.

Κεφάλαιο 4: Συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στην πορεία της επιχείρησης-Αποτελεσματικότητα Ανθρωπίνων Πόρων

4.1 Εισαγωγή

Η αναγνώριση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων και της αποτελεσματικής διαχείρισης αυτών για την επιτυχία της επιχείρησης είναι πλέον καθολική. Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συνεχίζει να εξελίσσεται συνεχώς και να αυξάνει σε σημασία και επιρροή, γεγονός που αποδεικνύεται από τους αυξημένους προϋπολογισμούς στα τμήματα ανθρωπίνων πόρων, τις συνέπειες των ακατάλληλων και μη αποτελεσματικών στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων και την ενσωμάτωση των ανθρωπίνων πόρων στις κύριες λειτουργίες των επιχειρήσεων. Η συνειδητοποίηση και παραδοχή ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επομένως πηγή βελτίωσης της επιχειρηματικής επίδοσης, καθιστά σημαντική για την επιχείρηση την προσεκτική επιλογή στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες θα οδηγούν στην πλήρη αξιοποίηση του πολυτιμότερου πόρου της, αυτού των ανθρωπίνων πόρων.

Η παραδοχή αυτή είναι ο λόγος για τον οποίοι οι ερευνητές αναζητούν τη συμβολή που έχουν οι στρατηγικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων στην οργανωσιακή επίδοση. Από την εμφάνιση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, έχουν προταθεί πολλές πρακτικές οι οποίες δυνητικά μπορούν να αυξήσουν και να διατηρήσουν την οργανωσιακή επίδοση. Ο ορισμός όμως της αιτιακής σχέσης ανάμεσα στις στρατηγικές και την επίδοση είναι αυτή που θα οδηγήσει τα στελέχη να σχεδιάσουν τις κατάλληλες στρατηγικές, πρακτικές και προγράμματα που θα οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα και επομένως σε αύξηση της επίδοσης. Η αναζήτηση αυτής της σχέσης ανάμεσα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και την οργανωσιακή επίδοση έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή από τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια.

4.2 Οργανωσιακή Επίδοση και Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι μίας επιχείρησης είναι ένας πόρος στον οποίο οι επιχειρήσεις δεν έχουν τον πλήρη έλεγχο. Υπάρχουν ωστόσο ορισμένα εργαλεία τα οποία επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ασκήσουν επιρροή στην ποιότητα και την απόδοση των ανθρωπίνων πόρων στους οποίους βασίζονται. Οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι οποίες υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις ασκούν ζωτικής σημασίας επιρροή

σε αυτόν τον τομέα και με αυτόν τον τρόπο μπορούν να επηρεάσουν και τη συνολική επίδοση της επιχείρησης (Bayo-Moriones and Cerio, 2002:175). Επομένως, είναι κριτικής σημασίας η μέτρηση και η αξιολόγησή τους για την πορεία της επιχείρησης. Η έννοια της επίδοσης της επιχείρησης καλύπτει δύο τομείς: τι έχει επιτευχθεί και τον τρόπο με τον οποίο έχουν επιτευχθεί τα εκάστοτε αποτελέσματα (Armstrong, 2011: 80). Σύμφωνα με το Γεωργόπουλο (2004:46), «οργανωσιακή επίδοση είναι ο βαθμός κατά τον οποίο τα στελέχη και οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα». Με βάση την υπόθεση ότι η εργασία ή τα συστήματα εργασίας είναι μία γραμμική διεργασία, η οποία αποτελείται από τις εισροές, την παραγωγική διαδικασία και τις εκροές, η επίδοση μετράται σε όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η αποδοτικότητα (efficiency) αφορά τον τρόπο επίτευξης του σκοπού της επιχείρησης, τη σχέση ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές, ενώ η αποτελεσματικότητα (effectiveness) αφορά το αποτέλεσμα (Γεωργόπουλος, 2004:46-47). Οι δύο αυτές έννοιες θα αναλυθούν περισσότερο στη συνέχεια του κεφαλαίου.

Η οργανωσιακή επίδοση είναι πιθανόν η περισσότερο χρησιμοποιημένη εξαρτημένη μεταβλητή στην οργανωσιακή έρευνα αλλά παρόλα αυτά παραμένει μία ασαφής έννοια. Η προσπάθεια καθορισμού της επίδοσης συνεχίζεται ακόμα εδώ και πολλά χρόνια και δεν περιορίζεται μόνο στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων (Rogers & Wright, 1998). Δεν υπάρχει μία γενική θεωρία σχετικά με την έννοια της επίδοσης. Η επίδοση της επιχείρησης μπορεί να ερμηνευτεί μέσα από πολλές οπτικές γωνίες και αποχρώσεις εξαρτώμενη από τα αντίστοιχα θεωρητικά πλαίσια που εφαρμόζονται, όπως αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Υπάρχει μία ποικιλία προσεγγίσεων και μοντέλων στο πλαίσιο συγκεκριμένων γνωστικών κλάδων, όπως οι οικονομικές επιστήμες, η ψυχολογία, η διοίκηση παραγωγής, οι οποίες συμβάλλουν στην κατανόηση και ταξινόμηση διαφόρων απόψεων της επίδοσης (Guest, 1997:266).

Κατά την προσπάθεια ορισμού της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της επίδοσης της επιχείρησης, έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες από τα μέσα της δεκαετίας του '90 -ξεκινώντας από την Αμερική, στη συνέχεια στο Ηνωμένο Βασίλειο και τώρα σε πολλές άλλες χώρες- και παρόλο που δεν μπορούν να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εφαρμοζόμενες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην πορεία της επιχείρησης, ωστόσο αποδεικνύουν μία ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο (Millmore et al:77). Ενώ οι αρχικές έρευνες για τη μέτρηση της σχέσης ανάμεσα στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και της επίδοσης της επιχείρησης βασίστηκαν στη

χρήση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, στη συνέχεια, παράλληλα με τη διεύρυνση της έννοιας της επιχειρησιακής επίδοσης, χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλοί δείκτες επίδοσης. Χρησιμοποιώντας τον όρο αποτελέσματα, ο οποίος εκφράζει καλύτερα το ευρύ φάσμα των εξαρτημένων μεταβλητών που χρησιμοποιούνται, αντί της έννοιας της επίδοσης, διακρίνονται οι εξής κατηγορίες:

- Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (όπως κέρδη, μερίδιο αγοράς κλπ).
- Επιχειρησιακά αποτελέσματα (όπως παραγωγικότητα, ποιότητα, ευελιξία παραγωγής).
- Αποτελέσματα ανθρωπίνων πόρων (όπως ικανοποίηση, απουσία από την εργασία ή διάθεση αποχώρησης) (Boselie et al., 2005:74).

Παρά τις διαφορές των ερευνητών για τον καθορισμό των μεταβλητών που επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης, πολλοί συγγραφείς συμφωνούν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην επιχειρησιακή επίδοση μέσω:

- της βελτίωσης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.
- της προώθησης θετικών συμπεριφορών και της αύξησης της παρακίνησης των εργαζομένων.
- της παροχής αυξημένων αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους ώστε να αξιοποιούν πλήρως τις ικανότητες και δεξιότητές τους. (Patterson et al., 1997:13).

4.3 Σύνδεση Ανθρωπίνων Πόρων και Οργανωσιακής Επίδοσης

Ο κύριος στόχος της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων είναι η συμβολή της στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω των ανθρώπων της. Η ανάλυση της συμβολής των ανθρωπίνων πόρων πραγματοποιείται σε διάφορα επίπεδα εστίασης, για παράδειγμα ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζεται σε επίπεδο επιχείρησης, η ομαδικότητα σε ομαδικό επίπεδο ενώ η ικανοποίηση από την εργασία σε ατομικό επίπεδο (Boselie et al., 2005:71).

Για την καθιέρωσή της ως ισάξιας με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης στην πορεία της επιχείρησης, οι ερευνητές προσπάθησαν να αποδείξουν την αξία της μέσα από πολλές περιοχές. Η προσπάθεια ανάδειξης της συμβολής και της αξίας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες προσεγγίσεων (Wright et al., 2001:112):

- προσέγγιση μέσω εμπειρικής απόδειξης, όπου επιχειρείται η σύνδεση των ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή επίδοση.
- προσέγγιση μέσω θεωρητικών μοντέλων.
- προσέγγιση μέσω πραγματικών μετρήσεων και δεικτών ανθρωπίνων πόρων, ως τρόπου διαπίστωσης του σημείου που βρίσκεται η λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων κατά την εκτέλεση των εργασιών της συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις ή με τη δικιά της παρελθοντική επίδοση.
- προσέγγιση μέσω διενέργειας έρευνας των πελατών της.

Η συνεχώς αυξανόμενη βιβλιογραφία για την σχέση ανθρωπίνων πόρων και οργανωσιακής επίδοσης με όλους τους παραπάνω τρόπους αντικατοπτρίζει τη σημασία και την αξία που υπάρχει για τον καθορισμό της σχέσης αυτής, για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Παρόλο που η θετική συσχέτιση ανάμεσα στους ανθρώπινους πόρους και την επίδοση της επιχείρησης έχει ως ένα βαθμό αποδειχτεί, η αιτιακή σχέση μεταξύ τους δεν έχει διαπιστωθεί επακριβώς, δηλαδή το πώς και το γιατί οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν την επίδοση. Το πρόβλημα αυτό είναι γνωστό ως «σκοτεινός θάλαμος» (black-box).

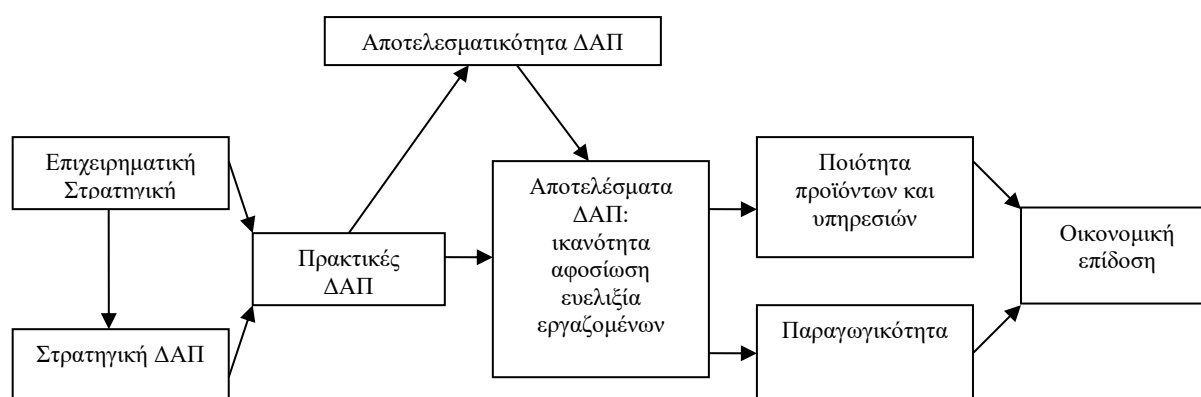
Σύμφωνα με την έρευνα των Boselie et al. (2005:71) οι θεωρίες που χρησιμοποιούνται περισσότερο για την συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στην επίδοση της επιχείρησης είναι η ενδεχομενική προσέγγιση (contingency approach), η θεωρία πόρων και ικανοτήτων (resource based view) και η θεωρία AMO (AMO framework). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι επιδιώξεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται μέσα από ένα σύστημα πρακτικών ανθρωπίνων πόρων το οποίο εξασφαλίζει τις επιδιώξεις των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο, δηλαδή τις ικανότητες και δεξιότητές τους (A=Abilities), την παρακίνησή τους (M=Motivation) και τις ευκαιρίες που έχουν για εφαρμογή των ικανοτήτων τους στην εργασία και για συμμετοχή σε ομαδική εργασία και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (O=Opportunity to participate). Οι δύο πρώτες θεωρίες εξετάζουν τους ανθρώπινους πόρους σε επιχειρησιακό επίπεδο και από την πλευρά της επιχείρησης με βάση τη στρατηγική της, ενώ η θεωρία AMO, η οποία έχει μεγάλη απήχηση στους ερευνητές από την εμφάνισή της το 2000, βασίζεται στη βιομηχανική/επιχειρησιακή ψυχολογία (industrial/organizational psychology) (Paauwe, 2009:133).

Οι θεωρίες που αφορούν τη σχέση ανάμεσα στους ανθρώπινους πόρους και την επίδοση της επιχείρησης βασίζονται σε τρεις υποθέσεις: 1) οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων διευκολύνουν την επιχείρηση στην προσέλκυση και διατήρηση των ικανών κι

αφοσιωμένων εργαζομένων και συμβάλλουν στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως η αφοσίωση στην επιχείρηση και η συνεργασία, 2) εφόσον οι εργαζόμενοι διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πιθανόν ότι η επίδοση σε όρους παραγωγικότητας, ποιότητας και ικανοποίησης πελατών θα βελτιωθεί και 3) εφόσον αυτά τα στοιχεία θα βελτιωθούν, η επίδοση σε όρους πωλήσεων, κερδών, μεριδίου αγοράς και αξίας αγοράς επίσης θα βελτιωθούν (Armstrong, 2011: 86).

Με βάση τις παραπάνω υποθέσεις γίνεται αντιληπτό ότι οι στρατηγικές και πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων που υλοποιούνται έχουν άμεση επίπτωση στα αποτελέσματα ανθρωπίνων πόρων, με βάση την κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων που αναφέρθηκε παραπάνω, καθώς αυτά βρίσκονται σε άμεση σχέση με τις πρακτικές. Στη συνέχεια τα πιο άμεσα αποτελέσματα έχουν επίπτωση και στα πιο απομακρυσμένα αποτελέσματα, όπως τα λειτουργικά αποτελέσματα και τέλος επηρεάζουν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (Savaneviciene & Stankeviciute, 2012:180). Οι ανθρώπινοι πόροι δεν έχουν άμεση επίπτωση στην επίδοση της επιχείρησης και αυτό είναι ιδιαίτερα προφανές στις επιχειρήσεις που υποστηρίζουν την άποψη ότι οι ανθρώπινοι πόροι συμβάλλουν στην επίδοση της επιχείρησης μέσω της αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής της. Τα στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τη σχέση ανάμεσα στις οποιεσδήποτε αποφάσεις που λαμβάνουν για τους ανθρώπινους πόρους και τα ενδιάμεσα αποτελέσματα, τα οποία θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε μία επιτυχημένη πορεία (Çalışkan,2010:111).

Η σχέση ανάμεσα στους ανθρώπινους πόρους και την επίδοση της επιχείρησης μπορεί να απεικονιστεί σχηματικά όπως παρακάτω (Διάγραμμα 4):



Διάγραμμα 4: Σχέση μεταξύ διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και οργανωσιακής επίδοσης (Guest et al, 2000b)

Πηγή: Marchington, Wilkinson., 2002. p. 195

Το μοντέλο αυτό απεικονίζει τη σχέση ανάμεσα στις εισροές, δηλαδή την επιχειρηματική στρατηγική και την στρατηγική ανθρωπίνων πόρων, στα ενδιάμεσα

αποτελέσματα, όπως η ποιότητα και παραγωγικότητα, τα αποτελέσματα των ανθρωπίνων πόρων σε όρους ικανότητα αφοσίωσης και ευελιξίας με τα τελικά αποτελέσματα, την επίδοση της επιχείρησης. Οι εισροές και οι εκροές συνδέονται μεταξύ τους με μία σειρά πρακτικών και την αποτελεσματικότητα των ανθρωπίνων πόρων, μέσω της οποίας γίνεται αξιολόγηση της εφαρμογής των πρακτικών και εάν πραγματικά εφαρμόζονται οι εν λόγω πρακτικές μέσα στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις είναι πιθανό να εφαρμόζουν ένα ευρύ φάσμα πρακτικών, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι εφαρμόζονται αποτελεσματικά ή ότι έχουν κάποιο αντίκτυπο πάνω στα στελέχη και τους εργαζομένους. Το γεγονός ότι σε αυτό το υπόδειγμα ενσωματώνεται η έννοια της αποτελεσματικότητας, αποδεικνύει τη σημασία της αποτελεσματικότητας και τη χρησιμότητά της μέτρησής της (Marchington & Wilkinson, 2002:195,198).

4.4 Αποτελεσματικότητα Στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων

Σύμφωνα με τον Armstrong (2008:61), αποτελεσματική στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατηγική η οποία επιτυγχάνει το σκοπό της.

Πιο συγκεκριμένα:

- ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης.
- στηρίζεται σε λεπτομερή ανάλυση και όχι σε επιθυμίες.
- μπορεί να μετατραπεί σε υλοποιήσιμα προγράμματα που προβλέπουν τις απαιτήσεις και τα προβλήματα της υλοποίησής τους.
- είναι συνεκτική και ολοκληρωμένη, αποτελούμενη από στοιχεία που ταιριάζουν και αλληλοσυμπληρώνονται.
- λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των στελεχών και των εργαζομένων καθώς και τις ανάγκες της επιχείρησης και των λοιπών ενδιαφερομένων (stakeholders).

Η αποτελεσματική στρατηγική ανθρωπίνων πόρων συγκεντρώνει και κατευθύνει συστηματικά όλες τις πρακτικές ώστε να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο, ο οποίος να οδηγεί την επιχείρηση στην επίτευξη της ανταγωνιστικής της στρατηγικής (Huang, 2001: 134). Αποτελεσματική στρατηγική ανθρωπίνων πόρων συνεπώς είναι αυτή η οποία παρέχει το κατάλληλο σχέδιο δράσης στην επιχείρηση για να δημιουργήσει αξία στην επιχείρηση μέσω των ανθρώπων της, περιλαμβάνοντας τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

4.5 Έννοια της Αποτελεσματικότητας Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Τα σημεία αναφοράς για τη συμβολή της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι τρία: η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και οι επιπτώσεις που προκαλούν, τα οποία αναλύονται παρακάτω (Boudreau & Ramstad, 2002).

Η έννοια της αποδοτικότητας αποκαλύπτει τη σχέση ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος. Για τη μέτρηση της εξετάζονται οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή των πολιτικών και πρακτικών. Μέσω της αποδοτικότητας αξιολογείται το επίπεδο και η ποιότητα των πολιτικών και πρακτικών, οι οποίες προέρχονται από την ανάλυση συγκεκριμένων πόρων. Ενδεικτικοί δείκτες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας είναι το κόστος ανά πρόσληψη εργαζομένου, ποσοστό εναλλαγής προσωπικού, ο χρόνος κάλυψης κενών θέσεων εργασίας. Η μέτρηση της αποδοτικότητας είναι απαραίτητη καθώς συνδέει τους ανθρώπινους πόρους με χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να μειώσει τα κόστη, ειδικά σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρξει μείωση του κόστους ανά πρόσληψη με τη μείωση των δραστηριοτήτων κατά τη διαδικασία της επιλογής και της πρόσληψης εργαζομένων.

Η έννοια της αποτελεσματικότητας εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στις πρακτικές και πολιτικές των ανθρωπίνων πόρων και της ποιότητας τους, δηλαδή την επίδραση των πολιτικών και πρακτικών στις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίες προκαλούν αλλαγές στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αξιολόγησης, εξετάζεται η επιρροή των δραστηριοτήτων της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων πάνω α) στις ικανότητες (abilities) των εργαζομένων με σκοπό τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, β) στις ευκαιρίες (opportunities) που υπάρχουν ώστε να μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους και γ) στην παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να επιθυμούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ενδεικτικά οι δραστηριότητες που μετρούνται είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, η ομαδικότητα, η υψηλή ποιότητα επιλογής υποψηφίων.

Η έννοια των επιπτώσεων απαντά στην ερώτηση ποια είναι η σχέση ανάμεσα στις αλλαγές της δεξαμενής των ανθρωπίνων πόρων και της ανταγωνιστικής επιτυχίας της επιχείρησης. Ενώ η περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στη μέση αξία των ανθρωπίνων πόρων (όπως εάν η συμβολή του εργαζομένου είναι σημαντική), ωστόσο η αλλαγή ή η διαφορά στην ποιότητα μπορεί να αποτελεί την απάντηση για αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης και την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Με άλλα λόγια, η αποδοτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να εφαρμόζει τις δραστηριότητές της με τον κατάλληλο τρόπο, ως μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μίας εκροής (επίτευξη μέγιστης εκροής με τη χρήση των ελάχιστων απαιτούμενων πόρων), ενώ η αποτελεσματικότητα αφορά την πραγματοποίηση των σωστών δραστηριοτήτων, ως μέτρο της ποιότητας της εκροής (σύγκριση των επιθυμητών εκροών σε σχέση με τις επιθυμητές εκροές). (Γεωργόπουλος, 2004:47).

Παρόλο που παλαιότερα οι επιχειρήσεις περιορίζονταν κυρίως στη μέτρηση της αποδοτικότητας (ποσοτικό μέγεθος) ως τον πιο σημαντικό δείκτη για την επίδοση της επιχείρησης, ωστόσο πλέον και η αποτελεσματικότητα (ποιοτικό μέγεθος) θεωρείται το ίδιο σημαντική για την πορεία της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα με βάση τη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνει υπόψη μεταβλητές που μπορούν να αλλάξουν στο μέλλον και προσαρμόζεται εύκολα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επίσης λόγω του προσανατολισμού της στα επιθυμητά αποτελέσματα, ενθαρρύνει την καινοτομία, καθώς προκαλεί σκέψη για καινούριους τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιτευχθούν τα αποτελέσματα αυτά, τα οποία θα οδηγήσουν στην επιτυχία της επιχείρησης. Η συνολική επιτυχία όμως της επιχείρησης βασίζεται πάνω και στις δύο έννοιες, δηλαδή οι πόροι πρέπει να αξιοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων της.

4.6 Πρακτικές που συμβάλλουν στην επίδοση της επιχείρησης

Από την εμφάνιση της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων οι ερευνητές έχουν παρουσιάσει ποικίλες πρακτικές ή δέσμες πρακτικών, οι οποίες συσχετίζονται θετικά με την βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης. Παρά το μεγάλο μέγεθος των επιλογών, δεν υπάρχει ομοφωνία για τη δημιουργία μίας λίστας πρακτικών οι οποίες να θεωρούνται ως απαραίτητες για τη συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στην επίδοση της επιχείρησης και αυτό συμβαίνει λόγω των διαφορετικών θεωριών και προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Από την έρευνα των Boselie et al.(2005), φαίνεται ότι οι τέσσερις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων οι οποίες εφαρμόζονται περισσότερο είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη, οι αμοιβές και ανταμοιβές με βάση την απόδοση, η διοίκηση απόδοσης (συμπεριλαμβανομένης και της αξιολόγησης) και η προσεκτική προσέλκυση και

επιλογή υποψηφίων. Οι πρακτικές αυτές είναι ένας συνδυασμός των πρακτικών στο ευρύτερο πλαίσιο των συστημάτων διοίκησης υψηλής απόδοσης ή υψηλής συμμετοχής (high performance, high involvement work systems). Παρόλο που δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, ωστόσο μέσω της έρευνας αυτής αποκαλύπτεται η ύπαρξη κοινών χαρακτηριστικών, τα οποία σχετίζονται με την θεωρία AMO (Paauwe, 2009:136).

Μία από τις ευρέως χρησιμοποιούμενες στη βιβλιογραφία μελέτες καθορισμού των πρακτικών που αυξάνουν την επιχειρησιακή επίδοση είναι οι επτά προτεινόμενες πρακτικές από τον Pfeffer (1998 :96), οι οποίες είναι:

1. Εργασιακή ασφάλεια
2. Επιλεκτική πρόσληψη προσωπικού
3. Αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων ως βασική αρχή της οργανωτικής δομής
4. Συγκριτικά υψηλότερη αμοιβή με βάση την επίδοση της επιχείρησης
5. Εκτεταμένη εκπαίδευση
6. Περιορισμός διακρίσεων και εμποδίων μεταξύ των θέσεων, συμπεριλαμβανομένων του κώδικα ντυσίματος, της γλώσσας, τη διαμόρφωση των γραφείων και των διαφορών των αμοιβών σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας
7. Εκτεταμένη διάχυση πληροφοριών σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα και την επίδοση της επιχείρησης.

Εκτός από τις προσπάθειες καθορισμού συγκεκριμένων πρακτικών, οι ερευνητές ταξινομούν τις πρακτικές σε ευρείες κατηγορίες, σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες θεωρίες. Για παράδειγμα οι Enz and Signaw (2000:48) διακρίνουν τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων στις εξής ευρείες κατηγορίες: 1) Ανάπτυξη ηγεσίας, 2) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη γνώσης, 3) Παρακίνηση εργαζομένων, 4) Αναγνώριση εργαζομένων, 5) Διαχείριση κόστους. Μία ακόμα ταξινόμηση από τους Jayaram et al (1999:5) σε πέντε κύρια θέματα ανάλυσης είναι η εξής: 1) Δέσμευση ανώτερης διοίκησης, 2) Επικοινωνία των στόχων, 3) Εκπαίδευση εργαζομένων, 4) Διατμηματικές λειτουργικές ομάδες, 5) Γενικές πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Erdil & Gunsel, 2007:99).

Ο ρόλος της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων είναι να αποκτήσει, αναπτύξει, διαχειριστεί, παρακινήσει τους εργαζομένους και να κερδίσει την αφοσίωσή τους ως προς την επιχείρηση. Μέσα από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι υπάρχουν πρακτικές οι οποίες αποτελούν τη βάση αυτών των δεσμών πρακτικών. και συμβάλλουν στην

επίδοση της επιχείρησης. Οι περιοχές τις οποίες επηρεάζει η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και η συμβολή τους παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Περιοχή συμβολής πρακτικών ανθρωπίνων πόρων	Συμβολή στα αποτελέσματα της επιχείρησης
Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας εργαζομένων	Συνδυάζει τους ανθρώπους στις στρατηγικές και λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης. Φροντίζει για την απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων οι οποίοι έχουν υψηλές αποδόσεις, παραγωγικότητα, ευελιξία, καινοτομία και υψηλά επίπεδα προσωπικής εξυπηρέτησης πελατών και ταιριάζουν στην κουλτούρα και τις στρατηγικές απαιτήσεις της επιχείρησης
Διαχείριση Ταλέντων	Διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα ταλαντούχων και με υψηλό επίπεδο παρακίνησης ατόμων που χρειάζεται η επιχείρηση για τις παρούσες αλλά και μελλοντικές της ανάγκες
Εργασιακό περιβάλλον- αξίες, ηγεσία, ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής, διαχείριση διαφορετικότητας, εργασιακή ασφάλεια	Αναπτύσσει ένα ξεκάθαρο όραμα και ένα ενοποιημένο σύνολο αξιών. Κάνει την επιχείρηση ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον
Σχεδιασμός εργασίας	Προσφέρει στους εργαζόμενους μία ενδιαφέρουσα εργασία με προκλήσεις και τους δίνει τη δυνατότητα να λειτουργήσουν αυτόνομα και με ευελιξία. Αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και την ευελιξία, τα οποία οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Αυξάνει τις ικανότητες και το επίπεδο των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ενθαρρύνει την προαιρετική μάθηση που βρίσκεται στη διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων, δηλαδή τη μάθηση που προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι αναζητούν τη γνώση και τις δεξιότητες οι οποίες προωθούν τους στόχους της. Δημιουργεί ένα κλίμα

	μάθησης- ένα μέσο ανάπτυξης μέσα από το οποίο η προσωπική μάθηση καθώς και η διδασκαλία, καθοδήγηση και η εκπαίδευση ανθίζουν
Διαχείριση Γνώσης και διανοητικού κεφαλαίου (intellectual capital)	Εστιάζει τόσο στην οργανωσιακή όσο και την προσωπική μάθηση και προσφέρει ευκαιρίες μάθησης και διάχυσης της γνώσης με συστηματικό τρόπο. Διασφαλίζει ότι τα αποθέματα γνώσης που ήδη υπάρχουν και αυτά που δημιουργούνται παραμένουν στην επιχείρηση και βελτιώνει τη ροή της γνώσης, της πληροφόρησης και της μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
Αύξηση δέσμευσης	Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να ταυτιστούν και να δρουν με βάση τις κύριες αξίες του οργανισμού και με τη θέλησή τους να συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αναπτύσσει ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης
Διαχείριση υψηλής απόδοσης	Διαμορφώνει μία κουλτούρα η οποία ενθαρρύνει τις υψηλές αποδόσεις σε περιοχές όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, ανάπτυξης, κερδών και τέλος την αύξηση της αξίας των μετόχων. Δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους να εκδηλώνουν τις διακριτικές συμπεριφορές που συνδέονται άμεσα με την υψηλότερη απόδοση των επιχειρήσεων, όπως η ανάληψη κινδύνων, η καινοτομία και η ανταλλαγή γνώσεων και καθιερώνει την εμπιστοσύνη μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων
Διαχείριση ανταμοιβών	Αναπτύσσει κίνητρα, αφοσίωση και δέσμευση στην εργασία μέσω της εκτίμησης των εργαζομένων ανάλογα με τη συμβολή τους
Εργασιακές σχέσεις	Δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας

Πίνακας 2 :Περιοχές που επηρεάζουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και η συμβολή τους στα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Πηγή: Armstrong, M. (2011). Armstrong's handbook of strategic human resource management. Kogan Page Publishers:88-89

4.7 Επίλογος-Συμπεράσματα

Η πορεία της επιχείρησης, εάν θα είναι επιτυχημένη ή όχι, καθορίζεται από την επίδοσή της. Στο παρόν κεφάλαιο διευκρινίζεται η έννοια της επίδοσης της επιχείρησης, το θέμα της μέτρησής της και η σχέση των ανθρωπίνων πόρων και επιχειρηματικών επιδόσεων. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια της αποτελεσματικότητας και η σημασία της στην πορεία της επιχείρησης. Τέλος, αναφέρονται οι πρακτικές που επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης καθώς και οι περιοχές τις οποίες επηρεάζουν οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων και η συμβολή τους στα αποτελέσματα.

Ο τρόπος αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων από την επιχείρηση δημιουργεί τη διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης, της ανάπτυξης, της παρακίνησης και αφοσίωσης των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την πορεία της επιχείρησης. Το θέμα της σύνδεσης της επίδοσης και της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την ακαδημαϊκή κοινότητα, προσπαθώντας να ανακαλύψουν την αιτιακή σχέση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές. Παρόλο που η σχέση αυτή δεν έχει αποδειχθεί ακόμα, λόγω της ύπαρξης πολλών θεωριών και προσεγγίσεων, ωστόσο υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα σε συγκεκριμένες πρακτικές ή δέσμες πρακτικών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να μπορούν να επιλέξουν συγκεκριμένες πρακτικές για υλοποίηση, οι οποίες θα οδηγούν σε καλύτερα λειτουργικά αποτελέσματα με τελικό αποτέλεσμα τη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004, εκδόσεις Γ.Μπένος.
2. Çalişkan, E. N., 2010, The impact of strategic human resource management on organizational performance, *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), pp. 100-116.
3. Guest, D. E., 1997, Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), pp. 263-276.
4. Armstrong M., 2011, *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, Kogan Page Publishers.
5. Armstrong, M., 2008, *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, Kogan Page Publishers.
6. Cooke F.L., 2001, Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain?. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), pp. 321-339.
7. Paauwe J., 2009, HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), pp. 129-142.
8. Bayo-Moriones, A., & de Cerio, J. M. D., 2002, Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *M@nagement*, 5(3), pp. 175-199.
9. Rogers, E. W., & Wright, P. M., 1998, Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, 8(3), pp. 311-331.
10. Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S., 1997, *Impact of people management practices on business performance*) London: Institute of Personnel and Development.
11. Millmore M., Lewis Ph., Saunders M., Thornhill A., Morrow T., 2007, *Strategic human resource management: contemporary issues*. Pearson Education.
12. Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B., 2001, Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human resource management*, 40(2), pp. 111-123.

13. Boselie J.P., Dietz, G., Boon, C., 2005, Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance, *Human resource management.*, 15 (3). pp. 67-94.
14. Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M , 2002, Strategic HRM measurement in the 21st century: From justifying HR to strategic talent leadership (CAHRS Working Paper #02-15). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/56>
15. Guest, D E, Michie J., Sheehan M. and Metochi M., 2000b, *Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Survey*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
16. Asta Savaneviciene A., Stankeviciute Z., 2012, Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage, Globalization - Education and Management Agendas, Dr. Hector Cuadra-Montiel (Ed.), InTech, DOI: 10.5772/47800. Available from:
<http://www.intechopen.com/books/globalization-education-and-management-agendas/human-resource-management-and-performance-from-practices-towards-sustainable-competitive-advantage>
17. Marchington Mick, Wilkinson Adrian, 2002, *People Management and Development: Human Resource Management at Work*, CIPD Publishing.
18. Erdil, O., & Gunsel, A., 2007, Relationships between human resource management practices, business strategy fit and firm performance. *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), pp. 97-107.
19. Huang, T. C., 2001, The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel review*, 30(2), pp. 132-151.
20. Pfeffer J., 1998, *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
21. Enz, C. A., & Siguaw, J. A., 2000, Best practices in human resources [Electronic version]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), pp. 48-61. from Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/492/>.
22. Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S. K., 1999, The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of operations Management*, 18(1), pp. 1-20.

Κεφάλαιο 5: Μελέτη Περίπτωσης- GOOGLE

5.1 Εισαγωγή

Η εταιρεία Google Inc. είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαδικτυακών υπηρεσιών και θα μπορούσαμε να πούμε η μεγαλύτερη εμπορική ονομασία παγκοσμίως σήμερα. Η εταιρεία είναι τόσο γνωστή και αξιοθαύμαστη για την πορεία και τα προϊόντα της, και κυρίως για τη μηχανή αναζήτησής της ώστε η λέξη «γκουγκλάρω» έχει γίνει συνώνυμη του «ψάχνω πληροφορίες στο διαδίκτυο» ενώ στα αγγλικά το ρήμα «to google» είναι συνώνυμο του ρήματος «αναζητώ» και πρόσφατα προστέθηκε και στο λεξικό Μέρριαμ-Γουέμπστερ με όλα τα παράγωγά του (to google > googling > googled). (Merriam-Webster's online dictionary: Definition of google).

Η εταιρεία είναι γνωστή για τις καινοτόμες τεχνολογίες, προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει και για τους ανθρώπους που τα δημιουργούν όλα αυτά. Η εταιρεία είναι επίσης γνωστή για τη μοναδική κουλτούρα που διαθέτει και τις στρατηγικές και πολιτικές ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζει. Στην προσπάθειά της να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους της, οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τέλος την επιτυχία της επιχείρησης. Το περιοδικό Fortune έχει ανακηρύξει την εταιρεία «ως καλύτερη εταιρεία για εργασία» (“best company to work for”) για το 2016 και αυτή είναι η 7 φορά που βρίσκεται στην κορυφή της λίστας την τελευταία δεκαετία. Ψηφίστηκε επίσης ως το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον από τους εργαζομένους της για το 2015, σύμφωνα με την Glassdoor (Glassdoor's Employees' Choice Awards 2015).

Σκοπός της μελέτης περίπτωσης είναι να αναλυθεί το μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που ακολουθεί η εταιρεία Google. Η εταιρεία αποτελεί πρότυπο εργασιακού περιβάλλοντος, με γενναιόδωρες παροχές, αυστηρές συνεντεύξεις, καθημερινό εργασιακό περιβάλλον και πολλές ακόμα πρακτικές και πολιτικές, καινοτόμες ή μη, που επηρεάζουν έντονα τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου. Στη συνέχεια περιγράφονται οι στρατηγικές και οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων τις οποίες χρησιμοποιεί η Google -στην προσέλκυση και στελέχωση, τις αμοιβές και ανταμοιβές, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τη διαχείριση απόδοσης και το εργασιακό περιβάλλον- και αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο οι ανθρωπίνους πόροι της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

5.2 Προφίλ εταιρείας

Η εταιρεία Google ιδρύθηκε από δύο αποφοίτους του τμήματος πληροφορικής του πανεπιστημίου του Stanford, τον Λάρρυ Πέιτζ και τον Σεργκέι Μπριν (Sergey Brin και Larry Page) το 1998. Το 2006 η Google μετέφερε τα κεντρικά της γραφεία στο Μάουντεν Βιού της Καλιφόρνια (Mountain View, California), τα οποία ονομάζονται Γκούγκλπλεξ. Σήμερα η Google διαθέτει περισσότερα από 70 γραφεία σε περισσότερες από 40 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η εταιρεία Google είναι μία εταιρεία η οποία εξειδικεύεται σε υπηρεσίες και προϊόντα που αφορούν το διαδίκτυο. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει τεχνολογίες αναζητήσεων, cloud computing, λογισμικά και διαδικτυακή διαφήμιση. Αποτελεί τον σημαντικότερο κρίκο σε μια αλυσίδα επιχειρήσεων, οι οποίες εκτείνονται ήδη σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων.

Το 2015 η Google προχώρησε σε μία εταιρική αναδιάρθρωση δημιουργώντας μία μητρική εταιρεία με την ονομασία Alphabet Inc. Η εταιρεία αυτή αποτελεί τη μητρική εταιρεία-ομπρέλα της ίδιας καθώς και όλων των θυγατρικών επιχειρήσεων που είχε μέχρι τώρα η Google και δεν εμπίπτουν στον τομέα των διαδικτυακών προϊόντων και υπηρεσιών, (όπως των εταιρειών εφαρμογών υγείας και μακροζωΐας Life Sciences και Calico, τα τμήματα επενδύσεων (GV) και έρευνας (X), τη μονάδα Nest για το έξυπνο σπίτι κ.ά). Η Google, ως θυγατρική πλέον της Alphabet Inc, συνεχίζει να έχει στην αρμοδιότητά της τις πιο παραδοσιακές δραστηριότητες, όπως την ομώνυμη μηχανή αναζήτησης, τις ομώνυμες εφαρμογές (π.χ. Google Maps), το You Tube και το λογισμικό Android.

Ο Λάρρυ Πέιτζ, συνιδρυτής της Google Inc. (μέχρι πρότινος CEO της Google, κι νυν CEO της Alphabet), στο γράμμα που δημοσιεύουν κάθε χρόνο οι ιδρυτές, εξηγεί ότι ο λόγος της αναδιάρθρωσης αυτής είναι η ευημερία όλων των επιχειρήσεων που κατείχε μέσω ισχυρών ηγετών και της μεταξύ τους ανεξαρτησίας. Η νέα αυτή δομή παρέχει σαφή διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της μέχρι πρότινος εταιρείας Google και διαφάνεια για τη χρήση κεφαλαίων σε επενδύσεις για υπηρεσίες και προϊόντα. Όλες οι επιχειρήσεις θα διοικούνται πλέον αυτόνομα εντός της Alphabet, η οποία θα είναι υπεύθυνη για τη χρηματοδότηση και την κατανομή των κεφαλαίων ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Επίσης, θα δώσει τη δυνατότητα στην ίδια τη Google να επικεντρωθεί στις κύριες δραστηριότητές της (οι οποίες αποτελούν τις πιο κερδοφόρες) αξιοποιώντας όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Η αποστολή της Google είναι «να οργανώσει τις πληροφορίες όλου του κόσμου και να τις καταστήσει προσβάσιμες και χρήσιμες σε όλους».

5.3 Κουλτούρα εταιρείας

Η εταιρεία Google αποτελεί πρότυπο εταιρικής κουλτούρας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η κουλτούρα της είναι προσανατολισμένη στον εργαζόμενο (employee centric), δίνοντας αξία στην εργασία και ευκαιρίες στους εργαζομένους να εμπλακούν σε σημαντικά έργα που παρουσιάζουν μεγάλες προκλήσεις αλλά παράλληλα συμβάλλουν στην δημιουργία ενός «καλύτερου κόσμου».

Το γεγονός ότι διαθέτει μία σαφώς καθορισμένη αποστολή, η οποία επικοινωνείται σε όλα τα επίπεδα, δημιουργεί ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος βρίσκει νόημα στην εργασία του αναπτύσσοντας ένα αίσθημα δέσμευσης απέναντι στην εταιρεία. Η εταιρεία πιστεύει στη διαφάνεια, τις ηθικές αξίες και την καλή συμπεριφορά των εταιρειών (corporate citizenship). Επίσης, θεωρεί τη διασκέδαση και την ελευθερία της έκφρασης ως βασικές αξίες για την παρακίνηση των εργαζομένων. Προσπαθεί να διατηρήσει την «ανοιχτή κουλτούρα», η οποία συναντάται κυρίως σε νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις, δίνοντας την ευκαιρία σε όλους τους εργαζομένους να συνεισφέρουν ουσιαστικά και να μοιράζονται τις ιδέες και τις απόψεις τους με άνεση, όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα της.

Η κουλτούρα της Google διαμορφώνεται μέσα από τη φιλοσοφία που έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν οι ιδρυτές της από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, την οποία προσπαθούν να ακολουθούν μέχρι και σήμερα παρά τη μεγάλη ανάπτυξη της εταιρείας.

Η φιλοσοφία αυτή, η οποία κατευθύνει τις στρατηγικές και τις δράσεις της εταιρείας, βασίζεται σε δέκα αρχές, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω (<https://www.google.com/about/company/philosophy/>):

1. Επικεντρωνόμαστε στο χρήστη και όλα τα υπόλοιπα θα ακολουθήσουν από μόνα τους.
2. Το καλύτερο είναι να κάνουμε ένα πράγμα εξαιρετικά καλά.
3. Το γρήγορο είναι καλύτερο από το αργό.
4. Η δημοκρατία στον ιστό είναι αποτελεσματική.
5. Δεν είναι απαραίτητο να βρίσκεστε στο γραφείο σας για να έχετε ερωτήσεις.
6. Η επίτευξη κερδών είναι δυνατή χωρίς να αποβαίνει εις βάρος άλλων.
7. Υπάρχουν πάντοτε περισσότερες πληροφορίες στον ιστό.

8. Η ανάγκη για πληροφόρηση υπερβαίνει κάθε σύνορο.

9. Μπορείς να είσαι σοβαρός και χωρίς κόστούμι.

10. Το εξαιρετικό δεν είναι αρκετό.

Η εταιρεία αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα των ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη των στόχων της και τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Έχει καταφέρει να δημιουργήσει μία κουλτούρα πλήρους δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων σε αυτήν, η οποία κατευθύνει τις επιδόσεις της σταθερά και ανοδικά.

5.4 Ανθρώπινοι Πόροι -Στρατηγικές

Η εταιρεία αναγνωρίζει τους ανθρώπινους πόρους της ως ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει και τη σημασία τους στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει και των τελικών αποτελεσμάτων της. Στις 31 Δεκεμβρίου 2015 η εταιρεία απασχολούσε 61.814 εργαζομένους πλήρους απασχόλησης: 23.336 σε έρευνα και ανάπτυξη, 19.082 σε πωλήσεις και μάρκετινγκ, 10.944 σε λειτουργικές θέσεις και 8.452 σε γενικές και διοικητικές λειτουργίες. (στοιχεία δημοσιευμένα στην φόρμα 10K https://abc.xyz/investor/pdf/20151231_alphabet_10K.pdf).

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στη Google ονομάζεται «Λειτουργίες Ανθρώπων» (People Operations). Η ονομασία αυτή τονίζει το γεγονός ότι αυτό το τμήμα δεν περιλαμβάνει μόνο γραφειοκρατικές διαδικασίες αλλά ασχολείται με όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους στην εταιρεία, χρησιμοποιώντας μία διακριτή προσέγγιση με γνώμονα ποικίλα δεδομένα τα οποία συλλέγονται και αξιολογούνται διαρκώς για τη δημιουργία και υλοποίηση πρακτικών, πολιτικών και προγραμμάτων τα οποία ανταποκρίνονται πραγματικά στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της εταιρείας. Όπως ακριβώς συμβαίνει σε όλα τα τμήματα της Google, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση συγκεκριμένα δεδομένα και όχι με εικασίες, το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και για τα θέματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Η ομάδα διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων λειτουργεί υπό το σύνθημα «βρείτε τους, αναπτύξτε τους, διατηρήστε τους», το οποίο αναφέρεται στη στελέχωση της εταιρείας, στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στη δημιουργία και διατήρηση μίας διακριτής κουλτούρας η οποία δεν αποκλείει κανέναν εργαζόμενο. Ουσιαστικά, στελεχώνουν την εταιρεία με τους πιο καινοτόμους εργαζομένους, δίνοντας τους όλα τα απαραίτητα προγράμματα και εργαλεία για να διαπρέψουν στην εργασία τους.

Οι ρόλοι που αναλαμβάνει το συγκεκριμένο τμήμα είναι οι εξής (<https://www.google.com/about/careers/fields-of-work/people>):

- Στελέχωση: συνταιριάζουν τα ταλέντα με τις ευκαιρίες εργασίας καθώς δημιουργούν ομάδες μέσα στην εταιρεία.
- Επιχειρηματικός εταίρος: επηρεάζουν τους εργαζομένους της εταιρείας, ενεργώντας ως στρατηγικός επιχειρηματικός εταίρος και σύμβουλος ταλέντων, με τη δημιουργία και υλοποίηση προγραμμάτων που σχετίζονται με τους εργαζομένους.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη: σχεδιάζουν καινοτόμα προγράμματα για την ενίσχυση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και αναζητούν τρόπους καινοτομίας στους τομείς της οργανωσιακής ανάπτυξης και της ένταξης και ενσωμάτωσης όλων των τύπων εργαζομένων.
- Αναλυτές: υποστηρίζουν την ανάπτυξη και τις στρατηγικές διαχείρισης εξάγοντας στοιχεία και δημιουργώντας λύσεις από σύνθετα δεδομένα.
- Στρατηγική και λειτουργίες: διαχειρίζονται έργα μεγάλης κλίμακας. Διαμορφώνουν και υλοποιούν διορατικές στρατηγικές, που απευθύνονται και επιλύουν σύνθετες επιχειρηματικές ανάγκες της εταιρείας.
- Διοικητική υποστήριξη: σχεδιάζουν πολλαπλά προγράμματα, ευαίσθητα στο χρόνο (time-sensitive projects) ενώ παράλληλα οργανώνουν εκδηλώσεις και παρέχουν λειτουργική υποστήριξη στις ομάδες σε όλη την εταιρεία.
- Διαχειριστές προγραμμάτων: επιβλέπουν καθημερινά την πρόοδο έργων μεγάλης κλίμακας, αναλαμβάνοντας τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τις επικοινωνίες.

Οι βασικές αρχές που υπάρχουν πίσω από όλες τις δραστηριότητες του τμήματος και διέπουν τις πρακτικές που υλοποιεί είναι τρεις: οι άνθρωποι είναι καλοί, μπορείς να τους εμπιστευθείς και να τους δώσεις πρόσβαση σε πληροφορίες ακόμα και αν νιώθεις άβολα να τις μοιραστείς.

5.5 Προσέλκυση-Επιλογή Υποψηφίων

Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα μίας εταιρείας μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με την εξασφάλιση της προσέλκυσης ταλαντούχων ατόμων και της στελέχωσής της από τους κατάλληλους εργαζόμενους στην κατάλληλη θέση. Η εταιρεία Google αναγνωρίζει ότι η στελέχωση της εταιρείας με τους καλύτερους εργαζομένους του κλάδου δραστηριοποίησής της αποτελεί μία μεγάλη πρόκληση

γι' αυτήν όπως και για κάθε εταιρεία. Γι' αυτό το λόγο δίνει πολύ μεγάλη σημασία στις διαδικασίες προσέλκυσης και στελέχωσης της εταιρείας.

Η Google, όπως περιγράφει στην ιστοσελίδα της, αναζητά άτομα *«τα οποία μπορούν να φέρουν νέες προοπτικές και εμπειρίες στις ομάδες μας. Αν ψάχνετε για ένα μέρος που εκτιμά την περιέργειά σας, το πάθος και την επιθυμία σας για γνώση, αν αναζητάτε συναδέλφους που είναι μεγάλοι στοχαστές πρόθυμοι να αναλάβουν νέες προκλήσεις ως ομάδα, τότε είστε ένας μελλοντικός γκουκλερ»*. (<https://www.google.com/about/careers/how-we-hire/>). Η Google αναζητά άτομα έξυπνα, δημιουργικά, με φιλοδοξίες, τα οποία αποδέχονται και επιζητούν τις προκλήσεις, σκέφτονται έξω από τα συνηθισμένα για να μπορούν να δίνουν λύσεις σε σύνθετα προβλήματα, έχουν όρεξη για μάθηση και παράλληλα να είναι συνεργατικά, ώστε να υπάρχει ισορροπία και λειτουργικότητα στις ομάδες εργασίας και να μπορούν να ταιριάζουν στην κουλτούρα της.

Γι' αυτό το λόγο η Google αξιοποιεί όλα τα γνωστά κανάλια προσέλκυσης εργαζομένων εντός και εκτός της εταιρείας (συστάσεις εργαζομένων, εκδηλώσεις, επαγγελματικές ιστοσελίδες, κοινωνικά μέσα δικτύωσης και πολλά άλλα) για να προσελκύσει τα ταλέντα του χώρου, ακόμα κι αν δεν έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον από μόνα τους, και εξερευνά διαρκώς νέα κανάλια για να προσελκύσει ταλαντούχα άτομα από όλα τα κοινωνικά στρώματα και όλες τις κοινωνικές ομάδες, χωρίς διακρίσεις. Η Google επιδιώκει την πολυπολιτισμικότητα και τη διαφορετικότητα ανάμεσα στους εργαζομένους και επεκτείνει τους τρόπους και τα μέρη προσέλκυσης σε μέρη που δεν είχαν αξιοποιηθεί μέχρι τώρα, όπως για παράδειγμα στο χώρο των βετεράνων. Όπως αναφέρει η εταιρεία *«δεσμεύονται για την παροχή ίσων ευκαιριών απασχόλησης, ανεξάρτητα από τη φυλή, το χρώμα, την καταγωγή, τη θρησκεία, το φύλο, την εθνική καταγωγή, το σεξουαλικό προσανατολισμό, την ηλικία, την ιθαγένεια, την οικογενειακή κατάσταση, την αναπηρία, την ταυτότητα του φύλου (gender identity) ή εάν είναι Βετεράνοι»*. Η ποικιλομορφία των ανθρωπίνων πόρων ενισχύει τη δημιουργικότητα και παράγει καλύτερες συζητήσεις, αποφάσεις και κατ' επέκταση καλύτερα αποτελέσματα τόσο για τις ομάδες όσο και για την εταιρεία.

Η καλή εικόνα της εταιρείας, η οποία προωθείται μέσω της κουλτούρας που έχει καλλιεργήσει και του εργασιακού περιβάλλοντος που έχει δημιουργήσει, προσελκύει πάνω από δύο εκατομμύρια υποψηφίους το χρόνο που αναζητούν μία θέση εργασίας σε αυτή. Ωστόσο η εταιρεία είναι πολύ συγκεκριμένη στις επιλογές της σε ό,τι αφορά

την πρόσληψη των εργαζομένων της, αναζητώντας εργαζομένους που θα καλύπτουν τις ανάγκες της τόσο άμεσα όσο και μακροπρόθεσμα.

Η διαδικασία επιλογής υποψηφίων της Google στα αρχικά στάδια μοιάζει με τη διαδικασία που ακολουθούν όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις. Οι αιτήσεις περνούν από αξιολόγηση και διαλογή από τους υπευθύνους προσέλκυσης (recruiters). Εφόσον κριθεί ότι ένα βιογραφικό εμπίπτει στις απαιτήσεις μίας θέσης στην εταιρεία, ακόμα και αν ο υποψήφιος δεν έχει αιτηθεί για τη συγκεκριμένη θέση αλλά για κάποια άλλη, τότε ο υπεύθυνος προσέλκυσης έρχεται σε επικοινωνία με τον υποψήφιο για συλλογή και επιβεβαίωση στοιχείων και μία πρώτη αξιολόγηση και στη συνέχεια εάν κριθεί κατάλληλος ο υποψήφιος περνάει στη φάση των συνεντεύξεων. Στη διαδικασία επιλογής υπάρχουν δύο τύποι συνεντεύξεων και μετά από κάθε στάδιο συνεντεύξεων συλλέγονται πληροφορίες, αξιολογούνται και με βάση τα δεδομένα αποφασίζονται οι επόμενες κινήσεις.

Αρχικά κανονίζεται η πρώτη συνέντευξη του υποψηφίου με έναν πιθανό συνάδελφο ή ένα στέλεχος της εταιρείας μέσω τηλεφώνου ή της εφαρμογής Google Hangout. για να συλλεχθούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις δεξιότητες και την επαγγελματική εμπειρία του υποψηφίου. Για θέσεις που αφορούν μηχανικούς λογισμικού, η συνέντευξη περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και ερωτήσεις κώδικα και διαρκεί 30-60 λεπτά, ενώ για τις υπόλοιπες θέσεις οι συνεντεύξεις διαρκούν 30-45 λεπτά. Εφόσον ο υποψήφιος κριθεί κατάλληλος συνεχίζει στο δεύτερο στάδιο των συνεντεύξεων.

Το επόμενο στάδιο συνεντεύξεων αποτελείται από συνεντεύξεις στα γραφεία της εταιρείας με πιθανούς συνεργάτες ή συναδέλφους από άλλα τμήματα και περιλαμβάνει συνήθως τέσσερις ή πέντε ατομικές συνεντεύξεις (1:1), οι οποίες διαρκούν 30-45 λεπτά η καθεμία. Μέσα από αυτή τη σειρά των συνεντεύξεων προσπαθούν να καταλάβουν τις τεχνικές δεξιότητες και τις γνώσεις των υποψηφίων, το χαρακτήρα τους και το κατά πόσο είναι κατάλληλοι για την εταιρεία.

Τα κύρια και βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος της εταιρείας και αναζητούν μέσω των συνεντεύξεων είναι τα παρακάτω τέσσερα χαρακτηριστικά όπως τα περιγράφει η Yvonne Agyei, επικεφαλής του τμήματος διεθνών ανθρωπίνων πόρων (international HR head) (<http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2016/03/04/google-s-four-rules-of-recruitment.aspx>):

- Γενικές γνωστικές ικανότητες: εκτιμούν το επίπεδο νοημοσύνης του υποψηφίου με ερωτήσεις που βασίζονται στη λογική. Οι ερωτήσεις αυτές παρέχουν μία εικόνα για τον τρόπο σκέψης του υποψηφίου, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και τον τρόπο αντιμετώπισης των προκλήσεων.
- Γνώση σχετική με τη θέση εργασίας: είναι το λιγότερο σημαντικό στοιχείο που αναζητούν σε έναν υποψήφιο, εφόσον διαθέτει όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που αναζητούν αλλά χρειάζεται εκπαίδευση σε τεχνικές δεξιότητες.
- Ηγεσία: η ικανότητα της διοίκησης είναι απαραίτητη σε όλους τους ρόλους λόγω της ταχύτητας ανάπτυξης του κλάδου και της πιθανότητας για προαγωγή και της οργάνωσης της εταιρείας, η οποία βασίζεται σε συναντήσεις και ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίξει τις απόψεις του ακόμα και σε συναντήσεις με ανώτερα στελέχη.
- «Googleyness»: δεν αφορά μόνο το συνταίριασμα του εργαζομένου με την εταιρεία αλλά τη γενικότερη αίσθηση που δίνει ο εργαζόμενος ότι είναι κατάλληλος για την εταιρεία, καθώς θεωρούν ότι αυτό το στοιχείο είναι αυτό που οδηγεί στη συνεργασία των ατόμων μέσα στις ομάδες.

Η απόφαση για την πρόσληψη ενός υποψηφίου δεν λαμβάνεται αυθημερόν την ημέρα των συνεντεύξεων. Μετά από κάθε συνέντευξη ο υπεύθυνος αυτής παρέχει μία λεπτομερή ανάλυση της συνέντευξης με βαθμολογία, διατυπώνοντας συστάσεις βασισμένες σε στοιχεία που υποστηρίζουν αυτή του την απόφαση. Οι αναλύσεις και οι βαθμολογίες αυτές συλλέγονται και προωθούνται μαζί το βιογραφικό των υποψηφίων, τις συστάσεις και οποιοδήποτε δείγμα δουλειάς εάν υπάρχει, σε ανεξάρτητες επιτροπές προσλήψεων, οι οποίες αποτελούνται από εργαζόμενους της Google όλων των επιπέδων. Η ανεξάρτητη αυτή επιτροπή εξασφαλίζει την αμεροληψία ως προς την πρόσληψη του κατάλληλου εργαζομένου καθώς και τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εργαζομένων που ταιριάζουν στην εταιρεία. Εάν η επιτροπή αποφασίσει υπέρ της πρόσληψης του υποψήφιου, τότε η απόφαση της μαζί με το φάκελο του υποψηφίου προωθούνται σε ένα ανώτατο στέλεχος για αξιολόγηση, παρέχοντας ένα ακόμα επίπεδο αντικειμενικότητας στην επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Εφόσον εγκριθεί και από το ανώτατο στέλεχος, τότε περνάει στην εκτελεστική επιτροπή για τελική έγκριση και δημιουργία προσφοράς, η οποία μετά από έναν τελικό έλεγχο αποστέλλεται στον υποψήφιο για εξέταση.

(<https://www.google.com/intl/en/about/careers/lifeatgoogle/hiringprocess/>)

Σχολιασμός πρακτικών προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων

Όπως είναι φανερό η Google ενδιαφέρεται να προσελκύσει και να προσλάβει ταλέντα και όχι άτομα με ένα συγκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων. Έχει θέσει πολύ υψηλές απαιτήσεις και συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης για επιθυμητά και μη στοιχεία που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για να μπορέσουν να λάβουν μία θέση εργασίας στην εταιρεία. Η εταιρεία αναγνωρίζει το γεγονός ότι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και η ποιότητα της απόδοσης της εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων της και εξαιτίας αυτής της πεποίθησης της δεν συμβιβάζεται με «απλούς» εργαζομένους αλλά εργαζομένους-ταλέντα υψηλής απόδοσης. Οι υψηλές προδιαγραφές για τη πρόσληψη υπαλλήλων βοηθούν στη διατήρηση της κουλτούρας που έχει δημιουργήσει, κάνει ευκολότερη την προσαρμογή των εργαζομένων στην εργασία τους, δημιουργεί ένα αίσθημα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συναδέλφους και διευκολύνει τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων γενικότερα.

Όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας λαμβάνουν μέρος στην διαδικασία επιλογής υποψηφίων. Αυτό συμβαίνει γιατί η εταιρεία θεωρεί ότι εφόσον προσλαμβάνει τους καλύτερους, τότε και αυτοί με τη σειρά τους συμμετέχοντας στη διαδικασία θα βοηθήσουν να επιλεγούν οι καλύτεροι. Παρόλο που η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία των προσλήψεων είναι χρονοβόρα για τους εργαζόμενους, η εταιρεία θεωρεί ότι είναι απαραίτητη, αξιολογώντας την ποιότητα υπέρ του κόστους. Η απόφαση αυτή θεωρείται πολύ σημαντική για την πορεία της εταιρείας. Με την πρόσληψη των καταλληλότερων εργαζομένων το ποσοστό αποχώρησης τους από την εταιρεία μειώνεται και αυτό έχει ως αποτέλεσμα μικρότερο κόστος επιλογής υποψηφίων και στελέχωσης της εταιρείας και υψηλή διατήρηση γνώσης στο εσωτερικό της.

Κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων λαμβάνουν μέρος περισσότεροι του ενός αξιολογητές. Το γεγονός ότι η διαδικασία των συνεντεύξεων περιλαμβάνει διαφορετικά άτομα από διάφορα επίπεδα μέσα στην εταιρεία, επιτρέπει τη συλλογή πληροφοριών από διάφορες οπτικές γωνίες αλλά πάντα σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς στόχους. Ο τρόπος αυτός επίσης αποτρέπει οποιαδήποτε φαινόμενα μεροληψίας τα οποία μπορεί να προκύπτουν από προσωπικές επιδιώξεις ή ιδιαίτερες προτιμήσεις και προτεραιότητες του αξιολογητή.

Οι αποφάσεις σχετικά με την καταλληλότητα ή όχι ενός υποψηφίου λαμβάνονται από μία ανεξάρτητη επιτροπή με αμοιβαία συμφωνία μεταξύ των μελών της. Η απαραίτητη γενική συναίνεση της επιτροπής σημαίνει ότι λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία από όλους τους αξιολογητές, αποφεύγοντας τα τυφλά σημεία και τις ατομικές προκαταλήψεις που θα μπορούσε να έχει ένας ανεξάρτητος αξιολογητής ο οποίος θα ήταν υπεύθυνος για την λήψη της απόφασης και οδηγεί σε λήψη καλύτερων αποφάσεων. Η ανεξάρτητη επιτροπή βοηθά ουσιαστικά στην ελαχιστοποίηση της πιθανότητας για λανθασμένη επιλογή, λόγω παράβλεψης ή έλλειψης στοιχείων που μπορεί να έχει λάβει ο κάθε αξιολογητής ατομικά.. Η εξέταση των αναλύσεων και βαθμολογιών των αξιολογητών από ανεξάρτητη επιτροπή, παρέχει ένα ακόμα επίπεδο αμεροληψίας στην λήψη της απόφασης, εξασφαλίζοντας ίση μεταχείριση στους υποψηφίους ανεξαρτήτων φυλής, φύλλου, εθνικότητας κλπ. Ο επιπλέον έλεγχος από ένα ανώτατο στέλεχος επιβεβαιώνει την επιθυμία τους για αμεροληψία των αποφάσεων και για την πρόσληψη μόνο των καταλληλότερων υποψηφίων για την κάλυψη της θέσης, κρατώντας σταθερά και υψηλά το επίπεδο ποιότητας που αναζητούν στους υποψηφίους.

Η εταιρεία καταβάλλει προσπάθεια να διατηρεί τις πρακτικές που εφαρμόζει για την προσέλκυση και στελέχωσή της, όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές, αξιολογώντας διάφορες μεταβλητές και διορθώνοντας άμεσα πρακτικές που δεν ανταποκρίνονται στα επιθυμητά αποτελέσματα.

5.6 Συστήματα Αμοιβών- Πρόσθετες Παροχές Εργαζομένων

Η Google είναι πολύ γνωστή για τις αμοιβές και τις παροχές και τα κίνητρα που προσφέρει στους εργαζομένους της, καθιστώντας την πρότυπο για πολλές μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να μιμηθούν τις πρακτικές της στο βαθμό που τους αναλογεί. Η εταιρεία παρέχει όλα τα βασικά που «απαιτούνται» από την αγορά ή υπαγορεύονται από τους νόμους κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, (όπως ασφάλιση, συνταξιοδοτικά προγράμματα κ.ά) αλλά και ακόμα πολλά περισσότερα. Οι παροχές που προσφέρονται είναι σχεδιασμένες ώστε να καλύπτονται όλες οι ανάγκες των εργαζομένων, οικονομικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ακόμα και οι σχετικές με την υγεία τους. Τα εξαιρετικά συστήματα αμοιβών που χρησιμοποιεί έχουν γίνει πλέον μέρος της κουλτούρας της, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

5.6.1 Ανταμοιβές

Οι αμοιβές που παρέχονται στους εργαζομένους της εταιρείας είναι ανταγωνιστικές, τόσο για την προσέλκυση υποψηφίων και τη διατήρησή των εργαζομένων όσο και για την παρακίνησή τους για υψηλό επίπεδο απόδοσης εργασίας. Τα πακέτα αμοιβών των εργαζομένων της Google καθορίζονται από μία ανεξάρτητη επιτροπή, όπως προαναφέρθηκε, η οποία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία εξατομικευμένης προσφοράς στον εκάστοτε υποψήφιο προς πρόσληψη, γεγονός που εξασφαλίζει την αμερόληπτη απόδοση αμοιβών και όχι με βάση τα κριτήρια ενός μεμονωμένου στελέχους.

Το πακέτο αμοιβών που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος, πέρα από την κύρια αμοιβή για τις υπηρεσίες που προσφέρει στην εταιρεία, περιλαμβάνει παροχή μετοχών και άλλων αντίστοιχων κινήτρων, επιδόματα, όπως για παράδειγμα επιπλέον χρήματα που δίνονται στους νέους γονείς για υπηρεσίες που θα τους βοηθήσουν τις πρώτες εβδομάδες μετά η γέννηση του παιδιού κ.ά., και άλλες ανταμοιβές- χρηματικές και μη χρηματικές. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα να αναθεωρηθεί το πακέτο αμοιβών με αυξήσεις στο ποσό ή τις μετοχές, μετά την ετήσια αξιολόγηση των εργαζομένων ή σε περίπτωση προαγωγής του εργαζομένου.

Οι χρηματικές αμοιβές συμπληρώνονται από χρηματικά δώρα-επιβραβεύσεις (bonuses), οι οποίες αποτελούν μέρος του συστήματος κινήτρων που εφαρμόζει η εταιρεία. Η εταιρεία επιβραβεύει τη συμβολή των εργαζομένων της- των οποίων η συμμετοχή ξεπερνά τα καθήκοντά τους, με διάφορες πρωτοβουλίες κατά τη διάρκεια των χρόνων, όπως για παράδειγμα η προτροπή των εργαζομένων να υποδείξουν κάποιον συνάδελφό τους ο οποίος αξίζει επιβράβευση (π.χ. επειδή εργάστηκε επιπλέον ώρες για να βοηθήσει κάποια ομάδα να ολοκληρώσει το έργο της). Επίσης, προσφέρονται και χρηματικά δώρα επιβραβεύσεις σε ετήσια βάση, με κριτήριο την επίδοση του κάθε εργαζομένου και την επίτευξη των ατομικών στόχων που έχουν προκαθοριστεί. Το ύψος της επιπλέον αυτής αμοιβής που δίνεται σε κάθε εργαζόμενο καθορίζεται από τη συμβολή του και τον αντίκτυπο που έχει η εργασία του στο κάθε έργο και όχι με βάση τα καθήκοντά του κατά την εκτέλεση του έργου.

5.6.2 Μη χρηματικές παροχές-οφέλη και κίνητρα

Η εταιρεία αποδεικνύει συνεχώς το ενδιαφέρον της προς τους εργαζομένους της, δημιουργώντας παροχές που υποστηρίζουν τη ζωή των εργαζομένων τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και τη ζωή τους γενικότερα., γεγονός το οποίο συμβάλλει

σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων, την αφοσίωσή τους στην εταιρεία και τέλος στην επίτευξη των στόχων. Το έργο των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία είναι δημιουργικό και καινοτομικό και γι' αυτό το λόγο η Google προσπαθεί με τις επιπλέον παροχές να απαλείψει οτιδήποτε μπορεί να απασχολεί τους εργαζομένους εκτός της εργασίας τους. Οι παροχές αυτές αφορούν διάφορους τομείς της ζωής τους με απώτερο στόχο τη φροντίδα των εργαζομένων ώστε να έχουν καλύτερη και ευκολότερη ζωή ενθαρρύνοντάς τους παράλληλα για παραγωγικότερη εργασία. Οι τομείς αυτοί όπως αναφέρονται στην ιστοσελίδα της είναι (<https://www.google.com/about/careers/how-we-care-for-googlers/>) :

- Υποστήριξη των αγαπημένων τους: παρέχουν διάφορες διευκολύνσεις για τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και τις οικογένειές τους ανάλογα με το στάδιο της ζωής τους και τις ανάγκες που έχουν σε κάθε περίοδο, όπως γενναιόδωρες γονικές άδειες, βοήθεια σε περίπτωση επιθυμίας υιοθεσίας παιδιού, παροχές σε περίπτωση θανάτου εργαζομένου για την οικογένεια του, φροντίδα παιδιού κλπ. Εκτός από αυτές τις παροχές διατίθενται και στις εγκαταστάσεις των γραφείων παροχές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όπως για παράδειγμα στεγνωκαθαριστήριο. Σε ορισμένα γραφεία μπορούν οι εργαζόμενοι να φέρουν ακόμα και το σκύλο τους στη δουλειά.
- Υγιεινή Ζωή: η εταιρεία είναι υπέρμαχος της υγιεινής ζωής και διατροφής και παρέχει πολλές υπηρεσίες υγείας και ευεξίας. Σε πολλά γραφεία υπάρχουν γιατροί, χειροπρακτικοί, φυσιοθεραπευτές οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους εργαζομένους ενώ σε κάποια γραφεία υπάρχουν ακόμα και κατάλληλα εξοπλισμένοι χώροι γυμναστηρίου ή παρέχουν εξοπλισμό γυμναστικής και τμήματα γυμναστικής για τη διατήρηση της καλής φυσικής κατάστασης με παράλληλη εξοικονόμηση χρόνου των εργαζομένων. Η εταιρεία παρέχει ακόμα δωρεάν θρεπτικά και υγιεινά γεύματα και σνακ στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους (καφετέριες και τραπεζαρίες), ως ολοκλήρωση της φροντίδας των εργαζομένων σε ότι αφορά την υγεία και τη διατροφή τους.
- Συνεισφορά στην κοινωνία: η εταιρεία δίνει επίσης μεγάλη αξία στην στήριξη της κοινωνίας. Γι' αυτό φροντίζει για τη συλλογή και διανομή των δωρεών των εργαζομένων της, και επιτρέπει στους εργαζομένους να προσφέρουν ώρες εργασίας τους ως εθελοντές.
- Ποιοτικός χρόνος: για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων η εταιρεία παρέχει ευέλικτα ωράρια εργασίας, παροχές διακοπών, ταξιδιωτική ασφάλιση, ή οτιδήποτε

άλλο μπορεί να χρειαστεί ο κάθε εργαζόμενος (εξατομικευμένα) για την ικανοποίηση των προσωπικών ή επαγγελματικών του αναγκών

- Χρηματοοικονομικές συμβουλές: παρέχουν αποταμιευτικά προγράμματα για συνταξιοδότηση, χρηματοοικονομικές συμβουλές και παρόμοιες παροχές ώστε να παραμένουν οι εργαζόμενοι οικονομικά υγιείς.
- Επένδυση στους εργαζομένους: η δια βίου μάθηση είναι συνυφασμένη με την κουλτούρα της εταιρείας. Παρέχουν υπηρεσίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, όπως μαθήματα κώδικα, μαθήματα μαγειρικής ή ακόμα και απόκτηση πτυχίων και υποστηρίζουν τον εργαζόμενο σε οτιδήποτε θελήσει να εκπαιδευτεί είτε εντός είτε εκτός των εγκαταστάσεων.

Ίσως η πιο γνωστή παροχή της Google είναι το 70/20/10 κατά την οποία ο κάθε εργαζόμενος απασχολείται το 70% του χρόνου εργασίας του σε έργα που του έχουν ανατεθεί, το 20% του χρόνου του σε έργα που επιθυμεί και σχετίζονται με τον πυρήνα της εργασίας του και 10% του χρόνου του σε οποιοδήποτε άλλο έργο ή ιδέα επιθυμούν και θεωρούν ότι θα βοηθήσει την εταιρεία.

Το σύστημα κινήτρων συμπληρώνεται από βραβεία, τα οποία επιβραβεύουν την επιτυχία μίας ομάδας στην επίτευξη των επιμέρους και των συνολικών στόχων. Τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνονται να υποδείξουν ομάδες οι οποίες θεωρούν ότι αξίζουν επιβράβευση. Οι ομαδικές αυτές επιβραβεύσεις έχουν τη μορφή βιωματικών βραβείων-εμπειριών, όπως ομαδικές εκδρομές σε διάφορα μέρη ή δώρα, δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων και όχι στη χρηματική αμοιβή.

Σχολιασμός πρακτικών ανταμοιβών

Οι αμοιβές, οι παροχές και τα κίνητρα που παρέχει η εταιρεία έχουν προκαλέσει σειρά συζητήσεων και ερωτημάτων για την αποτελεσματικότητά τους και τη συμβολή τους στην επιτυχία της. Η εταιρεία επαινείται συχνά για τον τρόπο που συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους της και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι λαμβάνει την πρώτη θέση ως τον καλύτερο εργοδότη τα τελευταία χρόνια.

Η εταιρεία είναι υπέρμαχος της άνισης ανταμοιβής μεταξύ των εργαζομένων με βάση τη συμβολή τους, δίνοντας στους καλύτερους εργαζομένους της πολύ καλύτερα πακέτα αμοιβών από ότι στους μεσαίου επιπέδου εργαζομένους. Η εταιρεία αμείβει τους εργαζομένους της δίκαια με βάση τη συμβολή τους, ωστόσο μπορεί να δημιουργηθούν μεγάλες διαφορές αμοιβών μεταξύ δύο εργαζομένων οι οποίοι εργάζονται στην ίδια θέση, ακριβώς γιατί η συμβολή τους δεν αξιολογείται ως ισάξια. Οι στόχοι που πρέπει

να επιτευχθούν είναι σαφώς προκαθορισμένοι σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και στη συνέχεια διαμορφώνονται οι στόχοι τόσο σε επίπεδο ομάδας όσο και σε ατομικό επίπεδο, οι οποίοι είναι εναρμονισμένοι με τους επιχειρηματικούς στόχους. Μέσα από αυτή την καθαρή επικοινωνία των στόχων στο εσωτερικό της εταιρείας οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τη σχέση μεταξύ κινήτρων και εργασιακής απόδοσης. Οι μισθολογικές διαφορές κινητοποιούν τους εργαζομένους να προσπαθούν να αυξήσουν τη συμβολή τους και την επίδοσή τους, ώστε να πληρούν και οι ίδιοι τα κριτήρια για τις επιπλέον ανταμοιβές.

Η εταιρεία είναι προσανατολισμένη στο στόχο και τα αποτελέσματα. και η λήψη αποφάσεων για την εφαρμογή όποιων μέτρων βασίζεται πάντα σε στοιχεία. Μετά από έρευνες και ανάλυση στοιχείων η εταιρεία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αμοιβές των εργαζομένων και οι επιβραβεύσεις των ομάδων πρέπει να αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο. Οι προσωπικές αμοιβές και ανταμοιβές δίνονται με χρηματικά ποσά, θεωρούνται προσωπικά στοιχεία του κάθε εργαζόμενου και σχετίζονται με την ατομική απόδοση του εργαζομένου ενώ τα βραβεία που δίνονται και ανακοινώνονται σε όλους παρέχονται με τη μορφή εμπειριών και αφορούν τη συνεργατική εργασία και ομαδικότητα. Οι έρευνες της εταιρείας κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ομαδικές ανταμοιβές-βραβεία είναι προτιμότερο να παρέχονται με τη μορφή βιωματικών εμπειριών για να αποτρέψουν τα παράπονα και τη ζήλεια ανάμεσα στους εργαζομένους. Η μορφή αυτή των βραβείων έχει ως αποτέλεσμα να παραμένουν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι και να διατηρείται ένα καλό εργασιακό κλίμα που είναι απαραίτητο για τη σωστή λειτουργία της εταιρείας.

Το εύρος και η ποικιλία των παροχών εξυπηρετούν δύο στόχους της εταιρείας. Ο πρώτος στόχος είναι η προσέλκυση των ταλέντων του χώρου. Η εταιρεία αναζητά δημιουργικά και καινοτομικά άτομα για να καλύψει τις ανάγκες της και μέσω αυτών των παροχών και διευκολύνσεων- σε συνδυασμό με την αποστολή της και την κουλτούρα της- αποτελεί πόλο έλξης για αυτά τα φιλόδοξα και δημιουργικά άτομα. Ο δεύτερος στόχος είναι η διατήρηση των ατόμων αυτών στο δυναμικό της εταιρείας καθώς οι «ειδικοί» και τα ταλέντα του χώρου δεν παρασύρονται εύκολα πλέον από τους παραδοσιακούς τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων. Η εταιρεία προσπαθεί να διατηρεί συνεχώς τους εργαζομένους της ικανοποιημένους σε όλους τους τομείς συμβάλλοντας στην επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη.

Μέσω των ποικίλων και εντυπωσιακών πρόσθετων παροχών που προσφέρει η εταιρεία- όπως για παράδειγμα η δωρεάν μεταφορά προς και από την εταιρεία με

λεωφορεία που διαθέτουν wi-fi, οι υπηρεσίες στεγνοκαθαριστηρίου κ.ά.- προσπαθεί να διατηρήσει τους εργαζομένους επικεντρωμένους στην εργασία τους, ελαχιστοποιώντας οτιδήποτε μπορεί να αποσπάσει το χρόνο ή τη συγκέντρωση τους από την εργασία τους, αποσκοπώντας σε μεγαλύτερη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο υψηλών απαιτήσεων από τους εργαζομένους της αναγνωρίζεται παράλληλα η ανάγκη ύπαρξης προσωπικής ζωής των εργαζομένων εκτός εταιρείας και η ευθύνη διασφάλισης της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασιακή και προσωπική ζωή των εργαζομένων της. Μέσα σε αυτό το οικογενειακό κλίμα και την ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής που προσφέρει η εταιρεία, οι εργαζόμενοι λειτουργούν ελεύθερα και με σεβασμό απέναντι στην εταιρεία και ανταποδίδουν με τη σειρά τους με τη δέσμευσή τους στην εταιρεία και αυξημένη παραγωγικότητα.

Μέσω της ελευθερίας που παρέχει η εταιρεία στους εργαζομένους για τη χρήση του χρόνου τους (κανόνας 70/20/10), επιτρέπει στους εργαζομένους να απασχοληθούν σε ένα έργο το οποίο πραγματικά τους ενδιαφέρει, με αποτέλεσμα αυξημένη παραγωγικότητα. Αυτό επίσης αποτρέπει την διάθεση αποχώρησης από την εταιρεία για τη δημιουργία νέων startup επιχειρήσεων από τους εργαζομένους και συμβάλλει στη διατήρηση της γνώσης μέσα στην εταιρεία. Η χρήση ενός μέρος του εργασιακού τους χρόνου σε έργα τα οποία ενδιαφέρουν τους εργαζομένους έχει οδηγήσει σε καινοτομικά και πρωτότυπα προϊόντα, που έχουν αποφέρει μεγάλα κέρδη, όπως για παράδειγμα το gmail.

Η εταιρεία Google αναγνωρίζει το γεγονός ότι η δημιουργία προγραμμάτων και παροχών που να καλύπτει όλο το ανθρώπινο δυναμικό της είναι ένα πολύ σύνθετο πρόβλημα, καθώς οι ατομικές ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις διαφοροποιούνται αρκετά. Ωστόσο, έχοντας κατανοήσει και λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού της έχει δημιουργήσει μία ποικιλία παροχών ώστε να ικανοποιεί ως επί το πλείστον το σύνολο των ανθρώπων της και αυτό αποτελεί τη λύση της στην παρακίνηση και αφοσίωση των εργαζομένων της στην ίδια την εταιρεία και το σκοπό της. Για να επιτύχει τη σημερινή της θέση έχει επενδύσει σε χρόνια ερευνών για να «τελειοποιήσει» αυτή τη λίστα παροχών με απώτερο στόχο της τη δημιουργία ενός θετικού και υψηλά παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας.

5.7 *Εργασιακό Περιβάλλον*

Η εταιρεία Google έχει διαμορφώσει ένα μοναδικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο προσελκύει, παρακινεί και προσφέρει στη διατήρηση των εργαζομένων στην εταιρεία. Τα γραφεία και οι εγκαταστάσεις της εταιρείας μοιάζουν περισσότερο με παιδική χαρά παρά με γραφεία. Το εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας αντικατοπτρίζει και συμπληρώνει τη μοναδική κουλτούρα και φιλοσοφία της εταιρείας (η εργασία πρέπει να προσφέρει προκλήσεις και οι προκλήσεις πρέπει να είναι διασκεδαστικές και οι ικανοποιημένοι και χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι παραγωγικότεροι εργαζόμενοι).

Οι χώροι εργασίας της εταιρείας απέχουν πολύ από τους τυπικούς και συνηθισμένους χώρους εργασίας. Η κάθε λεπτομέρεια στο σχεδιασμό του χώρου προκύπτει μετά από έρευνα για την κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι εάν οι εργαζόμενοι «χρειάζονται» πλυντήρια, πλυντήρια αυτοκινήτων, δωρεάν γεύματα, κομμωτήρια κ.ά. τότε η εταιρεία είναι διατεθειμένη να παρέχει και τους αντίστοιχους χώρους και υπηρεσίες. Σε ό,τι αφορά το χώρο των γραφείων, η εταιρεία δίνει ακόμα και τη δυνατότητα στους εργαζομένους να σχεδιάσουν οι ίδιοι το γραφείο τους όπως επιθυμούν, όπως για παράδειγμα μπορούν να έχουν ενσωματωμένο διάδρομο γυμναστικής για να περπατάνε κατά τη διάρκεια της εργασίας τους ή να στέκονται όρθιοι αντί να κάθονται σε ένα συμβατικό γραφείο.

Πέρα από τους αντισυμβατικούς χώρους των γραφείων, η εταιρεία έχει συμπεριλάβει στους χώρους της χώρους ψυχαγωγίας και αναψυχής (βιβλιοθήκες, χώρους παιχνιδιών, μπιλιάρδο κ.ά.), χώρους εστίασης (καφετέριες, εστιατόρια) χώρους άθλησης (beachvolley, αναρρίχηση σε τοίχους κ.ά.) και χώρους χαλάρωσης και διαλογισμού (χώροι μασάζ, χώροι για μαθήματα γιόγκα και πιλάτες κ.ά.). Ο σχεδιασμός των χώρων είναι καινοτομικός και διασκεδαστικός με πολλά χρώματα, ανοιχτούς χώρους, θεματική διακόσμηση σε κάθε αίθουσα (π.χ. αίθουσα συνεδριάσεων που μοιάζει με παμπ στο Δουβλίνο, με θέμα το Broadway στα κεντρικά γραφεία κ.ά.), τσουλθήθρες για τη μετακίνηση μεταξύ ορόφων και άλλα. Σε όλα τα γραφεία της εταιρείας ανά τον κόσμο οι εργασιακοί χώροι είναι αντιπροσωπευτικοί του δημιουργικού πνεύματος της εταιρείας, διατηρώντας τα τοπικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας και περιοχής, ώστε να νιώθουν άνετα οι εργαζόμενοι και οι επισκέπτες.

Ο σχεδιασμός των χώρων λειτουργεί επίσης βοηθητικά για την ενίσχυση των επιμέρους στόχων της εταιρείας. Ένα παράδειγμα είναι οι ανοιχτοί χώροι και τα μεγάλα τραπέζια που υπάρχουν στις κουζίνες ή τις καφετέριες που ενισχύουν την αλληλεπίδραση των εργαζομένων. Ένα ακόμα παράδειγμα αποτελεί η τοποθέτηση των

σνακ και ροφημάτων στους χώρους των καφετεριών της εταιρείας για την προώθηση της υγιεινής διατροφής. Παρότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία τροφών διαθέσιμες στους εργαζομένους οι υγιεινές τροφές τοποθετούνται στο μπροστινό μέρος των πάγκων σε διάφανα δοχεία ενώ οι υπόλοιπες βρίσκονται πιο πίσω σε μη διαφανή δοχεία.

Το γεγονός ότι η εταιρεία θεωρείται ως το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον υποστηρίζει όχι μόνο την καλή εικόνα της εταιρείας προς τα έξω αλλά συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό και στην επιτυχία της και αυτό αποδεικνύεται από τα στοιχεία που συλλέγει η εταιρεία. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα ιδιόρρυθμα και ιδιαίτερα γραφεία και εγκαταστάσεις που διατηρεί η εταιρεία και στην παραγωγικότητα, συνεργασία και έμπνευση των εργαζομένων. Οι χώροι ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση, τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών των εργαζομένων με αποτέλεσμα την προώθηση της δημιουργικής σκέψης.

Το εργασιακό κλίμα της εταιρείας διακατέχεται από σεβασμό στους υπαλλήλους, εμπιστοσύνη, δημοκρατία και επικοινωνία, ευελιξία, ελευθερία και διαφάνεια. Η εταιρεία ακολουθεί πρακτικές οι οποίες ενισχύουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, δημιουργώντας ένα θετικό εργασιακό κλίμα. Η εταιρεία παρέχει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να φτάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων και να νιώθουν άνετα να μοιράζονται τις ιδέες τους και τις σκέψεις τους.

Παρακάτω αναφέρονται κάποιες τέτοιες πρακτικές που ακολουθούνται:

- Τακτικές συναντήσεις με τους προϊσταμένους για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την στρατηγική, τους στόχους και τις εξελίξεις της εταιρείας, στις οποίες μπορούν οι εργαζόμενοι να θέτουν σχετικές ερωτήσεις. Διοργανώνονται επίσης εβδομαδιαίες συναντήσεις (TGIF), όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τα γεγονότα της εβδομάδας και μπορούν να θέτουν ερωτήματα ανεξαρτήτως θέματος και να λαμβάνουν απαντήσεις. Σε αυτές τις συναντήσεις γίνεται και η ένταξη των νεοπροσληφθέντων στην «οικογένεια» της εταιρείας.
- Η τήρηση ηθικού επαγγελματικού κώδικα της εταιρείας είναι πολύ σημαντική και προτρέπουν τους εργαζομένους να αναφέρουν οποιοδήποτε περιστατικό αντίκειται σε αυτόν. Είναι επίσης ενάντια σε κάθε μορφή ρατσισμού και ενθαρρύνουν τη διαφορετικότητα και την πολυπολιτισμικότητα ακόμα και μέσα από εκδηλώσεις στην εταιρεία για την ενημέρωση των εργαζομένων.

- Διεξάγονται συνεχώς έρευνες για τη βελτίωση των προγραμμάτων και παροχών, σεβόμενη την ανωνυμία των εργαζομένων που συμμετέχουν στις έρευνες αυτές. Τα αποτελέσματα των ερευνών είναι διαθέσιμα σε όλους.
- Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με το λογισμικό έχουν πρόσβαση σε βιβλιοθήκες κώδικα, οι οποίες περιέχουν όλους τους κώδικες της εταιρείας.
- Εφαρμόζεται η πρακτική της «ανοιχτής πόρτας». Ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να πλησιάσει οποιαδήποτε στιγμή έναν ανώτερο του και να συζητήσει όποιο θέμα επιθυμεί, γνωρίζοντας ότι η άποψή του και η γνώμη του έχει αξία.
- Διοργανώνονται συνεστιάσεις για την κοινωνικοποίηση μεταξύ των εργαζομένων.
- Υπάρχουν εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας, όπου μπορούν να επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους, να βρίσκουν πληροφορίες για συναδέλφους τους σχετικά με την εξειδίκευσή τους και τα ενδιαφέροντά τους, να ανεβάζουν τις ιδέες τους και να βαθμολογούνται από συναδέλφους τους και οι καλύτερες να λαμβάνουν έγκριση για υλοποίηση κ.ά.
- Πέρα από την ελευθερία που δίνεται στους εργαζομένους ως προς τη χρήση του εργασιακού τους χρόνου (κανόνας 70/20/10), οι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργούν σχετικά αυτόνομα καθώς τα έργα υλοποιούνται μέσω μικρού μεγέθους ομάδων.

Παρόλο που η εταιρεία δεν απαιτεί από τους εργαζομένους της να παρευρίσκονται στα γραφεία τους για την υλοποίηση των εργασιών τους, έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα τέτοιο περιβάλλον, στο οποίο θέλουν να βρίσκονται και να εργάζονται οι άνθρωποί της. Η εταιρεία αναγνωρίζει το γεγονός ότι η δημιουργικότητα δεν μπορεί να εξαναγκαστεί και γι' αυτό το λόγο παρέχουν ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ελευθερία, διασκέδαση και σεβασμό στις απόψεις και επιθυμίες των εργαζομένων. Οι στρατηγικές της «τυχαίας συνάντησης» των δημιουργικών εργαζομένων της (λόγω των ανοιχτών χώρων), της δημιουργίας ενός ενδιαφέροντος και αισθητικά ελκυστικού περιβάλλοντος εργασίας, της προτροπής για ανάληψη πρωτοβουλιών και δυνατότητας έρευνας και εφαρμογής προσωπικών ιδεών των εργαζομένων κ.ά. αποτελούν τις βάσεις για πρόκληση της δημιουργικότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα καινοτομικά προϊόντα.

Οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα, είναι πιο δημιουργικοί, με καλύτερες ιδέες εφόσον εργάζονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που καλύπτει τις ανάγκες τους

(ευτυχία, άνεση, ευελιξία, χαλάρωση, ισορροπημένη διατροφή, άσκηση, οπτική διέγερση μέσω του περιβάλλοντος χώρου, αναγνώριση της αξίας τους, σεβασμός, εμπιστοσύνη κ.λπ.) αποκτώντας μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση. Μέσα σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον αποδεικνύεται ότι η εργασία μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ικανοποίησης, ενέργειας και πληρότητας, ακόμα κι αν αυτό συνοδεύεται από σωματική ή/και διανοητική κούραση. Το θετικό εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία και τους κινητοποιεί ώστε να προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους για να επιτύχουν της επιχειρηματικούς στόχους.

5.8 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η εταιρεία αναγνωρίζει την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων ως μία στρατηγική και ανταγωνιστική αναγκαιότητα στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και επιτυχία της εταιρείας. Εφαρμόζει πρακτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής αναβάθμισης, οι οποίες έχουν θετικό αντίκτυπο στην προσέλκυση των ταλέντων του χώρου και στη διατήρηση των εργαζομένων στην εταιρεία. Η εταιρεία παρέχει στους ανθρώπους της μία ευρεία ποικιλία ευκαιριών για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, υποστηρίζοντας τους εργαζομένους της σε οτιδήποτε θέλουν να εκπαιδευτούν (ακόμα και μαθήματα μαγειρικής, μαθήματα κιθάρας κ.ά.). Υποστηρίζει επίσης οικονομικά τους εργαζομένους της μέσω της χρηματοδότησης σπουδών των εργαζομένων, οι οποίες σχετίζονται με τη θέση εργασίας τους.

Η εταιρεία παρέχει τις υπηρεσίες εκπαίδευσης με διάφορες μορφές, όπως δομημένη πάνω στην εργασία εκπαίδευση (on the job training), εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, εξ'άποστάσεως εκπαίδευση, καθοδήγηση από στελέχη μέσα στην εταιρεία, ή ακόμα και με τη μορφή διδασκαλίας από τους ίδιους τους εργαζόμενους, σε θέματα που τους ενδιαφέρουν ιδιαίτερα, σε συναδέλφους τους. Οι ευκαιρίες στον επαγγελματικό τομέα δεν περιορίζονται μόνο στις άμεσες ανάγκες της εταιρείας αλλά και σε μελλοντικές, ενώ οι ευκαιρίες ανάπτυξης σε προσωπικό επίπεδο αφορούν τη διεύρυνση των γνώσεων των εργαζομένων. Για τον καθορισμό των μαθημάτων που παρέχει η εταιρεία διεξάγει έρευνες ώστε να καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων της, τόσο σε θέματα

που αφορούν την εργασία και συνδέονται με την παραγωγικότητα των εργαζομένων όσο και σε θέματα διαπροσωπικών σχέσεων και διαχείρισης διάφορων θεμάτων.

Ένας ακόμα τρόπος ανάπτυξης των εργαζομένων που εφαρμόζει η εταιρεία είναι το πρόγραμμα «Talks at Google». Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει ομιλίες από εξέχουσες προσωπικότητες όλων των κατηγοριών (πολιτικοί, καλλιτέχνες, συγγραφείς κα), οι οποίοι μοιράζονται τις εμπειρίες τους, τι τους κινητοποιεί και πώς θεωρούν ότι κάνουν τον κόσμο ένα καλύτερο μέρος. Οι ομιλίες αυτές είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο και μπορούν να τις παρακολουθήσουν οποιαδήποτε στιγμή θελήσουν. Μέσω αυτού του προγράμματος η εταιρεία επιδιώκει την ανάπτυξη της σκέψης, της κριτικής ικανότητας και ενίσχυση της δημιουργικότητας των εργαζομένων της. (<https://talksat.withgoogle.com/about>)

Η επένδυση της εταιρείας στους εργαζομένους της μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξής τους επαγγελματικά και προσωπικά δημιουργεί στους εργαζομένους της ένα αίσθημα ικανοποίησης και αφοσίωσης. Αισθάνονται ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για τους ίδιους και για την εργασία που προσφέρουν, παρέχοντας τους ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης και εμπλουτισμού των γνώσεων τους, δημιουργώντας τους την ανάγκη και για περαιτέρω ανάπτυξη. Η εταιρεία εξασφαλίζει ότι όχι μόνο αποκτούν περισσότερη γνώση και προσόντα αλλά διευρύνουν και τις γνώσεις τους για υποστήριξη της μετέπειτα επαγγελματικής τους πορείας. Το γεγονός ότι η εταιρεία τους δίνει την ελευθερία και τη δυνατότητα εκπαίδευσης σε προσωπικό επίπεδο ενισχύει την παρακίνηση των υπαλλήλων για καλύτερες επιδόσεις.

Μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων η εταιρεία επιτυγχάνει επίσης την αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας και την υψηλότερη ποιότητα στις υπηρεσίες και προϊόντα που παράγει. Οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτό το κλίμα ενδιαφέροντος και φροντίδας από την πλευρά της εταιρείας, αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους και προσπαθούν να επιτύχουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

5.9 Διοίκηση Απόδοσης

Η εταιρεία μετρά και αξιολογεί όλες τις δραστηριότητες με βάση τα δεδομένα που συλλέγει συνεχώς για να μπορεί να προβεί στη λήψη αποφάσεων που θα της αποδώσουν θετικά αποτελέσματα, όπως έχει φανεί και από την μέχρι τώρα ανάλυση.

Ο απώτερος στόχος της διοίκησης της απόδοσης είναι η διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων μέσω της ικανοποίησής τους και της ανάπτυξής τους.

Οι στόχοι της εταιρείας είναι σαφώς καθορισμένοι σε όλα τα επίπεδα. Οι εργαζόμενοι έχουν γνώση του τι πρέπει να επιτευχθεί και πότε, και κατανοούν τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Αξιολόγηση εργαζομένων: Οι αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται σε μία κλίμακα από το 1 (χρειάζεται βελτίωση) έως το 5 (εξαιρετικό) με τη μέθοδο «Στόχοι και Αποτελέσματα Κλειδιά» (Objectives and Key Results (OKRs), παρόμοια με τη διοίκηση μέσω στόχων. Το πρώτο επίπεδο είναι το επίπεδο της αυτοαξιολόγησης, όπου ο κάθε εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του και παρέχει παραδείγματα που υποστηρίζουν την άποψή του. Στη συνέχεια ο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται από μία ομάδα συναδέλφων του (δεν γνωρίζει την ταυτότητα των αξιολογητών του). Οι αξιολογήσεις του κάθε εργαζομένου συγκεντρώνονται από τον προϊστάμενό του, ο οποίος δημιουργεί ένα προσχέδιο βαθμολογίας του εργαζομένου. Τα ανώτερα στελέχη συγκεντρώνονται και συζητούν τις αξιολογήσεις τους για τους εργαζομένους τους, δικαιολογώντας την απόφασή τους, μειώνοντας την πιθανότητα μεροληψίας κάποιου στελέχους απέναντι σε κάποιον εργαζόμενο. Οι αξιολογήσεις γίνονται σε εξαμηνιαία βάση.

Οι συζητήσεις για τις αυξήσεις και τις προαγωγές δεν γίνονται μαζί με τις αξιολογήσεις (γίνονται τουλάχιστον σε απόσταση ενός μήνα) και αυτό συμβαίνει για να αποσυνδεθεί η απόδοση του εργαζομένου αποκλειστικά από την χρηματική αμοιβή, σε μία προσπάθεια παρακίνησης των εργαζομένων να αναπτυχθούν και να συμβάλλουν στην εταιρεία όχι μόνο για την αύξηση της αμοιβής τους.

Υπάρχει διαφάνεια σε όλες τις διαδικασίες και τα στοιχεία. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία αυξάνει την αξιοπιστία της, δημιουργεί εμπιστοσύνη και συμβάλλει στην αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία

Εκτός από την αξιολόγηση των εργαζομένων η διοίκηση απόδοσης περιλαμβάνει και την μέτρηση αποτελεσμάτων σε τομείς που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις των εργαζομένων, όπως η απόκτηση ικανοτήτων μέσω εκπαίδευσης, την καθοδήγηση και τα απαραίτητα εργαλεία των εργαζομένων για την εργασία τους, τις πρακτικές που εφαρμόζονται για την ικανοποίηση και την προσήλωσή τους στην εργασία τους. Η εταιρεία χρησιμοποιεί μία προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα την οποία αποκαλεί «people analytics». Διαθέτει ειδικό τμήμα το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με την καινοτόμα έρευνα- σε θέματα όπως παροχή

κινήτρων για δημιουργική εργασία ή πώς μπορεί να προωθηθεί η καινοτομία μέσα από τη διαφορετικότητα των εργαζομένων- η οποία διαμορφώνει τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μέσα στην εταιρεία. Για παράδειγμα, η έρευνα κατέδειξε ότι ο ιδανικός αριθμός συνεντεύξεων για την επιλογή υποψηφίων είναι 4 με 5, οπότε ο αριθμός των συνεντεύξεων μειώθηκε τουλάχιστον στο μισό από ότι ίσχυε μέχρι τότε. Ένα ακόμα παράδειγμα είναι η ανάδειξη των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη για να οδηγούν σε επιτυχημένα αποτελέσματα ή η αναγνώριση των εργαζομένων και η παροχή καινοτόμων ανταμοιβών και κινήτρων ή η κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών ώστε να καλυφθούν όλες οι ανάγκες των εργαζομένων. Μέσω της διοίκησης της απόδοσης γίνεται η μέτρηση και αξιολόγηση των μεταβλητών που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους και λαμβάνουν μέτρα εφαρμογής καινούριων πρακτικών ή διόρθωσης των υφισταμένων που αποκλίνουν από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εκτός από τους ψυχολογικούς παράγοντες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, η διοίκηση απόδοσης δημιουργεί θετικά αποτελέσματα σε όρους εξοικονόμησης χρόνου και κόστους και προσφέρουν μία βάση για τη λήψη αποφάσεων αποτελεσματικότερων πρακτικών και προγραμμάτων που αφορούν τη διαχείρισή τους.

5.10 Επίλογος-Συμπεράσματα

Η εταιρεία Google βρίσκεται διαρκώς στο επίκεντρο των συζητήσεων σε ότι αφορά τους ανθρώπινους πόρους και τη διαχείρισή τους και αποτελεί πόλο έλξης για τα ταλέντα αλλά και για χιλιάδες ακόμη ανθρώπους που αναζητούν εργασία.

Μέσα από τη μελέτη περίπτωσης που παρουσιάστηκε, φαίνεται η έντονη συσχέτιση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της στην επιτυχημένη πορεία της εταιρείας. Είναι εμφανές ότι η εταιρεία αναγνωρίζει τη σημασία των ανθρωπίνων πόρων όχι μόνο στη θεωρία αλλά και στην πράξη. Οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων είναι εναρμονισμένες με τις επιχειρηματικές στρατηγικές που χρησιμοποιεί η εταιρεία και προωθούν και υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς της στόχους. Οι πρακτικές που εφαρμόζει στοχεύουν κυρίως στην αύξηση του επιπέδου δέσμευσης στην εταιρεία, στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων και στη δημιουργία εμπιστοσύνης.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα πρακτικών ανθρωπίνων πόρων, προσαρμοσμένα όμως στο δικό της περιβάλλον, ώστε να μπορεί να επιτύχει τα μεγαλύτερα δυνατά αποτελέσματα, μέσω της αξιοποίησης και ανάπτυξης του πολυτιμότερου πόρου της. Οι ανθρώπινοι πόροι της εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς πληρούν τα κριτήρια σύμφωνα με τη θεωρία VRIO και σε συνδυασμό με την υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων αποκτά ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω των στρατηγικών και πρακτικών που εφαρμόζει έχει επιτύχει να διατηρεί τους ανθρώπους της πιστούς στην εταιρεία, φιλόδοξους, καινοτόμους και παραγωγικούς, δημιουργώντας ένα χαρούμενο και κερδοφόρο εργασιακό περιβάλλον.

Η Google έχει αναγάγει τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε επιστήμη, μετρώντας και αξιολογώντας όλες τις παραμέτρους που μπορεί να επηρεάζουν τη σχέση των ανθρωπίνων πόρων και τα αποτελέσματά της, αναζητώντας συνεχώς τρόπους για την βελτίωση των ανθρωπίνων πόρων, τόσο σε όρους ευημερίας όσο και απόδοσης των εργαζομένων. Πίσω όμως από όλες αυτές τις εξαιρετικές και πάνω από το μέσο όρο πρακτικές που εφαρμόζει, βρίσκεται η εστίαση της εταιρείας στην παραγωγικότητα και στα αποτελέσματα που οδηγούν στην επίτευξη της αποστολής της, την οργάνωση όλων των πληροφοριών και την προσβασιμότητα τους σε όλους.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε πως όλες αυτές οι καινοτόμες και μη πρακτικές που εφαρμόζει η εταιρεία για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων βοηθούν στο να χτιστεί η βάση για μια κουλτούρα η οποία ενθαρρύνει την αφοσίωση, τη δέσμευση, τη

δημιουργικότητα και την καινοτομία, η οποία οδηγεί στην επιτυχημένη διαχρονική πορεία της.

Βιβλιογραφία 5^ο Κεφαλαίου

1. Thomas S., & Karodia A.M., 2014, Human Resources Practices at Google in Terms of Some Management Perspectives: Exploring the Entrepreneurial Spirit., Arabin Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), 2(3), pp.15-27.
2. Kuntze R., Matulich E., 2010, Google: Searching for Value, Journal of Case Research in Business and Economics, 2, pp. 1-10.
3. Frick, W., 2014, *How Google Has Changed Management, 10 Years After its IPO*, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2014/08/how-google-has-changed-management-10-years-after-its-ipo/>
4. Rushdi Y.A.K., Kamal A. N., 2014, An Evaluation of Google's Organisational & Recruitment Culture, Management, 4(4), pp. 98-101.

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://blog.octanner.com/appreciation-2/rules-of-recognition-from-inside-google>
<http://blog.rocketrip.com/google-and-successful-workplaces>
<http://fortune.com/2012/01/19/larry-page-google-should-be-like-a-family/>
<http://fortune.com/2012/01/19/larry-page-google-should-be-like-a-family/>
<http://iveybusinessjournal.com/publication/distributed-leadership-at-google-lessons-from-the-billion-dollar-brand/>
<http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2016/03/04/google-s-four-rules-of-recruitment.aspx>
<http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2016/03/17/benefits-gone-wild/#3b04a0d1ff38>
<http://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html>
http://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html?_r=0
<http://www.culture.rocks/blog/googles-performance-management-practices-part-1>
<http://www.talentculture.com/this-is-how-google-redefines-performance-management>
<http://www.thecareermuse.co.in/googles-recruiting-process-debunked/>
<http://www.wired.com/2015/08/new-company-called-alphabet-owns-google/>
<https://abc.xyz/investor/founders-letters/2015/>
https://abc.xyz/investor/pdf/20151231_alphabet_10K.pdf
<https://barbradozier.wordpress.com/2016/02/15/googles-work-environment/>
<https://blog.kissmetrics.com/googles-culture-of-success/>
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/07/google-found-out-that-giving-its-employees-trips-to-hawaii-is-better-than-1m-awards>
<https://en.wikipedia.org/wiki/Google>
<https://googleblog.blogspot.gr/2015/08/google-alphabet.html>
<https://research.googleblog.com/search/label/PiLab>
<https://rework.withgoogle.com/subjects/people-analytics/>
<https://talksat.withgoogle.com/about>
<https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>
<https://www.ereMEDIA.com/ere/a-case-study-of-google-recruiting-part-2/>

<https://www.eremedia.com/ere/how-google-became-the-3-most-valuable-firm-by-using-people-analytics-to-reinvent-hr/>
<https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>
<https://www.fastcompany.com/3007268/where-are-they-now/not-happy-accident-how-google-deliberately-designs-workplace-satisfaction>
<https://www.google.com/about/careers/fields-of-work/people>
<https://www.google.com/about/careers/how-we-care-for-googlers/>
<https://www.google.com/about/careers/how-we-hire/>
<https://www.google.com/about/company/>
<https://www.google.com/about/company/philosophy/>
<https://www.google.com/diversity/index.html>
<https://www.google.com/intl/en/about/careers/lifeatgoogle/>
<https://www.google.com/intl/en/about/careers/lifeatgoogle/benefits/>
<https://www.google.com/intl/en/about/careers/lifeatgoogle/creating-an-office-for-work-and-play.html>
<https://www.google.com/intl/en/about/careers/lifeatgoogle/google-family.html>
<https://www.google.com/intl/en/about/careers/lifeatgoogle/hiringprocess/>
<https://www.google.com/intl/en/about/careers/lifeatgoogle/passion-not-perks.html>
<https://www.hcwbenefits.com/10-things-we-can-learn-from-googles-company-culture-2/>
<https://www.officevibe.com/blog/7-secrets-of-googles-epic-organizational-culture>
<https://www.thebalance.com/google-overview-company-culture-and-history-2071320>

Κεφάλαιο 6: Γενικά Συμπεράσματα

Στη σύγχρονη οικονομία της γνώσης με τις συνεχείς προκλήσεις και τις διαρκείς μεταβολές, η πορεία της επιχείρησης επηρεάζεται από την επιλογή των στόχων και τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής για την επίτευξή τους. Η επιχείρηση καλείται να διαμορφώσει και να υλοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές, οι οποίες θα διαμορφώσουν τα στρατηγικά χαρακτηριστικά της, τα οποία θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και κατ'επέκταση στην ενίσχυση της μακροχρόνιας ευημερίας της.

Η στρατηγική διοίκηση παρέχει στην επιχείρηση ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης για τη διαμόρφωση στρατηγικών εναρμονισμένων με το σκοπό και τους στόχους της, την υλοποίηση των στρατηγικών αυτών αξιοποιώντας στο μέγιστο δυνατό τους πόρους της και την αξιολόγηση της υλοποίησης ώστε να μπορεί να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις εάν είναι απαραίτητο. Η χρήση της στρατηγικής διοίκησης δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναπτύξει τις ικανότητές της και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και να τα χρησιμοποιήσει για την επιβίωση και την ανάπτυξής της. Με άλλα λόγια, μέσω της στρατηγικής διοίκησης, η επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία για να διαμορφώνει το μέλλον της και να κατευθύνει την πορεία της προς το σημείο που επιθυμεί, λαμβάνοντας αποδοτικότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις.

Η επιθυμία των επιχειρήσεων να είναι καινοτομικές και να βρίσκονται πάνω από το μέσο όρο μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργεί την ανάγκη για την υλοποίηση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, η οποία θεωρείται πολύτιμο εργαλείο για την ώθηση των επιχειρήσεων στην επιτυχία. Είναι κοινώς αποδεκτή πλέον η αναγνώριση των ανθρωπίνων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν στην επιτυχημένη πορεία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Επομένως η διαμόρφωση και η υλοποίηση των κατάλληλων για την επιχείρηση στρατηγικών και πρακτικών ανθρωπίνων πόρων αποτελεί βασικό παράγοντα για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.

Η συνεισφορά και η συμβολή των ανθρωπίνων πόρων και η διαχείρισή τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την επιστημονική κοινότητα. Οι ερευνητικές προσπάθειες εστιάζονται στην απόδειξη της σχέσης ανάμεσα στις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται και της επίδοσης της επιχείρησης. Παρόλο που η αιτιακή σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο μεταβλητές δεν

έχει ακόμα εξακριβωθεί, ωστόσο η ύπαρξη θετικών συσχετίσεων ανάμεσα σε πρακτικές και αποτελέσματα, παρέχουν έναν οδηγό για τη λήψη αποφάσεων από τις επιχειρήσεις. Στο πεδίο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων υπάρχουν πολλές περιοχές οι οποίες επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης. Οι σημαντικότερες όμως από αυτές, οι οποίες δημιουργούν θετικά αποτελέσματα και έχουν τις μεγαλύτερες επιπτώσεις στην επίδοση της επιχείρησης, είναι η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, οι αμοιβές και η διοίκηση απόδοσης.

Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Η επιχείρηση αναγνωρίζοντας και κατανοώντας τον τρόπο με τον οποίο οι ανθρώπινοι πόροι συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης, μπορεί να προβεί σε αποφάσεις, οι οποίες θα καθορίσουν τη θετική της πορεία. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και τις έρευνες των τελευταίων χρόνων οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των ανθρώπων και της επίδοσης της επιχείρησης, βασίζονται στη θεωρία ΑΜΟ, η οποία θεωρείται ως επέκταση της θεωρίας των πόρων (resource based view), δηλαδή στην ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκριθούν στην εργασία τους, στην παρακίνησή τους να εκτελούν την εργασία τους και στις ευκαιρίες που έχουν να εφαρμόζουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους στην εργασία τους. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και εάν ικανοποιούνται ως κριτήρια τότε επηρεάζονται θετικά τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η αποκλειστική χρήση χρηματικών κινήτρων δεν είναι πλέον επαρκής για την ικανοποίηση των εργαζομένων και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν συνεχώς τρόπους παρακίνησης, ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων. Για να εξασφαλίζουν μία επιτυχημένη πορεία μέσω της αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογούν και να βελτιώνουν συνεχώς τις πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζουν, τόσο σε όρους αποδοτικότητας όσο και αποτελεσματικότητας.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Alkhafaji A.F., 2003, Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment, Psychology Press.
2. Andrews, K.R., 1987, The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed, Irwin, Homewood
3. Ansoff, H.I., 1965, Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York.
4. Armstrong M., 2006, A handbook of human resource management practice, Kogan Page Limited.
5. Armstrong M., 2011, Armstrong's handbook of strategic human resource management., 5th ed, Kogan Page Publishers.
6. Armstrong M., 2008, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, Kogan Page Publishers.
7. Asta Savaneviciene A., Stankeviciute Z., 2012, Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage, Globalization - Education and Management Agendas, Dr. Hector Cuadra-Montiel (Ed.), InTech, DOI: 10.5772/47800. Available from: <http://www.intechopen.com/books/globalization-education-and-management-agendas/human-resource-management-and-performance-from-practices-towards-sustainable-competitive-advantage>
8. Bamberger P.A, Biron M., Meshoulam I, 2014, Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact, Routledge.
9. Barney J., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, 17(1), pp. 99-120.
10. Barney, B.J, 1995, Looking inside for Competitive Advantage, Academy of Management Executive, 9(4), pp. 49-61.
11. Bayo-Moriones, A., & de Cerio, J. M. D., 2002, Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *Management*, 5(3), pp. 175-199.
12. Beardwell J., Claydon T., 2007, Human Resource Management: a contemporary approach, Pearson Education.

13. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?, *Journal of management*, 32(6), pp. 898-925.
14. Beer, M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q., Walton R.E, 1984 *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
15. Boselie J.P., Dietz, G., Boon, C., 2005, Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance, *Human resource management.*, 15 (3). pp. 67-94.
16. Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M , 2002, Strategic HRM measurement in the 21st century: From justifying HR to strategic talent leadership (CAHRS Working Paper #02-15). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/56>
17. Boxall, P., Purcell, J., 2000. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), pp. 183–203.
18. Bracker J., 1980, The Historical Development of the Strategic Management Concept, *Academy of Management Review*,.5(2), pp.219-224.
19. Bradutan, S., Sarbu A., Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context, *Management of Sustainable Development*, 4(1), pp.51-54:
http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume%204%20no%201%202012/MSD_9.pdf
20. Bratton, J., Gold J., 2012, *Human resource management: theory and practice*, Palgrave Macmillan.
21. Burke R.J., Cooper C.L., 2005, *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, Routledge.
22. Burma Zehra Alakoç, 2014, Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations, *International Journal of Education and Social Science*, 1(2), pp. 85-94.
23. Çalışkan, E. N., 2010, The impact of strategic human resource management on organizational performance, *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), pp. 100-116.
24. Chandler A., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press.

25. Cockburn, I., Henderson, R. and Stern, S., 2000, Untangling the origins of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 21, pp.1123-1145.
26. Cooke F.L., 2001, Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain?. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), pp. 321-339.
27. David, F.R., 2007 *Strategic management: Concepts and cases*, 7th Ed., Pearson Prentice Hall.
28. David, F.R., 2011, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Edition, Pearson Education.
29. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L., 2010, *Fundamentals of human resource management.*, John Wiley & Sons, Inc.
30. Dessler G., 2014, *Fundamentals of Human Resource Management*, Pearson Education Limited.
31. Duncan W.J., Ginter P.M., Swayne L.E, 1998, Competitive advantage and internal organizational assessment, *The Academy of Management Executive*, 12(3), pp. 6-16.
32. Enz, C. A., & Siguaw, J. A., 2000, Best practices in human resources [Electronic version]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), pp. 48-61. from Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/492/>.
33. Erdil, O., & Gunsel, A., 2007, Relationships between human resource management practices, business strategy fit and firm performance. *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), pp. 97-107.
34. Farnham D., 2010, *Human Resource Management in Context*, 3rd edition, CIPD.
35. Ferris, G. R., Hochwarter W.A., Buckley M.R., Harrell-Cook G., Frink, D. D., 1999, Human resource management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), pp. 385–415.
36. Flint G.D., 2000, What is the Meaning of Competitive Advantage?, *Advances in Competitiveness Research*, 8:1, pp. 121-129.
37. Frick, W., 2014, *How Google Has Changed Management, 10 Years After its IPO*, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2014/08/how-google-has-changed-management-10-years-after-its-ipo/>

38. Gardner T. M.. 2002, In the trenches at the talent wars: Competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management*, 41(2), pp. 225-237.
39. Gluck, 1976, *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, 2nd ed., Mc Grow Hill.
40. Grant R.M., 2010, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th edition, John Wiley & Sons Ltd.
41. Guest, D E, Michie J., Sheehan M. and Metochi M., 2000b, *Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Survey*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
42. Guest, D. E., 1997, Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), pp. 263-276.
43. Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W., 2005, Are you sure you have a strategy?. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 51-62 (reprinted from 2001, Vol. 15, No. 4).
44. Hitt M.A., Ireland R.D.e, Hoskisson R.E.,2007, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization -Concepts and Cases*, Thomson Learning.
45. Hoskisson, RE, Hitt, MA, Wan, WP& Yiu, D, 1999, Theory and research in strategic management: swings of a pendulum , *Journal of Management*,. 25(3), pp. 417-456
46. Huang, T. C., 2001, The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel review*, 30(2), pp. 132-151.
47. Huselid, M. A, Jackson S.E., Schuler R.S., 1997, Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 171–188.
48. Hussey D., 1998, *Strategic Management: from theory to implementation*, Butterworth-Heinemann.
49. Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S. K., 1999, The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of operations Management*, 18(1), pp. 1-20.
50. Johnson, G., Scholes, K. (1999) *Exploring corporate strategy*, 5th edition. London: Prentice Hall Europe.
51. Jones R.G., 2007, *Organizational theory, design and change*, Pearson Prentice Hall.

52. Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I., 2008, The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*, 60(5), pp. 78-84.
53. Kuntze R., Matulich E., 2010, Google: Searching for Value, *Journal of Case Research in Business and Economics*, 2, pp. 1-10.
54. Langley Ann, 1988, "The Roles of Formal Strategic Planning," *Long Range Planning* 21, no. 3), pp. 40-50.
55. Lawler III Edward E., 2005, From Human Resources Management to Organizational Effectiveness, *Human Resource Management*, 44(2), pp 165-169.
56. Ma, H., 1999, Creation and pre-emption for competitive advantage, *Management Decision*, 37(3), pp .259–266.
57. Marchington Mick, Wilkinson Adrian, 2002, *People Management and Development: Human Resource Management at Work*, CIPD Publishing.
58. Millmore M., Lewis Ph., Saunders M., Thornhill A., Morrow T., 2007, *Strategic human resource management: contemporary issues*. Pearson Education.
59. Mintzberg, H., 1987, The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California management review*, 30(1), 25-32.
60. Mintzberg, H., 1987, The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), pp.11–24.
61. Noe R.A, Hollenbeck J.R, Gerhart P, Wright P.M., 2010, *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin.
62. Oliver R.W., 2001, Real-Time Strategy: What Is Strategy, Anyway?, *Journal of Business Strategy*, 22(6), pp. 7 – 10.
63. Osita I., Onyebuchi I.R., Nzekwe J., 2014, Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat, *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2(9), pp. 23- 32.
64. Paauwe J., 2009, HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), pp. 129-142.
65. Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S., 1997, *Impact of people management practices on business performance*) London: Institute of Personnel and Development.

66. Pfeffer J., 1998, *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
67. Pološki Vokić, N., & Vidović, M., 2007, HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people–The case of Croatia. EFZG Working Paper Series/EFZG Serija članaka u nastajanju, (01), 1-16.
68. Porter M., 1996 What is strategy, *Harvard Business Review*, November-december 1996, pp. 61-78).
69. Porter M.E., 1979, How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137–145.
70. Porter M.E., 1985, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*, NY: Free Press.
71. Price A., 2007, *Human Resource management in a business context*, Thomson Learning.
72. Quinn J.B., 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Professional Publishing.
73. Rogers, E. W., & Wright, P. M., 1998, Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, 8(3), pp. 311-331.
74. Rumelt, R.P., 2003, what in the World is Competitive Advantage? Working Paper.
75. Rushdi Y.A.K., Kamal A. N., 2014, An Evaluation of Google’s Organisational & Recruitment Culture, *Management*, 4(4), pp. 98-101.
76. Sadler Ph., 2003, *Strategic Management*, Kogan Page Publishing.
77. Schuler R.S., 2000, The internationalization of human resource management, / *Journal of International Management*, 6, pp. 239-260
78. Spanos, Y. E., Lioukas, S. 2001, An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porters competitive strategy framework and the resource - based perspective, *Strategic Management Journal*, 22(10), pp. 907-934.
79. Storey, J., 1995, *Human Resource Management:A Critical Text*, London: Routledge.
80. Stredwick J., 2005, *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann.

81. Thomas M.A., 1996, What is a human resources strategy? *Health Manpower Management*, 22(2), pp. 4–11.
82. Thomas S., & Karodia A.M., 2014, Human Resources Practices at Google in Terms of Some Management Perspectives: Exploring the Entrepreneurial Spirit., *Arabin Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 2(3), pp.15-27.
83. Torrington D., Hall L., Taylor St., 2008, *Human Resource Management*, Prentice Hall.
84. Tyson S., 2006, *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
85. Wang, H., 2014, Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia: THEORI.
86. Wernerfelt, B., 1984, A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
87. Werther WB. Jr., Davis K., 2013, *Human Resource Management: Text and Cases*, Tata McGraw-Hill Education.
88. Wheelen T.L. and Hunger D. J., 2006, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall.
89. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A., 2001, Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), pp. 701-721.
90. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A., 1994, Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), pp. 301-326.
91. Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B., 2001, Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human resource management*, 40(2), pp. 111-123.
92. Wright, P., McMahan, G., 1992, Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320
93. Zhang, X., Majid, S. and Foo, S., 2011, The contribution of environmental scanning to organizational performance, *Singapore Journal of Library and Information Management*, 40, pp.65-87.
94. Γεωργόπουλος Ν., 2004, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ.Μπένος.
95. Θερίου Ν., *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, 2002.

96. Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδοτικός Οίκος “INTERBOOKS”,
2001.