



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

Διπλωματική Εργασία

***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ –
STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(SHRM) ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ***

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Τριανταφυλένα Γεωργίου Κοτσομύτη

Πειραιάς, 2022



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο Στρατηγικά Μάρκετινγκ Ανθρώπινων Πόρων - Strategic Human Resource Management (SHEM) στο Διαφοροποιημένο Επιχειρησιακό Περιβάλλον : Μελέτη Περιπτώσεων Έταιρειας έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο Τριουτσουλένα Κοτσάμνη

Ημερομηνία 21-02-2022

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM) ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Κοτσομύτη Τριανταφυλένα

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχόμενες και γρήγορες αλλαγές. Οι επιχειρήσεις για να μπορούν να επιβιώσουν και να ευημερούν χρειάζεται να είναι σε θέση να προσαρμόζονται συνεχώς σε αυτές τις αλλαγές, αλλά και πολλές φορές να τις δημιουργούν. Αυτό το επιτυγχάνουν μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων τους ώστε να μπορούν να επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι διατηρήσιμο. Οι επιχειρήσεις σήμερα συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο τον κρίσιμο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού τους στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.

Κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί αναφορικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και δευτερευόντως πώς αυτό εφαρμόζεται μέσω μελέτης περίπτωσης εταιρείας που δίνει μεγάλη βαρύτητα στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Αρχικά παρατίθενται οι βασικές αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, στη συνέχεια οι βασικές θεωρίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και στη συνέχεια η ανάλυση των θεωριών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Ακολούθως, αναλύεται ο σχεδιασμός και η δόμηση συστημάτων HRM, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τα σύγχρονα θέματα του HRM.

Στο προτελευταίο κεφάλαιο αναφέρεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και στο τελευταίο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση της ναυτιλιακής εταιρείας GasLog Ltd. Αρχικά γίνεται αναφορά σε ιστορικά στοιχεία της εταιρείας, στο όραμα, στην αποστολή και στις αξίες της, στους στόχους, στην εταιρική διακυβέρνηση, στην εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα και στις στρατηγικές που ακολουθεί. Στη συνέχεια αναλύεται η δομή και κουλτούρα της και επισημαίνονται οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που έχει υιοθετήσει. Τέλος αναλύεται η διάσταση του SHRM και πώς το ανθρώπινο δυναμικό της ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της εταιρείας Στο τέλος παρατίθεται SWOT ανάλυση και προτεινόμενη στρατηγική.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κλείνει για μένα ένας όμορφος κύκλος γνώσεων στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που ήταν ένα όμορφο και συνάμα απαιτητικό ταξίδι, στο οποίο αλληλοεπίδρασα με καταρτισμένο διδακτικό προσωπικό, αξιόλογους συμφοιτητές και αποκόμισα πολλά εφόδια που διεύρυναν το φάσμα της αντίληψης και των γνώσεών μου. Αισθάνομαι, λοιπόν, την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην πραγματοποίησή του.

Πρώτιστως, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς στον Επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε. Η καθοδήγησή του, η βοήθεια του, οι γνώσεις του και η πολύτιμη εμπειρία του ήταν για μένα φάρος σε αυτή τη διαδρομή και ήταν πάντα πρόθυμος και παρών καθ' όλη τη διάρκεια του Προγράμματος.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τον Καθηγητή κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο, την κυρία Ελένη Διδασκάλου και τον κύριο Φιλόθεο Νταλαΐνη, για τις γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσαν και τις εμπειρίες που μου προσέφεραν, καθώς είναι άνθρωποι που έδιναν την ψυχή τους στις διαλέξεις των μαθημάτων, παρακινώντας με να αποδώσω κ εγώ σα φοιτήτρια τα μέγιστα των δυνατοτήτων μου. Ανέδειξαν ακόμη περισσότερο την αξία του εν λόγω Προγράμματος και δικαίωσαν την επιλογή μου. Ευχαριστώ επίσης όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις και συμβουλές που μου προσέφεραν.

Ευχαριστώ, ακόμη, τους φίλους μου και τον Παταγιώτη μου, που υποστήριξαν την προσπάθειά μου. Ιδιαίτερη μνεία και ένα τεράστιο 'ευχαριστώ' στη φίλη μου Αργυρώ Λιοδήμου που αποτέλεσε και το σύνδεσμό μου με την εταιρεία GasLog Ltd που εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική εργασία. Δε θα μπορούσα να παραλείψω και την αγαπητή Head of HR της GasLog Mrs Joanne Vranos για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχε και την άμεση ανταπόκρισή της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου, την οικογένειά μου - του σταθερό μου πυρήνα, τους γονείς και την αδερφή μου, που πιστεύουν σε εμένα και στις δυνατότητές μου όλα αυτά τα χρόνια και που βρίσκονται συνεχώς δίπλα μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 1.1: Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές Κοινωνικού Περιβάλλοντος	7
Πίνακας 1.2: Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές Διεθνούς Κοινωνικού Περιβάλλοντος	8
Πίνακας 1.3: Είδη εταιρικής στρατηγικής	16
Πίνακας 2.1: Διαφορές μεταξύ παλιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας	33
Πίνακας 2.2: Διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	35
Πίνακας 2.3: Ήπια και Σκληρή ΔΑΠ	36
Πίνακας 2.4: Ειδικοί Στόχοι της ΔΑΠ	38
Πίνακας 2.5: Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	40
Πίνακας 2.6: Τυπικές Αρμοδιότητες των στελεχών Ανθρωπίνων Πόρων	42
Πίνακας 2.7: Ιστορική Εξέλιξη του ρόλου του υπεύθυνου ΔΑΠ	46
Πίνακας 2.8: Παραδείγματα Ρόλων και Καθηκόντων των μελών της Τριάδας Ανθρωπίνων Πόρων	49
Πίνακας 2.9: Εργαλείο Αξιολόγησης για αναγνώριση ρόλων	52
Πίνακας 2.10: Δεξιότητες Διευθυντών ΔΑΠ ανάλογα με τα καθήκοντα τους	56
Πίνακας 2.11: Αλλαγές στο Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον των Επιχειρήσεων	59
Πίνακας 3.1: Παραδοσιακή και Στρατηγική ΔΑΠ	73
Πίνακας 3.2: Το πλαίσιο VRIO και οι ρόλοι της ΔΑΠ για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.	77
Πίνακας 3.3: Πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ ως προς τις επιχειρηματικές στρατηγικές	80
Πίνακας 3.4: Το υπόδειγμα του Guest για τη ΔΑΠ	88
Πίνακας 3.5: Σύγκριση των διαφόρων μοντέλων ΔΑΠ	88
Πίνακας 3.6: Ρόλοι συμπεριφοράς για ανταγωνιστικές και μη στρατηγικές	89
Πίνακας 3.7: Γενικές κατευθύνσεις πολιτικής τμήματος ΔΑΠ με βάση την Επιχειρηματική Στρατηγική	90
Πίνακας 3.8: Σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ	91
Πίνακας 3.9: Το υπόδειγμα του Storey (1992)	92
Πίνακας 3.10: Ορισμοί Ικανοτήτων Κλειδιά του SHRM Bock Model	105
Πίνακας 3.11: Τομείς γνώσης και λειτουργικές περιοχές HR	106
Πίνακας 4.1: Πλεονεκτήματα και εμπόδια εφαρμογής συστήματος HRIS	138
Πίνακας 5.1: Αξιολόγηση προσεγγίσεων μέτρησης επίδοσης	153
Πίνακας 6.1: Οι τέσσερις φάσεις των προκλήσεων ΔΑΠ στην πανδημία COVID-19	176
Πίνακας 6.2: SHRM: Προτάσεις για τη μελλοντική πορεία	177

Πίνακας 8.1: Στόλος της GasLog Ltd	187
Πίνακας 8.2: Στόλος της GasLog Partners	188

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1: Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάντζμεντ	4
Διάγραμμα 1.2: Εσωτερικό κι Εξωτερικό Περιβάλλον	6
Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα 5 (+1) Δυνάμεων του Porter	9
Διάγραμμα 1.4: Μοντέλο Mc Kinsey 7s	13
Διάγραμμα 1.5: Στρατηγική – Ποιος, Τι, Πώς, Γιατί	14
Διάγραμμα 1.6: Ιεραρχία Στρατηγικής	15
Διάγραμμα 1.7: Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής	17
Διάγραμμα 1.8: Υπόδειγμα Αξιολόγησης κι Ελέγχου	19
Διάγραμμα 1.9: Υπόδειγμα Στρατηγικής Λήψης Απόφασης	22
Διάγραμμα 1.10: Θεωρία Πόρων – Ικανοτήτων	25
Διάγραμμα 1.11: Θεωρία Πόρων – Ικανοτήτων – Πρακτικό πλαίσιο	25
Διάγραμμα 2.1: Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	34
Διάγραμμα 2.2: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	41
Διάγραμμα 2.3: Οι πρωταρχικές δραστηριότητες του τμήματος ΔΑΠ.	42
Διάγραμμα 2.4: Δομή λειτουργικής τμηματοποίησης οργανισμού	45
Διάγραμμα 2.5: Δομή λειτουργικής τμηματοποίησης τμήματος ΔΑΠ	46
Διάγραμμα 2.6: Μοντέλο του Ulrich	48
Διάγραμμα 2.7: Μετεξέλιξη του μοντέλου του Ulrich	49
Διάγραμμα 2.8: Οι ρόλοι της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	50
Διάγραμμα 2.9: Μελλοντικοί Ρόλοι ΔΑΠ	51
Διάγραμμα 2.10: Human Capital Model Value Triangle	52
Διάγραμμα 2.11: Ρόλοι και Δεξιότητες ΔΑΠ	54
Διάγραμμα 2.12: Ομάδες ενδιαφερομένων και οι προβληματισμοί τους	58
Διάγραμμα 2.13: Παραδείγματα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προκλήσεων.	64
Διάγραμμα 2.14: Κύριες Διαστάσεις πρακτικών ΔΑΠ που συνεισφέρουν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων	64
Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο εξέλιξης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)	76
Διάγραμμα 3.2: Το υπόδειγμα που βασίζεται στους πόρους	78
Διάγραμμα 3.3: Καθολικό υπόδειγμα- αμοιβαία ανεξάρτητες στρατηγικές	79
Διάγραμμα 3.4: Ενδεχομενικό υπόδειγμα- διαδοχική εξάρτηση στρατηγικών	81
Διάγραμμα 3.5: Συμπτωτικό υπόδειγμα- αμοιβαία σχέση εξάρτηση στρατηγικών	83
Διάγραμμα 3.6: Πλήρως ολοκληρωμένο υπόδειγμα- ταυτοχρονισμός στις στρατηγικές	83
Διάγραμμα 3.7: Πλήρως ολοκληρωμένο υπόδειγμα	84
Διάγραμμα 3.8: Η Προσέγγιση Harvard	86
Διάγραμμα 3.9: Η Προσέγγιση Michigan	87
Διάγραμμα 3.10: Η Προσέγγιση Warwick	87
Διάγραμμα 3.11: Μοντέλο Διαδικασίας Στρατηγικού Μάντζμεντ	98

Διάγραμμα 3.12: Μεταβλητές για την εφαρμογή στρατηγικής	100
Διάγραμμα 3.13: Το κενό μεταξύ Στρατηγικής ΑΠ και Υλοποίησης	102
Διάγραμμα 3.14: Μοντέλο Ικανοτήτων και Γνώσης SHRM	105
Διάγραμμα 3.15: Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων ως πηγή Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	108
Διάγραμμα 3.16: Μοντέλο Διαδικασίας ROI	117
Διάγραμμα 4.1: Διαδικασία Στρατηγικής Ανάλυσης Εργασίας (και στρατηγικές συνδέσεις)	128
Διάγραμμα 4.2: Ανάλυση εργασίας για εργασίες που δεν υπάρχουν ή αλλάζουν ταχύτητα	128
Διάγραμμα 4.3: Πλαίσιο ανάλυσης θέσης εργασίας	129
Διάγραμμα 4.4: Χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου και τρόποι απασχόλησης	131
Διάγραμμα 4.5: Εννοιολογικό Μοντέλο	132
Διάγραμμα 4.6: Νέα προσέγγιση και συνεχής επιδίωξη του SHRM	132
Διάγραμμα 4.7: Υπολογισμός εργατικού δυναμικού σε επίπεδο μονάδας για επόμενο έτος	133
Διάγραμμα 4.8: Πλαίσιο προγραμματισμού ΑΠ	134
Διάγραμμα 4.9: Πλαίσιο για στρατολόγηση (Recruitment) κι επιλογή (Selections) στρατηγικής ολοκλήρωσης	139
Διάγραμμα 5.1: Μοντέλο διαχείρισης διαφορετικότητας	146
Διάγραμμα 5.2: Πλαίσιο διαχείρισης διαφορετικότητας	147
Διάγραμμα 5.3: Μοντέλο διαχείρισης επίδοσης	150
Διάγραμμα 5.4: Διαδικασία εκτίμησης αναγκών εκπαίδευσης	156
Διάγραμμα 5.5: Σύστημα Διαχείρισης Σταδιοδρομίας	158
Διάγραμμα 5.6: Υπόδειγμα Σχεδίου Ανάπτυξης Σταδιοδρομίας	159
Διάγραμμα 6.1: Σύστημα Αμοιβής	166
Διάγραμμα 6.2: Στοιχεία Συνολικών Αμοιβών	166
Διάγραμμα 6.3: Μοντέλο Συνολικών Αμοιβών: Towers Perrin	167
Διάγραμμα 6.4: Πλαίσιο IHRM	170
Διάγραμμα 7.1: The Research Onion	183
Διάγραμμα 8.1: Ο κύκλος ζωής του υδροποιημένου φυσικού αερίου και οι υπηρεσίες της GasLog	187
Διάγραμμα 8.2: Οργανωσιακή και Ιδιοκτησιακή Δομή της GasLog	190
Διάγραμμα 8.3 : Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της GasLog	203
Διάγραμμα 8.4: Δημιουργία Αξίας μέσω Λειτουργικής Αριστείας	204
Διάγραμμα 8.5: Λειτουργική Αριστεία ως Μοχλός Αξίας για Μετόχους	204
Διάγραμμα 8.6: Οργανόγραμμα της GasLog Ltd	221
Διάγραμμα 8.7: Δομή Τμήματος HR της GasLog Ltd	226

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

AMO	Ability-Motivation-Opportunity
BSC	Balanced Scorecard
DE&I	Diversity, Equity, and Inclusion
EOO	Equal employment opportunity
EPS	Earnings per Share
ESG	Environmental, Social, corporate Governance
EVA	Economic value added
FSRU	Floating Storage Regasification Units
GHG	Greenhouse gas emissions
GHRM	Green Human Resource Management
HELMEPA	Hellenic Marine Environment Protection Association
HPWS	High-Performance Work Systems
HR	Human Resource
HRD	Human Resource Development
HRIS	Human Resource Information Systems
HRM	Human Resource Management
IHRM	International Human Resource Management
IT	Information Technology
JDI	Job Descriptive Index
KPIs	Key Performance Indicators
KSA	Knowledge-Skills-Abilities
LNG	Liquefied Natural Gas
LNGCs	Liquefied Natural Gas Carriers
MBO	Management by Objectives
MVA	Market Value Added
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PIKR	Power, Information, Knowledge, and Rewards
R&D	Research and Development
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, and Informed
RBV	Resource Based View
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
SHRM	Strategic Human Resource Management
SIHRM	Strategic International Human Resource Management
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time related

SOP	Standard Operating Procedures
STEEP	Sociocultural, Technological, Economic, Ecological, and Political–legal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TQM	Total Quality Management
ΑΠ	Ανθρώπινοι Πόροι
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
ΔΔΑΠ	Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
ΔΠ	Διοίκηση Προσωπικού

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	iv
Ευχαριστίες.....	v
Κατάσταση Πινάκων	vi
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	viii
Κατάσταση Ακρωνυμίων	x
Περιεχόμενα.....	xii
Κεφάλαιο 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT	1
1.1 Η έννοια της στρατηγικής	1
1.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ	2
1.3 Ανάλυση περιβάλλοντος (Environmental Scanning).....	5
1.4 Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation).....	13
1.5 Επίπεδα στρατηγικής	15
1.6 Υλοποίηση στρατηγικής (Strategy Implementation).....	18
1.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος (strategy evaluation).....	19
1.8 Στρατηγική Λήψη Αποφάσεων	20
1.9 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	22
1.10 Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	27
Κεφάλαιο 2:ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ) – HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM).....	30
2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).....	30
2.2 Από τη Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)..	32
2.3 Ήπια και Σκληρή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ).....	35
2.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)	37
2.5 Δραστηριότητες ή Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)	39
2.6 Το τμήμα ΔΑΠ και οι ρόλοι της	44
2.7 Δεξιότητες που χρειάζονται τα στελέχη του τμήματος ΔΑΠ	53
2.8 Αξιολόγηση και αποτελεσματικότητα της ΔΑΠ.....	57
2.9 Αλλαγές, εξελίξεις και προκλήσεις στο περιβάλλον της επιχείρησης που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	58
2.10 Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	66
Κεφάλαιο 3:ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM)	69

3.1 Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων - Strategic Human Resource Management (SHRM) και χαρακτηριστικά	69
3.2 SHRM και Στρατηγικές Ανθρωπίνων Πόρων	71
3.3 SHRM και Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	73
3.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις στρατηγικής ΔΑΠ (RBV, integration approach).	75
3.5 Στρατηγικές Προσεγγίσεις ΔΑΠ (Harvard, Michigan, Warwick , Guest, Storey, Schuler & Jackson)	84
3.6 Η αναλυτική προσέγγιση στο SHRM	93
3.7 Διαστάσεις SHRM	95
3.8 Διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ και Ανθρώπινοι Πόροι	97
3.9 SHRM και Υλοποίηση	99
3.10 SHRM και ικανότητες (competencies)	103
3.11 Ανθρώπινοι Πόροι (ΑΠ), SHRM και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	106
3.12 SHRM και Crisis Management	110
3.13 Στρατηγική Αξία Δραστηριοτήτων ΔΑΠ	114
3.14 HR METRICS κι εργαλεία SHRM	115
3.15 Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	119
Κεφάλαιο 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ HRM	126
4.1 Ανάλυση και σχεδιασμός εργασίας	126
4.2 Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	133
4.3 Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΠ (Human Resource Information Systems -HRIS)	135
4.4 Προσέλκυση προσωπικού κι επιλογή	138
4.5 Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	141
Κεφάλαιο 5: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	144
5.1 Διαχείριση της διαφορετικότητας και της εργασιακής ισορροπίας (working balance)	144
5.2 Διαχείριση της επίδοσης (performance management)	148
5.3 Κατάρτιση εργαζομένων	154
5.4 Ανάπτυξη εργαζομένων και διαχείριση σταδιοδρομίας	157
5.5 Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου	161
Κεφάλαιο 6: ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΘΕΜΑΤΑ HRM	163
6.1 Στρατηγική και Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων	163
6.2 Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	168
6.3 Διαχείριση διατήρησης και κύκλου εργασιών Ανθρώπινου Παράγοντα	171

6.4 SHRM και COVID-19	175
6.5 Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου.....	181
Κεφάλαιο 7: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	183
7.1 Σκοπός και Στόχοι Έρευνας.....	183
7.2 Ερευνητική Μέθοδος & Διαδικασία	183
7.3 Βιβλιογραφία 7 ^{ου} Κεφαλαίου.....	185
Κεφάλαιο 8: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	186
8.1 Ιστορικό και παρουσίαση εταιρείας.....	186
8.2 Ανάλυση Τρέχουσας Κατάστασης GasLog (Όραμα, Αποστολή, Στόχοι, Επίδοση και Πολιτικές).....	191
8.3 Αξίες της GasLog.....	197
8.4 Στρατηγικές της GasLog, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και μελλοντικά σχέδια..	199
8.5 Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)	205
8.6 Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα	215
8.7 Δομή, Κουλτούρα και Διαχείριση Γνώσης.....	220
8.8. Το Τμήμα HR της εταιρείας.....	225
8.9. Το Ανθρώπινο Δυναμικό στη GasLog -Πολιτικές και Πρακτικές HR	226
8.10 Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού (Γενικές και Ειδικές) και SHRM	237
8.11 SWOT ANALYSIS	241
8.12 Πρόταση Στρατηγικής	243
8.13 Επίλογος - Συμπεράσματα.....	246
8.14 Βιβλιογραφία 8 ^{ου} Κεφαλαίου	247
Βιβλιογραφία.....	249

Κεφάλαιο 1^ο: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Η έννοια της στρατηγικής

“Effective strategies can show up in the strangest places and develop through the most unexpected means. There is no one best way to make strategy”

– Henry Mintzberg, 1987

Η λέξη «**Στρατηγική**» έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και σήμαινε την τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής ενός πολέμου. Ετυμολογικά ορίζεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» και «άγω» (οδηγώ, ηγούμαι), ούσα άμεσα συνδεδεμένη σαν όρος με τη στρατιωτική ή πολεμική τέχνη. Αναφέρεται στο μεγάλο σχέδιο ενός στρατηγού πίσω από έναν πόλεμο ή μάχη και για χιλιάδες χρόνια, έχει αποτελέσει έναν **τρόπο σκέψης** άλλοτε για **επιβίωση** και άλλοτε για **δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** και στον πόλεμο και στην πολιτική και σε όλες τις φάσεις της ανθρώπινης ύπαρξης και δημιουργίας. Η στρατηγική περιλαμβάνει γενικά, τον καθορισμό στόχων και προτεραιοτήτων, τον καθορισμό ενεργειών για την επίτευξη των στόχων και την κινητοποίηση πόρων για την εκτέλεση των ενεργειών (Freedman, 2013).

Ο όρος στρατηγική έχει οριστεί με ποικίλους τρόπους, ανάλογα και με το πεδίο εφαρμογής στο οποίο αυτή υπεισέρχεται κι εφαρμόζεται, αλλά σχεδόν πάντα με έναν κοινό άξονα, αυτόν ενός σκόπιμου συνειδητού συνόλου οδηγιών που καθορίζει αποφάσεις για το μέλλον (Mintzberg, 1978). Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί γύρω από το περιεχόμενο της στρατηγικής. Ενδεικτικά παρατίθενται οι εξής:

- Ο Alfred Chandler (1962) ορίζει τη στρατηγική ως «*την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών την επιχείρησης μέσω της παραδοχής μια σειράς πράξεων και της ορθής κατανομής των πόρων αυτής*»
- **Στρατηγική** είναι ένα πλαίσιο μέσω του οποίου ο οργανισμός μπορεί να υποστηρίξει τη ζωτική του συνέχεια, ενώ στο μεταξύ σκόπιμα διαχειρίζεται την προσαρμογή του στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (De Wit & Meyer, 1998).

- **Στρατηγική** είναι η διαμόρφωση οργανωσιακής αποστολής, σκοπού και στόχων, καθώς και σχέδια δράσης για την επίτευξή τους, τα οποία σαφώς αναγνωρίζουν τον ανταγωνισμό και τις επιδράσεις των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος (Anthony, Perrewe & Kacmar, 1996).

Σύμφωνα με τον Porter (1996) μια στρατηγική είναι **ανταγωνιστική** όταν στηρίζεται στη **διαφορετικότητα**, επιλέγοντας έναν διαφορετικό συνδυασμό δραστηριοτήτων για να παραχθεί ένα **μοναδικό μίγμα αξίας**. Η αίσθηση της στρατηγικής είναι το να επιλέγει κάποιος να εκτελεί δραστηριότητες με τρόπο διαφορετικό από τους ανταγωνιστές (Porter, 1996). Η ικανότητα δημιουργίας μοναδικής αξίας και ανάπτυξης ενός οργανισμού απαιτεί **δεξιότητες καινοτομίας**. Η καινοτομία αναφέρεται σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες, μεθόδους και οργανωτικές προσεγγίσεις που επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιτύχει εξαιρετικές επιδόσεις (Wheelen, et al., 2018). Είναι σπανίως εύκολη και σχεδόν ποτέ ανώδυνη διαδικασία. Παρ' όλα αυτά, αποτελεί βασικό στοιχείο επιτυχούς στρατηγικής (Wheelen, et al., 2018).

Κατόπιν των ανωτέρω, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η στρατηγική αφορά ένα πλάνο δράσης για τον οργανισμό, μέσα από το οποίο συντονίζονται οι ενέργειες, οι πόροι και λαμβάνονται αποφάσεις, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί (objectives) του οργανισμού με αποτελεσματικό τρόπο σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό.

1.2 Στρατηγικό μανάτζμεντ

Το στρατηγικό μανάτζμεντ, που αρχικά ονομαζόταν επιχειρηματική πολιτική και στρατηγική (business policy and strategy), είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και δράσεων που βοηθούν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει **περιβαλλοντική σάρωση** (environmental scanning) εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, **διαμόρφωση στρατηγικής** (strategy formulation), **υλοποίηση στρατηγικής** (strategy implementation) και **αξιολόγηση και έλεγχο** (evaluation and control) (Wheelen, et al., 2018). Εμπεριέχει τον καθορισμό σκοπών, την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με τις ανταγωνιστικές προκλήσεις του, την ανάλυση του εσωτερικού του οργανισμού, την αξιολόγηση των στρατηγικών και τη διασφάλιση ότι η διοίκηση εφαρμόζει τις στρατηγικές σε ολόκληρο

τον οργανισμό¹. Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν είτε γενικές προσεγγίσεις για τον ανταγωνισμό, είτε συγκεκριμένες ενέργειες για την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης κατάστασης (Kramar et al, 2017). Ο Mintzberg (1987) κατέστησε σαφές ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια **διαδικασία μάθησης**: «*Η διαμόρφωση και η υλοποίηση συγχωνεύονται σε μια ρευστή διαδικασία μάθησης μέσω της οποίας εξελίσσονται οι δημιουργικές στρατηγικές*».

Ο σκοπός του σύμφωνα με τον Kanter (1984) είναι «*να αποσπάσει τις τρέχουσες δράσεις για το μέλλον και να αποτελέσει όχημα δράσης-ενσωμάτωσης και θεσμοθέτησης μηχανισμών αλλαγής*». Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να προσεγγιστεί ως ένα **σχέδιο** που ενσωματώνει τους κύριους στόχους του οργανισμού, τις πολιτικές και δράσεις αυτού ως ένα συνεκτικό σύνολο (Quinn, 1980). Οι Johnson, Scholes και Whittington (2005) αναφέρουν ότι πρόκειται για την κατανόηση της **στρατηγικής θέσης** ενός οργανισμού, τη λήψη στρατηγικών επιλογών για το **μέλλον** και τη μετατροπή της στρατηγικής σε **δράση** (Johnson et al, 2005). Αργότερα, οι Truss, Mankin, και Kelliher (2012) επεσήμαναν ότι είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στους οργανισμούς να μετατρέψουν τη στρατηγική πρόθεση σε δράση. Ασχολείται τόσο με τους σκοπούς (μέσω της περιγραφής ενός οράματος για το μέλλον) όσο και με τα μέσα (δείχνοντας τον τρόπο για να υλοποιηθεί το όραμα) (Armstrong & Brown, 2019).

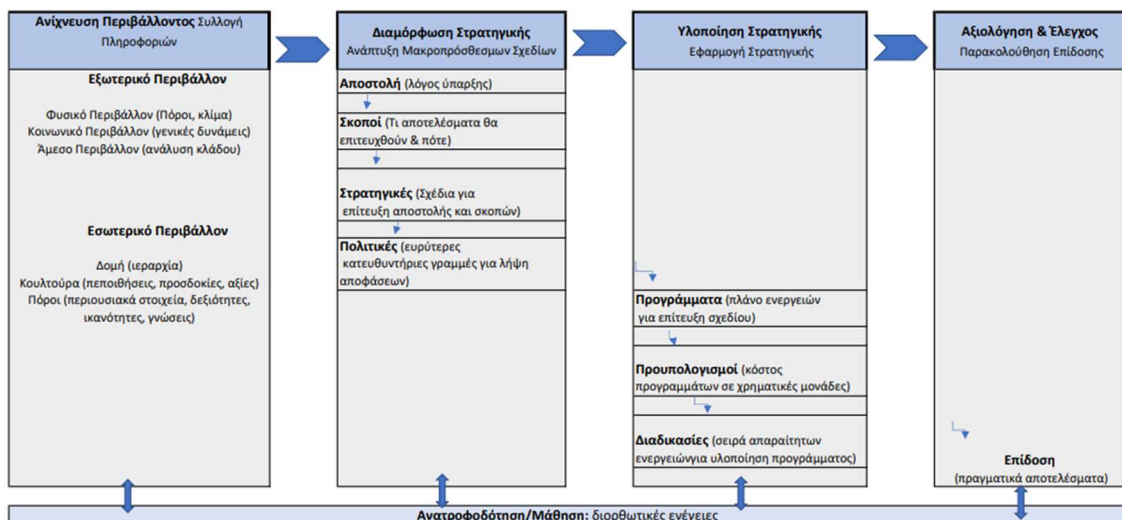
Σύμφωνα με τους Gluck, Kaufman και Walleck (1982), υπάρχουν τέσσερα στάδια-φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ για κάθε επιχείρηση: ο **χρηματοοικονομικός σχεδιασμός** στον οποίο περιλαμβάνεται ο ετήσιος προϋπολογισμός και από το παρόν γίνεται εστίαση στο μέλλον, ο **μακροπρόθεσμος σχεδιασμός** στον οποίο γίνονται προβλέψεις συνήθως για τα επόμενα τρία έως πέντε έτη, αντλώντας στοιχεία και πληροφορίες παρελθόντος τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, ο **στρατηγικός σχεδιασμός** στον οποίο λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον, με στόχο την αύξηση της ανταπόκρισης της επιχείρησης στη μεταβαλλόμενη αγορά και τον ανταγωνισμό μέσω στρατηγικής σκέψης και δράσης και τέλος το **στρατηγικό μάνατζμεντ** που βασίζεται στις αλλαγές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, με έμφαση στο πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και την καλλιέργεια στρατηγικής σκέψης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

¹ <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας² σε 50 περίπου εταιρείες διαφόρων χωρών και βιομηχανιών διαπιστώθηκαν τα κάτωθι τρία **οφέλη** του στρατηγικού μάνατζμεντ με την υψηλότερη βαθμολογία:

- Σαφέστερη αίσθηση στρατηγικού οράματος για την επιχείρηση.
- Περισσότερη εστίαση στο τι είναι στρατηγικά σημαντικό.
- Βελτιωμένη κατανόηση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από διάφορα βήματα τα οποία συνολικά συνθέτουν το **υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ**, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1. Καθένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μοντέλου (ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής και αξιολόγηση και έλεγχος) θα αναλυθούν περαιτέρω και στις επόμενες υποενότητες.



Διάγραμμα 1.1: Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: *Wheelen, T., L., & J. Hunger, D., 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson (Μεταφρασμένο)*

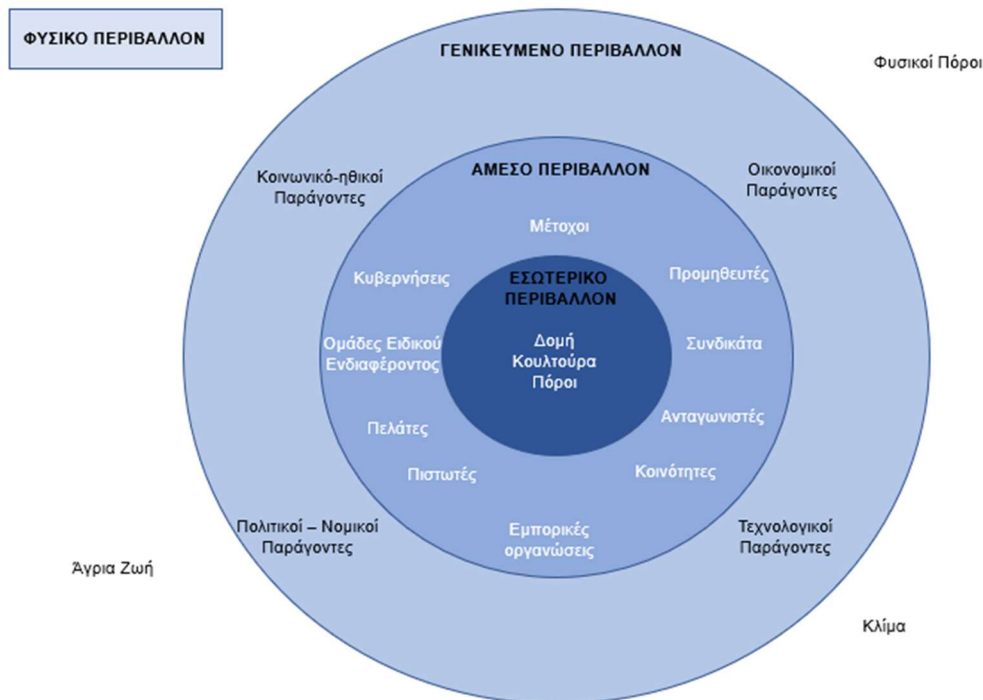
Η **παγκοσμιοποίηση**, η **καινοτομία** και η **βιωσιμότητα** παρουσιάζουν πραγματικές **προκλήσεις** στο στρατηγικό μάνατζμεντ των επιχειρήσεων (Wheelen, et al., 2018). Σε έναν κόσμο που ολοένα και περισσότερες βιομηχανίες παγκοσμιοποιούνται, το στρατηγικό μάνατζμεντ γίνεται όλο και πιο σημαντικός τρόπος τόσο για την παρακολούθηση των εξελίξεων σε διεθνές επίπεδο όσο και για τη διατήρηση μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Wheelen, et al., 2018).

² I. Wilson, "Strategic Planning Isn't Dead—It Changed," Long Range Planning (August 1994), p. 20.

1.3 Ανάλυση περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει την **παρακολούθηση**, **αξιολόγηση** και **διάχυση πληροφοριών** από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους–κλειδιά της επιχείρησης (Wheelen, et al., 2018). Σκοπός του είναι ο εντοπισμός των **στρατηγικών παραγόντων (strategic factors)** που θα βοηθήσουν στην ανάλυση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας.

Η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη και απλή μέθοδος για την ανάλυση περιβάλλοντος είναι η **SWOT ANALYSIS**. Η λέξη SWOT είναι αρκτικόλεξο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα ιδιαίτερα δυνατά σημεία (**Strengths**), αδυναμίες (**Weaknesses**), ευκαιρίες (**Opportunities**) και απειλές (**Threats**) που φαίνεται να είναι στρατηγικοί παράγοντες κάθε επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και δεν εμπίπτουν συνήθως στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει η εταιρεία. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές (δυνατά και αδύνατα σημεία) που βρίσκονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και υπάγονται στον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο εκτελούνται οι εργασίες και περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα, τις δυνατότητες και τους πόρους της εταιρείας. Τα δυνατά σημεία-κλειδιά αποτελούν έναν **πυρήνα βασικών ικανοτήτων** (ή σημεία υπεροχής) που η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen, et al., 2018). Στο διάγραμμα 1.2 αποτυπώνονται όλες οι μεταβλητές-κλειδιά του περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 1.2: Εσωτερικό κι Εξωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: Wheelen, T., L., & J. Hunger, D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson (Μεταφρασμένο)

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2, το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από το **φυσικό**, το **γενικευμένο** και **άμεσο περιβάλλον**. Το φυσικό περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, το κλίμα και την άγρια ζωή που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του πλανήτη. Το γενικευμένο περιβάλλον εμπεριέχει δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις της επιχείρησης (Wheelen, et al., 2018). Μια μέθοδος ανίχνευσης του εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος είναι το πλαίσιο ΠΟΚΤ_ΝΠ που εμπεριέχει πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, νομικές και περιβαλλοντολογικές διαστάσεις ή αλλιώς **PESTLE framework** (Κάτου, 2017), ή άλλες φορές **STEEP Analysis** (**S**ociocultural, **T**echnological, **E**conomic, **E**cological, and **P**olitical–legal environment)³. Στην **πολιτική** διάσταση υπάρχουν δυνάμεις όπως οι κυβερνητικές πολιτικές, η πολιτική σταθερότητα κι εν γένει ο βαθμός επέμβασης της κυβέρνησης στην οικονομία. Στην **οικονομική** διάσταση απαντώνται δυνάμεις που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών, όπως

³. McGonagle, J. J. (2007), “Mapping and Anticipating the Competitive Landscape,” Competitive Intelligence Magazine, p. 49

πληθωρισμός, οικονομική ανάπτυξη, ανεργία, επιτόκια, φορολογία, ανταγωνισμός στην αγορά. Οι **κοινωνικές** δυνάμεις αφορούν θέματα κουλτούρας, δημογραφικές μεταβολές, θέματα υγιεινής και ασφάλειας αλλά και εκπαιδευτικές προτεραιότητες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Στην **τεχνολογική** υπάρχουν δυνάμεις που δημιουργούν εφευρέσεις επίλυσης προβλημάτων κι επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Οι **νομικές** αφορούν σε νέους νόμους ή τροποποιήσεις υπαρχόντων καθώς και δικαστικές αποφάσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Τέλος, οι **περιβαλλοντολογικές** δυνάμεις άπτονται σε οικολογικά και περιβαλλοντολογικά θέματα καιρικών και κλιματικών αλλαγών που έχουν επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Οι πολιτικές και νομικές δυνάμεις κατανέμουν την εξουσία και παρέχουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς και οι κοινωνικό-πολιτισμικές δυνάμεις ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας (Wheelen, et al., 2018). Στον πίνακα 1.1 αποτυπώνονται κάποιες σημαντικές μεταβλητές που αφορούν στο κοινωνικό περιβάλλον και στον πίνακα 1.2 σημαντικές μεταβλητές για διεθνές κοινωνικό περιβάλλον αντίστοιχα.

Πίνακας 1.1: Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές Κοινωνικού Περιβάλλοντος

Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές του Κοινωνικού Περιβάλλοντος				
Κοινωνικοπολιτισμικό	Τεχνολογικό	Οικονομικό	Οικολογικό	Πολιτικο- Νομικό
Αλλαγές στον τρόπο ζωής	Συνολικές κυβερνητικές δαπάνες σε Ε&Α	Τάσεις ΑΕΠ	Νόμοι περιβαλλοντικής προστασίας	Αντιμονοπωλιακοί κανονισμοί
Προσδοκίες καριέρας	Συνολικές δαπάνες κλάδου σε Ε&Α	Επιτόκια	Παγκόσμιες επιπτώσεις της υπερθέρμανσης του πλανήτη	Νόμοι περιβαλλοντικής προστασίας
Καταναλωτικός ακτιβισμός	Εστίαση σε τεχνολογικές προσπάθειες	Δανεισμός	Μη κυβερνητικοί οργανισμοί	Νομοθεσία Παγκόσμιας υπερθέρμανσης
Ποσοστό Σχηματισμού Οικογένειας	Προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας	Πληθωρισμός	Επιπτώσεις ρύπανσης	Νόμοι για μεταναστευτικό
Ρυθμός Ανάπτυξης πληθυσμού	Νέα προϊόντα	Ποσοστό ανεργίας	Επαναχρησιμοποίηση	Φορολογικοί νόμοι
Ηλικιακή κατανομή πληθυσμού	Νέες εξελίξεις στη μεταφορά τεχνολογίας από εργαστήριο σε αγορά	Μισθοί/Έλεγχος τιμών	Τριπλή ουσία	Ειδικά κίνητρα
Περιφερειακές μεταβολές στον πληθυσμό	Βελτιώσεις παραγωγικότητας μέσω αυτοματοποίησης	Υποτίμηση/επανεκτίμηση	Ανακύκλωση	Κανονισμοί Εξωτερικού εμπόριο
Προσδόκιμο ζωής	Διαθεσιμότητα Διαδικτύου	Ενεργειακές εναλλακτικές λύσεις		Στάση απέναντι σε ξένες εταιρείες
Ρυθμός γεννήσεων	Τηλεπικοινωνιακές υποδομές	Διαθεσιμότητα ενέργειας & κόστος		Νόμοι προσλήψεις και προαγωγές
Συνταξιοδοτικά προγράμματα	Παραβιάσεις υπολογιστών	Διαθέσιμο και διακριτικό εισόδημα		Κυβερνητική σταθερότητα
Ιατρική περίθαλψη		Νομισματικές αγορές		Κανονισμοί εξωτερικής ανάθεσης
Επίπεδο εκπαίδευσης		Παγκόσμιο Σύστημα οικονομίας		Εξωτερικά "sweatshops"
Μισθός διαβίωσης				

Πηγή: *Wheelen, T. L., Hunger, J., D., Hoffman, A., N., Bamford, C., E., 2018, 'Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability', Global Edition, 15th Edition, Pearson Publishing, p.129 (Μεταφρασμένο)*

Πίνακας 1. 2: Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές Διεθνούς Κοινωνικού Περιβάλλοντος

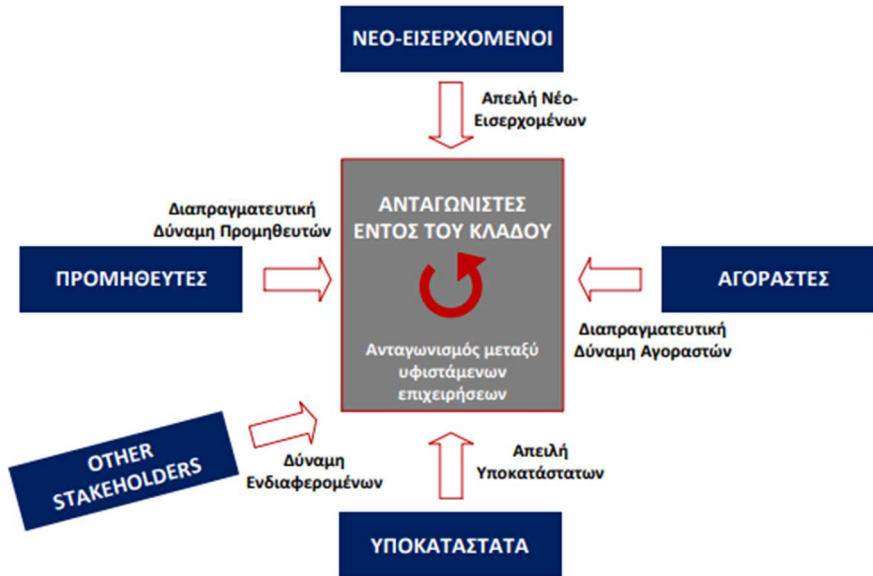
Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές του Κοινωνικού Περιβάλλοντος				
Κοινωνικοπολιτισμικό	Τεχνολογικό	Οικονομικό	Οικολογικό	Πολιτικο- Νομικό
Εθιμα, νόρμες, αξίες	Κανονισμοί σε μεταφορά τεχνολογίας	Οικονομική ανάπτυξη	Μη κυβερνητικές ομάδες	Μορφή διακυβέρνησης
Γλώσσα	Διαθεσιμότητα ενέργειας/ κόστος	Κατά κεφαλήν εισόδημα	Πάθος για περιβαλλοντικούς σκοπούς	Πολιτική ιδεολογία
Δημογραφικά	Διαθεσιμότητα φυσικών πόρων	Κλίμα	Υποδομές για διαχείριση ανακύκλωσης	Φορολογικοί νόμοι
Προσδόκιμο ζωής	Δίκτυο μεταφοράς	Τάσεις ΑΕΠ		Σταθερότητα κυβέρνησης
Κοινωνικοί θεσμοί	Επίπεδο δεξιοτήτων εργατικού δυναμικού	Νομισματικές και δημοσιονομικές πολιτικές		Κυβερνητική στάση σε ξένες εταιρείες
Σύμβολα κατάστασης	Προστασία εμπορικών σημάτων - διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας	Επίπεδα ανεργίας		Δύναμη αντιπολίτευσης
Τρόπος ζωής	Διαθεσιμότητα Διαδικτύου	Μετατρέψιμότητα νομίσματος		Κανονισμοί εμπορίου
Θρησκευτικές πεποιθήσεις	Τηλεπικοινωνιακές υποδομές	Επίπεδα μισθών		Ευασητοποίηση στην προστασία
Στάσεις απέναντι σε αλλοδαπούς	Παραβιάσεις υπολογιστών	Φύση ανταγωνισμού		Ξένες πολιτικές
Επίπεδο αλφαριθμητισμού	Νέες πηγές ενέργειας	Συμμετοχή σε περιφερειακές οικονομικές ενώσεις		Τρομοκρατία
Ανθρώπινα δικαιώματα		Συμμετοχή στον World Trade Organization (WTO)		Νομικό σύστημα
Περιβαλλοντισμός		Δυνατότητα εξωτερικής ανάθεσης		Νόμοι για υπερθέρμανση πλανήτη
"Sweatshops"		Παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα		Νόμοι για μεταναστευτικό
Συνταξιοδοτικά προγράμματα				
Ιατρική περίθαλψη				
Δουλεία				

Πηγή: *Wheelen, T. L., Hunger, J., D., Hoffman, A., N., Bamford, C., E., 2018, 'Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability', Global Edition, 15th Edition, Pearson Publishing, p.137 (Μεταφρασμένο)*

Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή τις ομάδες που επηρεάζουν άμεσα μια εταιρεία και, με τη σειρά τους, επηρεάζονται από αυτήν, όπως είναι οι κυβερνήσεις, τοπικές κοινότητες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, πιστωτές, εργαζόμενοι/συνδικάτα, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και εμπορικές ενώσεις. Επικεντρώνεται κυρίως στον αντίστοιχο κλάδο που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση κι επηρεάζει την πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα. Είναι γνωστό και ως ανταγωνιστικό περιβάλλον ή κλάδος ή μικρο-περιβάλλον και πρόκειται για ένα πολύπλοκο περιβάλλον. Η ανάλυση του κλάδου διενεργείται με τη χρήση του υποδείγματος των **πέντε δυνάμεων του Porter**⁴, όπου προστίθεται μια έκτη δύναμη – η ομάδα ειδικών συμφερόντων (other stakeholders)– από τον R. Edward Freeman (1984)⁵, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.3.

⁴ Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy*, New York: The Free Press

⁵ Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman



Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα 5 (+1) Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

Σύμφωνα με τον Porter (1980), όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ένταση του ανταγωνισμού που καθορίζεται από πέντε βασικούς παράγοντες: την απειλή από νεοεισερχόμενους, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Η έκτη δύναμη (other stakeholders) αντανakλά στην ισχύ που έχουν στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων. Μια **μεγάλη δύναμη** μπορεί να θεωρηθεί ως **απειλή** επειδή είναι πιθανό να μειώσει τα κέρδη, ενώ μια **μικρή δύναμη** μπορεί να θεωρηθεί ως **ευκαιρία** επειδή μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, είναι δυνατό για μια εταιρεία, μέσω της στρατηγικής της, να αλλάξει τη δύναμη μιας ή περισσότερων δυνάμεων προς όφελός της (Wheelen, et al., 2018).

Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων: Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο συνήθως διαθέτουν ικανότητες κι επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς σε αυτόν, αποτελώντας απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη **φραγμών εισόδου** (entry barriers) καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Ορισμένοι φραγμοί εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι οι οικονομίες κλίμακας, κεφαλαιουχικές απαιτήσεις για

την είσοδο στον κλάδο, το επίπεδο διαφοροποίησης του προϊόντος, το κόστος μετακίνησης, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος, και η κυβερνητική πολιτική (Wheelen, et al., 2018).

Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων: Στους περισσότερους κλάδους η μία επιχείρηση εξαρτάται από την άλλη καθώς μία ανταγωνιστική κίνηση μπορεί να προκαλέσει αντίποινα ή αντίθετες κινήσεις (Wheelen, et al., 2018). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο αριθμός των ανταγωνιστών και η διαφορετικότητά τους, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά προϊόντων ή υπηρεσιών, τα υψηλά σταθερά κόστη, η δυναμικότητα, και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου (Wheelen, et al., 2018).

Απειλή από υποκατάστατα: Υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν που φαίνεται να είναι διαφορετικό από ένα άλλο, παρόλα αυτά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη. Τα αποτελεσματικά υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν περιοριστικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις. Στο βαθμό που το κόστος μετακίνησης (switching cost) είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα μπορεί να έχουν ισχυρή επίδραση στον κλάδο. Συνήθως είναι ο προσδιορισμός πιθανών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών αποτελεί δύσκολο εγχείρημα (Wheelen, et al., 2018).

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να μειώνουν τις τιμές και να διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες και να αυξάνουν τον ανταγωνισμό (Wheelen, et al., 2018). Οι παράγοντες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι:

- Μέσω αγοράς μεγάλου μέρους του προϊόντος ή της υπηρεσίας από έναν πωλητή
- Ύπαρξη εναλλακτικών προμηθευτών λόγω αδιαφοροποίητου ή τυποποιημένου προϊόντος
- Χαμηλό κόστος αλλαγής προμηθευτών
- Ύπαρξη δυνατότητας κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω
- Ύπαρξη μικρού αριθμού αγοραστών που αγοράζουν ένα προϊόν ή υπηρεσία
- Πλήρης πληροφόρηση των αγοραστών για τις εξελίξεις στον κλάδο

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών (Wheelen, et al., 2018). Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε ο κλάδος συνήθως γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ισχυρή αν ισχύουν παράγοντες όπως η ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών πρώτων υλών, η διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές και η δημιουργία κόστους μετακίνησης στους αγοραστές καθώς και η έλλειψη διαθέσιμων υποκατάστατων (Wheelen, et al., 2018).

Σχετική δύναμη Ομάδας Ειδικών Ενδιαφερόντων: Πρόκειται για την έκτη δύναμη που συμπληρώνει το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι κυβερνήσεις τοπικές κοινότητες, πιστωτές, εμπορικές ενώσεις, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, συνδικάτα, μέτοχοι. Η δύναμή τους ποικίλλει αναλόγως του κλάδου.

Ένας τρόπος σάρωσης του περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών είναι με τη χρήση του **Στρατηγικού Ελέγχου (Strategic Audit)**⁶ των Wheelen και Hunger που περιλαμβάνει μια λίστα ελέγχου ερωτήσεων ανά τομέα ενδιαφέροντος. Ειδικότερα στο Μέρος III του ελέγχου εξετάζεται το φυσικό, κοινωνικό και άμεσο περιβάλλον. Το γενικευμένο (societal) περιβάλλον εξετάζεται από την άποψη των οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών -νομικών και κοινωνικό-πολιτισμικών δυνάμεων. Επιπλέον, ελέγχεται ο κλάδος όσον αφορά την απειλή των νεοεισερχόμενων, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και τη σχετική ισχύ των άλλων ενδιαφερομένων.

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Στο εσωτερικό περιβάλλον εντοπίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση και μπορούν να την επηρεάσουν βραχυχρόνια. Ένας τρόπος διεξαγωγής μιας οργανωτικής ανάλυσης για να εξεταστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας

⁶ Πηγή: T. L. Wheelen and J. D. Hunger, Strategic Audit of a Corporation, Copyright © 1982 and 2005 by Wheelen and Hunger Associates. Thomas L. Wheelen, "A Strategic Audit," paper presented to Society for Advancement of Management (SAM). Presented by J. D. Hunger and T. L. Wheelen in "The Strategic Audit: An Integrative Approach to Teaching Business Policy," Academy of Management (August 1983). Published in "Using the Strategic Audit," by T. L. Wheelen and J. D. Hunger in SAM Advanced Management Journal (Winter 1987), pp. 4–12. Reprinted by permission of the copyright holders. Revised 1988, 1994, 1997, 2000, 2002, 2004, 2005, 2009, and 2013

εταιρείας είναι χρησιμοποιώντας τον Στρατηγικό Έλεγχο, όπως και προηγουμένως για το εξωτερικό περιβάλλον. Στο Μέρος IV⁷ του ελέγχου εξετάζονται η εταιρική δομή, η κουλτούρα και οι πόροι. Ελέγχονται οι οργανωτικοί πόροι και δυνατότητες όσον αφορά τους λειτουργικούς τομείς του μάρκετινγκ, της χρηματοδότησης, της E&A, των λειτουργιών, του ανθρώπινου δυναμικού και των συστημάτων πληροφοριών, μεταξύ άλλων.

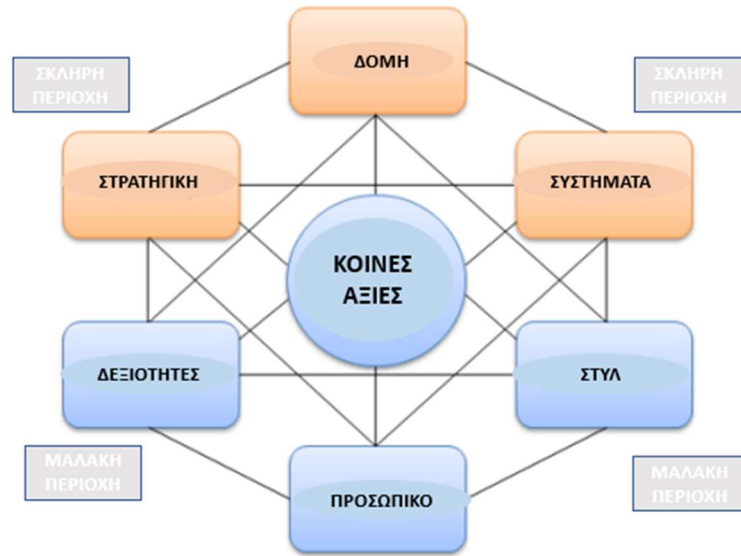
Επιπρόσθετα το εσωτερικό περιβάλλον πέραν της SWOT μπορεί να αναλυθεί και με το μοντέλο **McKinsey 7s model** (Διάγραμμα 1.4) καθώς και το **RACI matrix**⁸. Το μοντέλο McKinsey 7s είναι ένα εργαλείο που αναλύει τον οργανωτικό σχεδιασμό της επιχείρησης εξετάζοντας 7 βασικά εσωτερικά στοιχεία: **στρατηγική, δομή, συστήματα, κοινές αξίες, στυλ, προσωπικό και δεξιότητες**, προκειμένου να εντοπιστεί εάν είναι αποτελεσματικά ευθυγραμμισμένα και επιτρέπουν στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Στο μοντέλο αυτό, οι επτά τομείς οργάνωσης χωρίζονται σε «**μαλακές**» και «**σκληρές**» περιοχές. Η στρατηγική, η δομή και τα συστήματα είναι σκληρά στοιχεία και συνεπώς πιο εύκολο να εντοπιστούν και να διαχειριστούν σε σύγκριση με τα μαλακά στοιχεία. Από την άλλη πλευρά, οι μαλακοί τομείς, αν και πιο δύσκολο να διαχειριστούν, αποτελούν το θεμέλιο του οργανισμού και είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το RACI matrix ⁹ περιγράφει τη συμμετοχή διαφόρων ρόλων στην ολοκλήρωση εργασιών ή παραδοτέων για ένα έργο ή μια επιχειρηματική διαδικασία. Το RACI είναι ένα αρκτικόλεξο που προέρχεται από τις τέσσερις βασικές ευθύνες (responsible, accountable, consulted, and informed) και Χρησιμοποιείται για τη διευκρίνιση και τον καθορισμό των ρόλων και των ευθυνών σε διαλειτουργικά ή τμήματα έργων και διαδικασιών.

⁷ Πηγή: T. L. Wheelen and J. D. Hunger, Strategic Audit of a Corporation, Copyright © 1982 and 2005 by Wheelen and Hunger Associates. Thomas L. Wheelen, "A Strategic Audit," paper presented to Society for Advancement of Management (SAM). Presented by J. D. Hunger and T. L. Wheelen in "The Strategic Audit: An Integrative Approach to Teaching Business Policy," Academy of Management (August 1983). Published in "Using the Strategic Audit," by T. L. Wheelen and J. D. Hunger in SAM Advanced Management Journal (Winter 1987), pp. 4–12. Reprinted by permission of the copyright holders. Revised 1988, 1994, 1997, 2000, 2002, 2004, 2005, 2009, and 2013

⁸ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ, Καθηγητής Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος, MBA slides, 2021.

⁹ Jacka, Mike; Keller, Paulette (2009). Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction. John Wiley and Sons.



Διάγραμμα 1.4: Μοντέλο Mc Kinsey 7s

Πηγή: *Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Σχεδίων και Οικονομοτεχνικών Μελετών, Καθηγητής Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος, Πανεπιστήμιο Πειραιά, MBA slides, 2021.*

1.4 Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation)

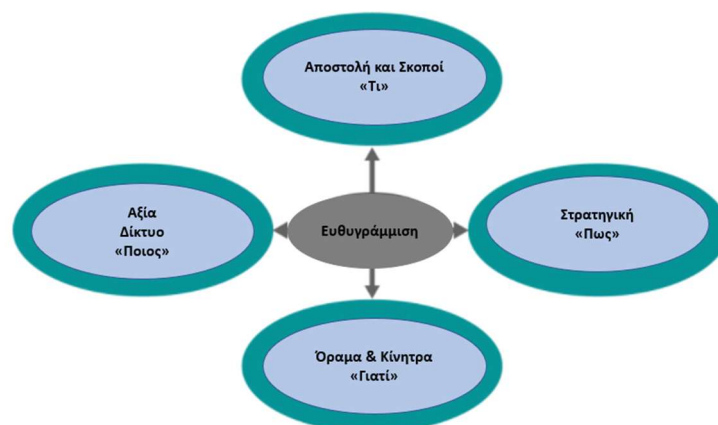
Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών, που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σε συνάρτηση με τις δυνάμεις και αδυναμίες στο εσωτερικό της περιβάλλον. Παρέχει στην εταιρεία τα κριτήρια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και περιλαμβάνει τον καθορισμό της **εταιρικής αποστολής, αντικειμενικούς σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές** της επιχείρησης (Wheelen, et al., 2018).

❖ Αποστολή (Mission): Εκφράζει τον **λόγο ύπαρξης** της επιχείρησης και αυτό που προσφέρει στην κοινωνία. Μέσω της αποστολής προσδιορίζεται η ταυτότητα της επιχείρησης αλλά και το τι σκοπεύει να κάνει. Παράλληλα, μπορεί να περιλαμβάνει τις αξίες και τη φιλοσοφία της εταιρείας σχετικά με τον τρόπο που αυτή δραστηριοποιείται και αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της (Wheelen, et al., 2018).

❖ Σκοποί (Objectives): Οι σκοποί είναι τα **τελικά αποτελέσματα** μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Καθορίζουν τι θέλει η επιχείρηση να επιτύχει αλλά ορίζεται και το αντίστοιχο χρονικό διάστημα. Αυτή είναι και η διαφοροποίηση των

σκοπών από τους στόχους (goals). Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της εταιρικής αποστολής. Μερικοί από τους τομείς στους οποίους μια εταιρεία μπορεί να καθορίσει τους στόχους και τους σκοπούς της είναι στην κερδοφορία (καθαρά κέρδη), στην αποτελεσματικότητα (χαμηλό κόστος κλπ.), στην ανάπτυξη (αύξηση του συνολικού ενεργητικού, πωλήσεις κ.λπ.), στην ευημερία των μετόχων (μερίσματα συν ανατίμηση της τιμής των μετοχών), στην αξιοποίηση πόρων (Return on Equity (ROE) ή Return on Investment (ROI)), στη φήμη, στις συνεισφορές στους εργαζόμενους (ασφάλεια στην απασχόληση, μισθοί, ποικιλομορφία), στις συνεισφορές στην κοινωνία (καταβαλλόμενοι φόροι, συμμετοχή σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, παροχή απαραίτητων προϊόντων ή υπηρεσιών), στα μερίδια της αγοράς, σε καινοτομίες – δημιουργικότητα καθώς και στην επιβίωση (αποφυγή πτώχευσης) (Wheelen, et al., 2018).

❖ Στρατηγικές (Strategies): Οι στρατηγικές προκύπτουν από τους σκοπούς και συντελούν στη επίτευξη τόσο της αποστολής όσο και των σκοπών που έχουν τεθεί. Μεγιστοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιούν το ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Σύμφωνα με τον Watkins (2007) η στρατηγική είναι ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών που, όταν επικοινωνούνται και υιοθετούνται σ έναν οργανισμό, δημιουργούν ένα επιθυμητό μοτίβο λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, μια στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σε ολόκληρο τον οργανισμό πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις και να κατανέμουν πόρους προκειμένου να επιτύχουν βασικούς σκοπούς. Μια καλή στρατηγική παρέχει έναν σαφή χάρτη πορείας, που αποτελείται από ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών ή κανόνων, που καθορίζει τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν (ή να μην κάνουν) οι άνθρωποι της επιχείρησης και τα πράγματα που πρέπει να δώσουν προτεραιότητα (ή να μη δώσουν προτεραιότητα) για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών (Watkins, 2007).



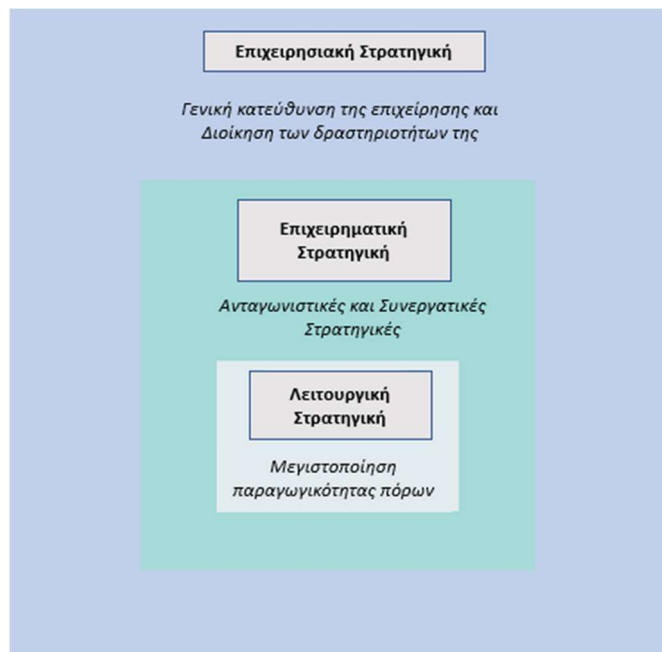
Διάγραμμα 1.5: Στρατηγική – Ποιος, Τι, Πώς, Γιατί

Πηγή: Watkins, M., D., 2007, "Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why", Harvard Business Review, <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what>

❖ Πολιτικές (Policies): Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με τον τρόπο λήψης μιας απόφασης. Οι πολιτικές αποτελούν και τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίησή της.

1.5 Επίπεδα στρατηγικής

Σε μια επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής, τα οποία είναι η **επιχειρησιακή** (corporate) στρατηγική, η **επιχειρηματική** (business) στρατηγική και η **λειτουργική** (functional) στρατηγική (Διάγραμμα 1.6). Η **ιεραρχία στρατηγικής** είναι μια ομαδοποίηση τύπων στρατηγικής ανά επίπεδο στον οργανισμό. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους τρεις τύπους στρατηγικής ταυτόχρονα και οι οποίες αλληλοσυμπληρώνονται και υποστηρίζονται. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές, οι οποίες, με τη σειρά τους, υποστηρίζουν την (ή τις) εταιρική στρατηγική (-ες) (Wheelen, et al., 2018).



Διάγραμμα 1.6: Ιεραρχία Στρατηγικής

Πηγή: Wheelen, T. L., Hunger, J., D., Hoffman, A., N., Bamford, C., E., 2018, 'Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability', Global Edition, 15th Edition, Pearson Publishing, p.129 (Μεταφρασμένο)

Η εταιρική στρατηγική περιγράφει τη **συνολική κατεύθυνση** μιας επιχείρησης όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων δραστηριοτήτων της και προσπαθεί να δημιουργήσει **συνέργειες** (synergy effects) ανάμεσα στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου. Οι εταιρικές στρατηγικές εντάσσονται γενικά στις τρεις κύριες κατηγορίες **σταθερότητας, ανάπτυξης και διάσωσης** (Πίνακας 1.3).

Πίνακας 1.3: Είδη εταιρικής στρατηγικής

Είδη Εταιρικής Στρατηγικής		
Εταιρικό Επίπεδο	Κατηγορία Στρατηγικής	Είδος Στρατηγικής
	Στρατηγικές Σταθερότητας	Στρατηγική καμίας αλλαγής Στρατηγική συγκομιδής κερδών Στρατηγικό διάλειμμα Στρατηγική προσεκτικών βημάτων
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	Κάθετης Ολοκλήρωσης Οριζόντιας Ολοκλήρωσης Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων / Διαποίκισης Συγκέντρωσης – διεξόδου αγοράς Ανάπτυξης αγοράς Ανάπτυξης προϊόντων
	Στρατηγικές Διάσωσης- Αναστροφής	Ανόρθωσης Αποεπένδυσης Αιχμαλωσίας Ρευστοποίησης

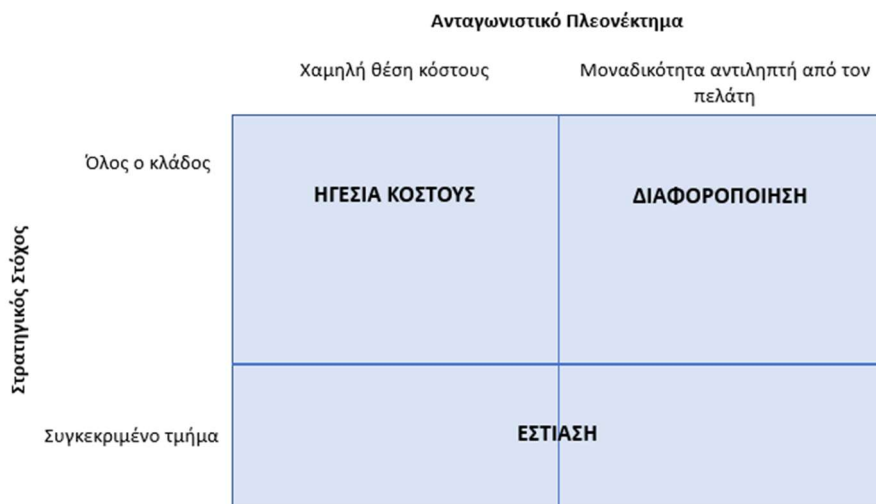
Πηγή: Πανεπιστήμιο Πατρών, Νάνσυ Μπουραντά. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εταιρική στρατηγική». Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2015. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/document.php?course=DEAPT129¹⁰>

Η επιχειρηματική στρατηγική εμφανίζεται συνήθως σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή επιπέδου προϊόντος και δίνει έμφαση στη **βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης** των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας στον συγκεκριμένο κλάδο της αγοράς ή της αγοράς που εξυπηρετεί η συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές ενδέχεται να ενταχθούν στις δύο γενικές κατηγορίες: **ανταγωνιστικές** και **συνεργατικές** στρατηγικές. Η στρατηγική συνεργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε καταστάσεις όπου οι συνεργαζόμενες οντότητες δεν ανταγωνίζονται άμεσα τους πελάτες. Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται, σύμφωνα με τον Porter (1980) σε τρεις τύπους: **ηγεσίας κόστους**,

¹⁰<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/6%CE%B7%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf>

διαφοροποίησης και **εστίασης**, ανάλογα με τον τρόπο που η επιχείρηση αποφασίζει να ανταγωνιστεί (Διάγραμμα 1.7). Οι στρατηγικές αυτές καλούνται γενικές/βασικές καθώς δύνανται να εφαρμοστούν από κάθε τύπο ή μέγεθος επιχείρησης, ακόμη και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς:

- ❖ Η ηγεσία κόστους είναι η ικανότητα μιας εταιρείας ή μιας επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάζει, να παράγει και να εμπορεύεται ένα συγκρίσιμο προϊόν ή υπηρεσία πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων μέσω της χαμηλής τιμής διάθεσης. Σκοπός της επιχείρησης είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.
- ❖ Η διαφοροποίηση είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει μοναδική και ανώτερη αξία στον αγοραστή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τομείς όπως η ποιότητα του προϊόντος, τα ειδικά χαρακτηριστικά ή η υπηρεσία μεταπώλησης.
- ❖ Η εστίαση είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να παρέχει μοναδική και ανώτερη αξία σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, τμήμα της γραμμής της αγοράς ή γεωγραφική αγορά.



Διάγραμμα 1.7: Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Πηγή: Porter, M.,E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", The Free Press

Λειτουργική Στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την πραγματοποίηση των σκοπών και των στρατηγικών της επιχείρησης με τη

μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση **πόρων** (Wheelen, et al., 2018). Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής προσεγγίζονται οι λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης όπως το τμήμα Μάρκετινγκ, Έρευνας και Ανάπτυξης, το τμήμα ΔΑΠ, το τμήμα των Operations, το IT και το Οικονομικό.

1.6 Υλοποίηση στρατηγικής (Strategy Implementation)

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μια διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε **δράση** μέσω της ανάπτυξης **προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών** (Wheelen, et al., 2018). Αυτή η διαδικασία ενδέχεται να περιλαμβάνει αλλαγές στη συνολική κουλτούρα, δομή ή ακόμα και στο σύστημα διαχείρισης ολόκληρου του οργανισμού. Η εφαρμογή της στρατηγικής -σε αντίθεση με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, που την επωμίζονται τα ανώτερα στελέχη- γίνεται συνήθως από διευθυντές **μεσαίου και κατώτερου** επιπέδου, με επανεξέταση από την ανώτατη διοίκηση, εκτός των περιπτώσεων που χρειάζονται άμεσες και δραστικές αλλαγές. Συχνά περιλαμβάνει **καθημερινές αποφάσεις** για την **κατανομή των πόρων** (Wheelen, et al., 2018). Όσο πιο ορθά εφαρμόζεται η στρατηγική μιας επιχείρησης, τόσο πιθανότερο είναι να διακριθεί ως προς την επίδοσή της στην αγορά (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012).

❖ Προγράμματα: Είναι η περιγραφή των ενεργειών ή των βημάτων που απαιτούνται προκειμένου να υποστηριχθεί η στρατηγική (Wheelen, et al., 2018). Μια σειρά προγραμμάτων, όπως οργανωτικός και σχεδιασμός θέσεων εργασίας, ανασχεδιασμός, Six Sigma, MBO, TQM και σχεδιασμός δράσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής.

❖ Προϋπολογισμός: Είναι η έκφραση των προγραμμάτων σε χρηματικούς όρους. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού χρησιμοποιείται στα στάδια του σχεδιασμού και ελέγχου και αποτελεί ένα εργαλείο με το οποίο η επιχείρηση είναι ικανή να συμπεράνει κατά πόσο εφαρμόσιμη είναι η εκάστοτε στρατηγική (Wheelen, et al., 2018).

❖ Διαδικασίες: ή συχνά επονομαζόμενες τυπικές διαδικασίες λειτουργίας (Standard Operating Procedures - SOP), είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν **λεπτομερώς** πώς μια συγκεκριμένη εργασία θα γίνει για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν τεθεί (Wheelen, et al., 2018).

Η εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί από τους υπεύθυνους να θέσουν έγκαιρα τα εξής ερωτήματα (Wheelen, et al., 2018):

- **Ποιοι** θα υλοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο;
- **Τι** πρέπει να γίνει για να ευθυγραμμιστούν οι δραστηριότητες της εταιρείας στη νέα κατεύθυνση;
- **Πώς** θα συνεργαστούν όλοι για να κάνουν ό, τι απαιτείται;

Τα στελέχη πρέπει να διαχειριστούν την εταιρική κουλτούρα και να βρουν το **σωστό μείγμα** εξειδικευμένων ατόμων για να εφαρμόσουν μια στρατηγική. Για να εφαρμοστεί με επιτυχία μια στρατηγική, πρέπει να είναι **προσανατολισμένη στη δράση**, όπως προαναφέρθηκε. Αυτό γίνεται μέσω μιας σειράς προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από συγκεκριμένους προϋπολογισμούς και περιέχουν λεπτομερείς διαδικασίες.

1.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος (strategy evaluation)

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία στην οποία παρακολουθούνται οι εταιρικές δραστηριότητες και οι επιδόσεις έτσι ώστε να συγκριθεί το κατά πόσο η **πραγματική** επίδοση συγκλίνει με την **επιθυμητή**. Τα διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για να λάβουν διορθωτικά μέτρα και να επιλύσουν προβλήματα. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο κύριο στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπου, μπορεί επίσης να εντοπίσει αδυναμίες σε στρατηγικά σχέδια που είχαν εφαρμοστεί προηγουμένως και έτσι να πυροδοτήσει ολόκληρη τη διαδικασία να ξεκινήσει εκ νέου (Wheelen, et al., 2018).



Διάγραμμα 1.8: Υπόδειγμα Αξιολόγησης κι Ελέγχου

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

Οι έλεγχοι μπορούν να διενεργηθούν είτε για τα πραγματικά αποτελέσματα (output), είτε για τις δραστηριότητες που οδηγούν σε επιδόσεις (συμπεριφορές- behaviours) είτε για τους πόρους (inputs). Οι έλεγχοι αποτελεσμάτων καθορίζουν τι πρέπει να επιτευχθεί εστιάζοντας στο τελικό αποτέλεσμα των συμπεριφορών μέσω της χρήσης σκοπών και στόχων απόδοσης ή ορόσημων. Οι έλεγχοι συμπεριφορών καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνει κάτι μέσω πολιτικών, κανόνων, τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας και εντολών από την ιεραρχία. Οι έλεγχοι εισροών δίνουν έμφαση σε πόρους, όπως γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, αξίες και κίνητρα των εργαζομένων (Wheelen, et al., 2018).

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι ένα από τα πιο δύσκολα μέρη του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς καμία μέτρηση από μόνη της δεν μπορεί να δώσει την πλήρη πληροφορία που χρειάζονται τα διευθυντικά στελέχη κι επομένως γίνεται εκτελούνται περισσότερες και διαφορετικές. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται εκτός των παραδοσιακών μέτρων οικονομικής απόδοσης, (όπως τα καθαρά κέρδη, return on investment (ROI), earnings per share (EPS)), και άλλα μέτρα όπως **Economic value added** (EVA) ή **market value added** (MVA) και η **ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων** (balanced scorecard). Η μέτρηση του 20% των παραγόντων καθορίζουν το 80% των αποτελεσμάτων (αρχή Pareto). Μόλις ληφθούν οι κατάλληλες μετρήσεις επίδοσης, είναι δυνατό να προσεγγιστεί περισσότερο ο βαθμός επιτυχίας της στρατηγικής και να αποφασιστούν ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες είτε στη διαμόρφωση είτε στην εφαρμογή της στρατηγικής.

1.8 Στρατηγική Λήψη Αποφάσεων

Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν το μακροπρόθεσμο μέλλον ενός οργανισμού κι έχουν τρία χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τους Hickson, Butler, Cray, Mallory, και Wilson (1986). Είναι **σπάνιες** (rare) καθώς πρόκειται για αποφάσεις αδόμητες, που δε λαμβάνονται σε καθημερινή βάση και τυπικά δεν έχουν προηγούμενο να ακολουθήσουν, έχουν **συνέπεια** (consequential) με την έννοια ότι δεσμεύουν σημαντικούς πόρους και απαιτούν μεγάλη δέσμευση από ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα και τέλος είναι **κατευθυντήριες** (directive) καθώς δημιουργούν προηγούμενα για μικρότερες αποφάσεις και μελλοντικές δράσεις σε έναν οργανισμό (Hickson et al., 1986).

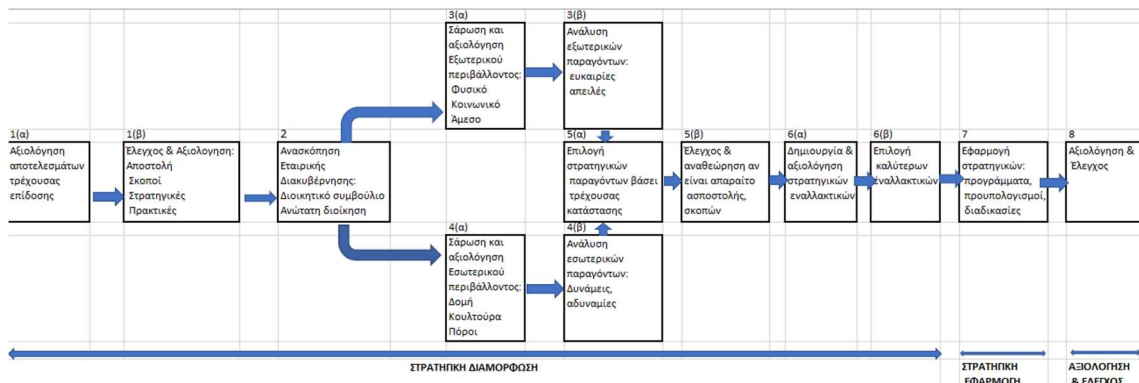
Σύμφωνα με τον Mintzberg (1973), υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις - τρόποι λήψης στρατηγικών αποφάσεων, η **επιχειρηματική** (entrepreneurial), η **προσαρμοστική** (adaptive) και η **σχεδιαστική** (planning). Ένας τέταρτος τρόπος, η λογική επαυξητικότητα (logical incrementalism) προστέθηκε αργότερα από τον Quinn (1980).

Στην επιχειρηματική λήψη αποφάσεων, η στρατηγική διαμορφώνεται από ένα ισχυρό άτομο και κύριος στόχος είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό ενδεχομένως λαμβάνονται τολμηρές αποφάσεις και η εστίαση γίνεται κυρίως σε ευκαιρίες και λιγότερο σε προβλήματα. Η προσαρμοστική εστιάζει κυρίως σε αντιδραστικές λύσεις προβλημάτων παρά σε προληπτική έρευνα για εντοπισμό νέων ευκαιριών. Η στρατηγική κατακερματίζεται και αναπτύσσεται σταδιακά. Ο σχεδιαστικός τρόπος λήψης απόφασης περιλαμβάνει συστηματική συλλογή πληροφοριών για την ανάλυση της κατάστασης, δημιουργία εφικτών εναλλακτικών στρατηγικών και ορθολογική επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής. Επιπλέον περιλαμβάνει τόσο την προληπτική αναζήτηση νέων ευκαιριών όσο και την αντιδραστική λύση σε υπάρχοντα προβλήματα (Wheelen, et al., 2018).

Ο τέταρτος τρόπος – λογική επαυξητικότητα, που προστέθηκε από τον Quinn¹¹ είναι μια σύνθεση του προσαρμοστικού και σχεδιαστικού τρόπου και λιγότερο του επιχειρηματικού. Η ανώτατη διοίκηση έχει σαφή ιδέα για την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης, αλλά, επιλέγει μια διαδραστική διαδικασία στην ανάπτυξη στρατηγικών, στην οποία ο οργανισμός διερευνά το μέλλον, πειραματίζεται και μαθαίνει από μια σειρά τμηματικές (σταδιακές) δεσμεύσεις και όχι μέσω γενικών διαμορφώσεων συνολικών στρατηγικών. Αυτή η προσέγγιση φαίνεται να είναι χρήσιμη όταν το περιβάλλον αλλάζει γρήγορα και όταν είναι σημαντικό να υπάρξει ομοφωνία και να αναπτυχθούν οι απαιτούμενοι πόροι προτού δεσμευθεί ολόκληρη η εταιρεία σε μια συγκεκριμένη στρατηγική (Wheelen, et al., 2018).

Οι Wheelen and J. D. Hunger προτείνουν το **υπόδειγμα στρατηγικής λήψης αποφάσεων** που απαρτίζεται από 8 βήματα και αποτυπώνεται στο διάγραμμα 1.9.

¹¹ J. B. Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL.: Irwin, 1980), p. 58.



Διάγραμμα 1.9: Υπόδειγμα Στρατηγικής Λήψης Απόφασης

Πηγή: *Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson*

Ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι μέσω μιας τεχνικής γνωστής ως **στρατηγικός έλεγχος (strategic audit)** που παρέχει μια λίστα ερωτήσεων, ανά τομέα ή θέμα, επιτρέποντας τη συστηματική ανάλυση διαφόρων εταιρικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Ο στρατηγικός έλεγχος είναι ένα διαγνωστικό εργαλείο για τον εντοπισμό εταιρικών προβλημάτων και για την ανάδειξη των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού. Μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό των αιτιών που δημιουργούν προβλήματα και να βοηθήσει στη δημιουργία λύσεων (Wheelen, et al., 2018).

1.9 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) ως όρος συναντάται στο ομώνυμο βιβλίο του Porter (1985), για το οποίο αναφέρει ότι γεννάται από την **ικανότητα** μιας επιχείρησης να **προσφέρει αξία** στους πελάτες **μεγαλύτερη** από αυτή των **ανταγωνιστών** της. Για να το επιτύχουν, οι επιχειρήσεις επιλέγουν αγορές στις οποίες μπορούν να **υπερέχουν** και βελτιώνουν **συνεχώς** τη θέση τους έναντι των ανταγωνιστών τους (Armstrong, 2006).

Ο Porter (1985) τόνισε τη σημασία της **διαφοροποίησης**, η οποία συνίσταται στην προσφορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τέτοιο τρόπο που να θεωρούνται μοναδικά. Επεσήμανε και τη σημασία της **εστίασης** σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή μια αγορά προϊόντων με τρόπο πιο αποτελεσματικό ή αποδοτικό σε σχέση με τους

ανταγωνιστές. Στη συνέχεια τις τρεις γενικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι οποίες προαναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο (ηγεσία κόστους, διαφοροποίησης κι εστίασης).

Ο Barney (1991) διέκρινε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης που μπορεί να αντιγραφεί και το **διατηρήσιμο** (sustainable) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οι ανταγωνιστές δε μπορούν να αντιγράψουν. Η διάκριση αυτή οδήγησε στη θεωρία των **διακεκριμένων ικανοτήτων** (distinctive capabilities). Οι διακεκριμένες (ή θεμελιώδεις) ικανότητες είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές ή μπορούν να μιμηθούν μόνο με μεγάλη δυσκολία, σε αντίθεση με τις αντιγράψιμες (ή οριακές) ικανότητες που μπορούν να αναπαραχθούν από οποιαδήποτε εταιρεία μέσω δεξιοτήτων μάνατζμεντ, και οικονομικών πόρων. (Kay, 1999). Αναφέρει επιπλέον ότι αποτελούν καθοριστικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις ώστε να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Οι πόροι αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού και επομένως τα βασικά δομικά στοιχεία του. Περιλαμβάνουν **απτά** στοιχεία (όπως εργοστάσιό, εξοπλισμός, τοποθεσία), **ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία** (αριθμός εργαζομένων, δεξιότητες και κίνητρά) και **άυλα περιουσιακά στοιχεία** (όπως η τεχνολογία [διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικά δικαιώματα], κουλτούρα και φήμη) (Grant, 2008). Οι ικανότητες αναφέρονται στη δυνατότητα μιας εταιρείας να εκμεταλλεύεται τους πόρους της μέσα από επιχειρηματικές διεργασίες που οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές. Όταν αυτές οι δυνατότητες αλλάζουν συνεχώς και επαναπροσδιορίζονται για προσαρμόζονται στο αβέβαιο περιβάλλον, ονομάζονται **δυναμικές ικανότητες** (dynamic capabilities) (Schreyogg &Kliesch-Eberl, 2007).

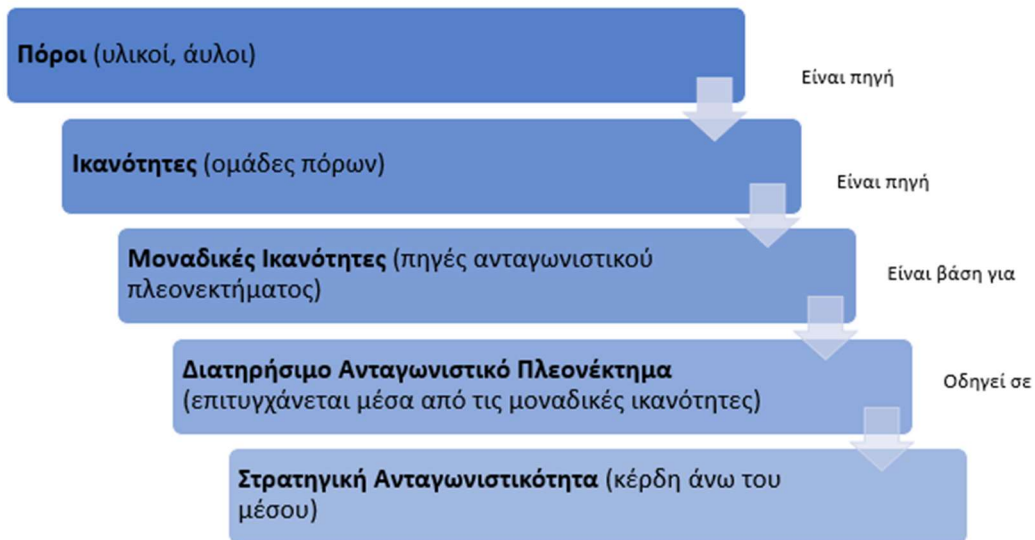
Μια **μοναδική ικανότητα** (core competency) είναι μια συλλογή ικανοτήτων που ξεπερνά τα όρια διαχωρισμού τμημάτων, είναι ευρέως διαδομένη εντός του οργανισμού και είναι κάτι που ο οργανισμός γνωρίζει να εκτελεί πολύ καλά. Όταν μοναδικοί πόροι και μοναδικές ικανότητες υπερβαίνουν αυτές των ανταγωνιστών τότε υπεισέρχεται ο όρος των **διακεκριμένων- θεμελιωδών ικανοτήτων** (distinctive capabilities) (Wheelen, et al., 2018).

Πάνω σε αυτές τις βάσεις στηρίχθηκε η θεωρία **πόρων – ικανοτήτων** (Διάγραμμα 1.10), σύμφωνα με την οποία είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να στηρίζεται στο **εσωτερικό** της περιβάλλον και τα στοιχεία του για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αυτό αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών της και συγκεκριμένα ο τρόπος διαχείρισης των πόρων και των ικανοτήτων της. Η θεώρηση αυτή υποστηρίζει πως σε διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες) συνθέτουν μια σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Μάλιστα αρκετοί υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης όπως ο Barney (1991), αναφέρουν ότι το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την απόκτηση και αποτελεσματική χρήση **πακέτων διακεκριμένων πόρων** (resource bundling) που όταν συνδυάζονται και συντονίζονται σωστά δημιουργούν ισχυρές ικανότητες που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να μιμηθούν. Οι πόροι της επιχείρησης δεν χαρίζουν πάντα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση δεν αρκεί να έχει πόρους αλλά θα πρέπει να τους συνδυάζει προκειμένου να πραγματοποιεί τους στόχους της. Έτσι οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Στο διάγραμμα 1.11 ο Grant (1991) δίνει κι ένα πρακτικό πλαίσιο προσέγγισης της θεωρίας πόρων -ικανοτήτων.

Ο Teece (2014) ορίζει τις **δυναμικές ικανότητες** (dynamic capabilities) ως «*υψηλού επιπέδου δραστηριότητες που καθιστούν ικανή μια επιχείρηση να κατευθύνει τις συνήθεις δραστηριότητές της σε χρήσεις υψηλής ζήτησης και να διαχειρίζεται ή να ενορχηστρώνει τους πόρους της για την αντιμετώπιση και τη διαμόρφωση των ταχέως μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών περιβαλλόντων*». Οι Eisenhardt και Martin (2000) αναφέρουν ότι το πλαίσιο δυναμικών ικανοτήτων έχει σχεδιαστεί για να εξηγήει γιατί ορισμένες επιχειρήσεις έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε καταστάσεις ταχείας και απρόβλεπτης αλλαγής. Ειδικότερα, οι δυναμικές ικανότητες επικεντρώνονται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ σε περιόδους βαθιάς, θεμελιώδους αλλαγής που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα (Teece, Peteraf et al. 2016)

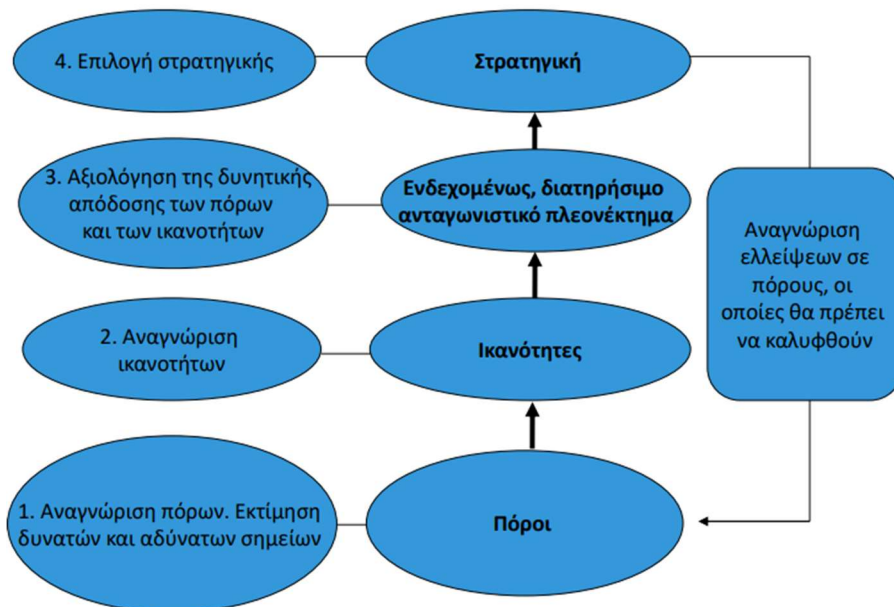
Ο Barney (1991) αναφέρει τέσσερα χαρακτηριστικά που καθορίζουν αν ένας πόρος μπορεί να αποτελέσει εν δυνάμει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το λεγόμενο VRIN framework. Κατ'αρχάς θα πρέπει (α) να δημιουργεί **αξία** (Value) στον πελάτη, (β) να έχει **σπανιότητα** (Rarity) σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, (γ) να μην αντιγράφεται (Imitability No) από τους ανταγωνιστές, (δ) να μην υποκαθίσταται (Non-

substitutability). Στην πορεία αυτό το πλαίσιο εξελίχθηκε σε **VRIO framework**, όπου στο τελευταίο χαρακτηριστικό περιγράφεται ο οργανισμός (**Organization**) με την έννοια της ετοιμότητας του οργανισμού να αξιοποιήσει τον πόρο.



Διάγραμμα 1.10: Θεωρία Πόρων – Ικανοτήτων

Πηγή: Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., 2005, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson/South-Western



Διάγραμμα 1.11: Θεωρία Πόρων – Ικανοτήτων – Πρακτικό πλαίσιο

Πηγή: Grant R.M, 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, pp. 115

Ένας από τους πιο σημαντικούς πόρους που δύναται να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο **άνθρωπος** και μάλιστα δε μπορεί να αντιγραφεί. Ο Peter Drucker (1973) έχει επισημάνει ότι η επιχείρηση διαθέτει μόνο έναν πραγματικό πόρο: τους ανθρώπους της, *«[...] το ανθρώπινο δυναμικό ήταν πάντα καθοριστικό για την επιτυχία ενός οργανισμού, η σημασία τους ήταν πάντα αυξημένη και αυτό το γεγονός αναγνωρίζεται κι εντός κι εκτός των οργανισμών».*

Οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται ως η γνώση, η εμπειρία, η ικανότητα και η δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση, οι μεταξύ τους σχέσεις και οι σχέσεις με άλλους εκτός της εταιρείας. Είναι το πιο σημαντικό εταιρικό περιουσιακό στοιχείο, αυτό που ερευνά, σχεδιάζει, υλοποιεί και διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τις υπόλοιπες. Ο Porter (1985) τόνισε το ρόλο των Ανθρώπινων Πόρων ως δημιουργό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια, στο πεδίο τόσο της έρευνας όσο και της εφαρμογής εκτιμάται ιδιαίτερα τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Wright και McMahan (1992) υποστηρίζουν ότι οι ανθρώπινοι πόροι έχουν τη δυνατότητα να αποτελούν πηγές διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό τα επόμενα κεφάλαια εστιάζουν στους ανθρώπινους πόρους και τη στρατηγική διαχείριση αυτών.

1.10 Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

- Anthony, W.P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K.M., (1996), *Strategic Human Resource Management*, 2nd Edition, Forth Worth: The Dryden Press.
- Armstrong, M., 2006, "Strategic Human Resource Management: A Guide to Action", London, Kogan Page
- Armstrong, M. and Brown, D. (2019), *Strategic Human Resources Management: Back to the future?*, Brighton, IES Report 517
- Barney, J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol 17, No 1, 99-120.
- Chandler, A. D., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- De Wit, B., Meyer, R., (1998), *Strategy: Process, Content, Context*.2nd Edition, London: International Thomson Business Press.
- Drucker, P. F., 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books/E.P. Dutton. New York.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21(10-11): 1105-1121
- Freeman, R. E., 1984, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman
- Freedman, Lawrence (2013). *Strategy: A History*. Oxford University Press.
- Grant R.M,1991, "*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*", *California Management Review*
- Grant, R. M., 2008, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th edition, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp. 130–131
- Gluck, F. W., Kaufman, S. P., Walleck, A. S., (1982), "The Four Phases of Strategic Management," *Journal of Business Strategy* pp. 9–21
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R. and. Wilson, D. C, 1986, *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 26–42.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., 2005, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson/South-Western
- Javidan, M., 1998, "Core Competence: What Does It Mean in Practice?" *Long Range Planning*, pp. 60–71
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2005), *Explaining Corporate Strategy*, 7th edn, Harlow, FTPrentice Hall
- Kanter, R., M., (1984), *The Change Masters*, London, Allen & Unwin
- Mintzberg, H., 1973, "Strategy-Making in Three Modes," *California Management Review*, pp. 44–53

- Mintzberg, H., 1978, Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, vol. 24, no. 9, INFORMS, 1978, pp. 934–48, <http://www.jstor.org/stable/2630633>.
- Mintzberg H T (1987), 'Crafting strategy', *Harvard Business Review*, July-August, pp 66-74
- Porter, M. E., "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, May 1979 (Vol. 57, No. 2), pp. 137–145.
- Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Porter, M. (1996), What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78
- Quinn, J., 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Schreyogg, G., Kliesch-Eberl, M., 2007, "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization," *Strategic Management Journal*, pp. 913–933
- Teece, D. J. (2014). "The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms." *The Academy of Management Perspectives* 28(4): 328-352.
- Teece, D. J., M. Peteraf and S. Leih (2016). "Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy." *California Management Review* 58: 13-25.
- Thompson, Arthur, Strickland III, Gamble John, 2012, "Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage", 18th Edition, McGraw-Hill
- Truss C, Mankin D and Kelliher C (2012), *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press
- UKEssays. November 2018. Whittingtons Four Generic Approaches To Strategy Commerce Essay. [online]. Available from: <https://www.ukessays.com/essays/commerce/whittingtons-four-generic-approaches-to-strategy-commerce-essay.php?vref=1> [Accessed 1 October 2021].
- Wadhvani, R., D., Jones, G., 2016, Historical Change and the Competitive Advantage of Firms: Explicating the "Dynamics" in the Dynamic Capabilities Framework, Harvard Business School, Working Paper 17-052
- Watkins, M., D., 2007, "Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what>
- Wheelen, T. L., Hunger, 1987, J. D., "Using the Strategic Audit," *SAM Advanced Management Journal*, pp. 4–12; G. Donaldson, "A New Tool for Boards: The Strategic Audit," *Harvard Business Review* (July– August 1995), pp. 99–107
- Wheelen, T., L., Hunger J., 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition, Pearson

Wheelen, T. L., Hunger, J., D., Hoffman, A., N., Bamford, C., E., 2018, 'Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability', Global Edition, 15th Edition, Pearson Publishing

Whittington, R., 2001, What is strategy - and does it matter?, Thomson Learning

Wilson, I., (1994) "Strategic Planning Isn't Dead—It Changed," Long Range Planning, p. 20.

<https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>

Κεφάλαιο 2^ο:

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)–Human Resource Management (HRM)

2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Στο προηγούμενο κεφάλαιο προσεγγίστηκε η έννοια του **στρατηγικού μάνατζμεντ**, ως ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο δραστηριοποιούνται τα μέλη ενός οργανισμού για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών αυτού, μέσα από τις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Αναφερόμενοι στον όρο **ανθρώπινοι πόροι** εννοούνται όλοι οι άνθρωποι που συμβάλλουν στην επίτευξη του έργου του οργανισμού σήμερα, καθώς και οι άνθρωποι που θα μπορούσαν να συνδράμουν στο μέλλον, αλλά και εκείνοι που συνέβαλαν στο πρόσφατο παρελθόν (Jackson, Schuller & Werner, 2012).

Σύμφωνα με την προσέγγιση του μάνατζμεντ, το **ανθρώπινο κεφάλαιο** (*human capital*) αναφέρεται στο άυλο περιουσιακό κεφάλαιο της εταιρείας που διαμορφώνει μέρος του πνευματικού–διανοητικού κεφαλαίου και της αγοραίας αξίας (*market value*) της επιχείρησης (Kucharcikova, 2011).

Οι άνθρωποι διαθέτουν έμφυτες ικανότητες, συμπεριφορές και προσωπική ενέργεια – στοιχεία που διαμορφώνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο φέρουν στην εργασία τους (Davenport & Prusak, 1998). Οι N. Bontis, N. C. Dragonetti, K. Jacobsen και G. Roos (1999), όρισαν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως τον ανθρώπινο παράγοντα σε έναν οργανισμό. Ο συνδυασμός ευφυίας, εξειδίκευσης και δεξιοτήτων που προσδίδουν σε έναν οργανισμό τη μοναδικότητά του. Τα στοιχεία αυτά είναι ικανά να διδαχθούν, να επιφέρουν αλλαγές και καινοτομίες και να προσφέρουν δημιουργική ώθηση, η οποία αν υποστηριχθεί, παρακινηθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα δύναται να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού (Bontis et al, 1999). Σύμφωνα με τον M. Armstrong (2006), το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η γνώση και οι δεξιότητες που τα άτομα δημιουργούν, διατηρούν και χρησιμοποιούν. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας

και Ανάπτυξης (Organization for Economic Co-operation and Development-OECD) ορίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο ως τη γνώση, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις ιδιότητες/χαρακτηριστικά που ενσωματώνονται στα άτομα και που διευκολύνουν τη δημιουργία προσωπικής, κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας (OECD, The value of people).

Αφού προσεγγίστηκαν οι έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ και του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οριστεί η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)** ή αλλιώς **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)**, η οποία ως αγγλικός όρος **Human Resource Management** εμφανίζεται τη δεκαετία του 1980 αλλά χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο ιδιαίτερα μετά το 2000, τόσο στο ακαδημαϊκό περιβάλλον όσο και στο επιχειρηματικό. Είναι δε απαραίτητο να τονιστεί ότι κατά καιρούς έχει προταθεί ένας μεγάλος αριθμός ορισμών για τη ΔΑΠ ή ΔΑΔ. Ενδεικτικά παρατίθενται οι κάτωθι ορισμοί:

- *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) περιλαμβάνει οτιδήποτε και όλα όσα σχετίζονται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση (Boxall & Purcell, 2003)*
- *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης ανθρώπων που βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι μοναδικά σημαντικοί για τη διαρκή επιχειρηματική επιτυχία. Ένας οργανισμός κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τους ανθρώπους του αποτελεσματικά, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και την ευρηματικότητά τους για την επίτευξη σαφώς καθορισμένων στόχων. Η ΔΑΠ έχει ως στόχο την πρόσληψη ικανών, ευέλικτων και αφοσιωμένων ανθρώπων, διαχειριζόμενη και επιβραβεύοντας την απόδοσή τους και αναπτύσσοντας τις βασικές ικανότητές τους (Price, 2007).*
- *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι μια διακριτή προσέγγιση στη διαχείριση της εργασίας που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια σειρά από τεχνικές που αναφέρονται σε επίπεδο κουλτούρας, δομών και προσωπικού (Storey, 2007).*
- *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).*

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αναφέρεται στις πολιτικές, πρακτικές και συστήματα που επηρεάζουν τις συμπεριφορές, τις στάσεις και την επίδοση των εργαζομένων (Kramar et. al. 2017).
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι το σύνολο των (φιλοσοφικών) θεωρήσεων, πολιτικών, συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών που καθορίζουν και διέπουν τη σχέση εργοδοσίας–εργαζομένων. Άρα σε πρακτικό επίπεδο, ως ΔΑΠ εννοείται ένα σύνολο – σώμα γνώσης (αρχές, αξιώματα) που πρέπει να εφαρμοστεί και ένα σύνολο διοικητικών ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι με την εργασιακή τους απόδοση και την όλη συνεισφορά τους θα δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (για αυτήν) (Χυτήρης, 2018).

Κατόπιν των ανωτέρω ορισμών διαφαίνεται ότι οι σύγχρονες τάσεις της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων εστιάζουν στη σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** καθώς και τη σχέση της με τη στρατηγική του οργανισμού και κατ' επέκταση το **στρατηγικό ρόλο** που αυτή αποκτά.

2.2 Από τη Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μέσω των νέων προσεγγίσεων της, τείνει να κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος έναντι της κάποτε επονομαζόμενης **Διοίκησης Προσωπικού** (*Personnel Management*).

Στο μεγαλύτερο μέρος του 20^{ου} αιώνα, τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται περισσότερο σε καθημερινές εργασίες με διεκπεραιωτικό χαρακτήρα (Dessler, 2012). Η Διοίκηση Προσωπικού, που πρωτοεμφανίστηκε περί το 1920, μπορεί να θεωρηθεί ως μια εκτενής διοικητική λειτουργία που ασχολείται με θέματα όπως μισθοδοσία, προσλήψεις, διαχείριση επιδόσεων και ασφάλεια στο χώρο εργασίας (Kramar et al, 2017). Κι ενώ αρχικά οι πρώτοι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνταν με προσλήψεις, απολύσεις και τις ανταμοιβές σε έναν οργανισμό, η ανάγκη για εξειδίκευση και αξιολόγηση του προσωπικού οδήγησαν τόσο στην αναβάθμιση του ρόλου των διευθυντικών στελεχών όσο και στην κατάρτιση του προσωπικού. Ειδικότερα η ψήφιση νόμων για τον συνδικαλισμό τη δεκαετία του 1930 και η ισότητα της απασχόλησης τις δεκαετίες του 1960 και 1970, έδωσαν νέες αρμοδιότητες και

προοπτικές στη διαχείριση του προσωπικού (Dessler, 2012). Οι αλλαγές σε κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον και σε δραστηριότητες πυροδότησαν περισσότερο την έλευση και ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ σημαντικό ορόσημο αποτέλεσε η αυξημένη πίεση του ανταγωνισμού στον επιχειρηματικό κόσμο στα τέλη της δεκαετίας του 1970, μέσω της παγκοσμιοποίησης, της αποσταθεροποίησης και της ταχείας τεχνολογικής αλλαγής. Μέσα σε όλο αυτό το κλίμα γεννήθηκε η ανάγκη του στρατηγικού σχεδιασμού, ως μια διαδικασία πρόβλεψης μελλοντικών αλλαγών του περιβάλλοντος και της αγοράς αλλά και η ευθυγράμμιση των επιμέρους στοιχείων του οργανισμού με τρόπο που να προωθείται η οργανωτική αποτελεσματικότητα (Taslim, 2017).

Επιπλέον, ένας ακόμη παράγοντας που σηματοδοτεί αλλαγή στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της μετάβασης στη νέα εποχή των επιχειρήσεων, είναι η μετακίνηση προσωπικού από την μία εταιρεία στην άλλη (Job-hopping), με ρυθμό και προθυμία που δεν υπήρχε τα προηγούμενα χρόνια, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να επιδίδονται σε έναν πόλεμο ταλέντων ("The war for talents") τόσο για την απόκτηση όσο και για τη διατήρησή τους. Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι διαφορές μεταξύ παλιάς και νέας θεώρησης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό και την επιχειρηματική πραγματικότητα.

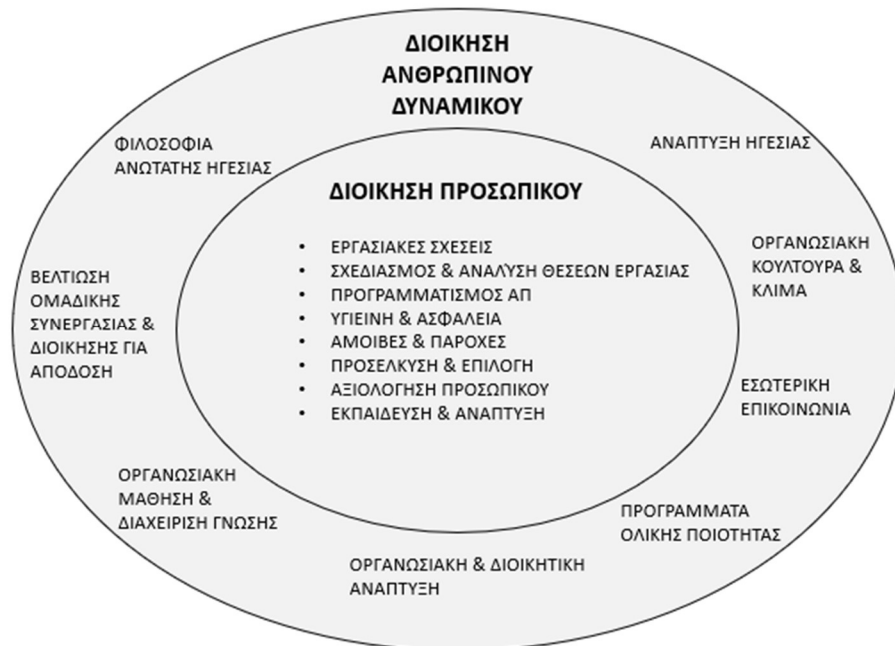
Πίνακας 2.1 Διαφορές μεταξύ παλιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας

Παλιά Θεώρηση	Νέα Θεώρηση
<i>Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις</i>	<i>Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους</i>
<i>Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</i>	<i>Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</i>
<i>Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά</i>	<i>Οι εργαζόμενοι που έχουν ταλέντο κάνουν τη διαφορά</i>
<i>Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν</i>	<i>Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν</i>
<i>Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς</i>	<i>Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχυπρόθεσμη</i>
<i>Οι εργαζόμενοι αποδέχονται ό,τι τους προσφέρουν</i>	<i>Οι εργαζόμενοι απαιτούν όλο και περισσότερα</i>

Πηγή: Michaels, Ed., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Press. p 6.

Αρκετοί συγγραφείς τείνουν να θεωρούν τη *Διοίκηση Προσωπικού* και τη *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* ως ταυτόσημες έννοιες, εντούτοις σύμφωνα με τις επικρατέστερες απόψεις της σύγχρονης βιβλιογραφίας εντοπίζονται αρκετές διαφορές μεταξύ των, τόσο

στο εύρος στο εύρος των διαδικασιών-λειτουργιών τους όσο και στη φιλοσοφία τους. Συγκεκριμένα, η Διοίκηση Προσωπικού σύμφωνα και με τους Crawshaw και Hatch, επικεντρώνεται στον εργαζόμενο και στη μέτρηση επίδοσης, ενώ η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί επιχειρησιακό εταίρο και επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας. Επιπλέον, η Διοίκηση Προσωπικού δίνει βαρύτητα στη διοίκηση κι εφαρμόζεται αντιδραστικά, ενώ η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στη στρατηγική κι εφαρμόζεται προληπτικά. Τέλος ενώ η Διοίκηση Προσωπικού αποτελείται από διαιρούμενες και ad hoc πολιτικές και πρακτικές, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελείται από συντονισμένες και ενσωματωμένες πολιτικές και πρακτικές (Crawshaw & Hatch, 2014). Επιπροσθέτως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολίζεται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην κουλτούρα, καθώς και σε έννοιες όπως είναι η αποδοτικότητα, ποιότητα, καινοτομία, ομαδική εργασία και η ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού μένει περισσότερο σαν μια διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους και την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων και περιορίζεται περισσότερο στην ατομική εργασία. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως περιουσιακά στοιχεία και όχι ως κόστος. Στο Διάγραμμα 2.1 αποτυπώνονται με πιο κατανοητό τρόπο οι λειτουργίες τόσο για τη Διοίκηση Προσωπικού όσο και για Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και στον πίνακα 2.2 παρατίθενται συνοπτικά οι διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.



Διάγραμμα 2.1: Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος, σελ. 33.

Πίνακας 2.2 : Διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

<u>Διοίκηση Προσωπικού</u>	<u>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</u>
Οδηγείται από την ανάγκη του εργοδότη να αντιμετωπίζει δίκαια τους ανθρώπους στους οργανισμούς.	Οδηγείται από την ανάγκη του εργοδότη για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.
Λειτουργεί σε σχετικά σταθερές συνθήκες αγοράς.	Λειτουργεί μέσα σε ανταγωνιστικές και μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς.
Είναι μια παραδοσιακή προσέγγιση διοίκησης ανθρώπων με ισχυρό διοικητικό σκοπό.	Είναι μία ξεχωριστή προσέγγιση στην διοίκηση ανθρώπων με ισχυρό στρατηγικό σκοπό.
Βραχυπρόθεσμη με ειδική (ad hoc) προοπτική.	Μακροπρόθεσμη με στρατηγική προοπτική.
Υιοθετεί ένα πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς για την οργάνωση και τη διοίκηση ανθρώπων.	Υιοθετεί ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για την οργάνωση και τη διοίκηση των ανθρώπων.
Διαπραγματεύεται με τα αναγνωρισμένα συνδικάτα εργαζομένων	Διαχειρίζεται τους εργαζομένους μεμονωμένα και όχι συλλογικά.
Εκπονείται, παρακολουθείται και ελέγχεται από τους ειδικούς του προσωπικού.	Εκπονείται από τους επαγγελματίες της ΔΑΠ σε συνεργασία με τους διευθυντές της πρώτης γραμμής.

Πηγή: Farnham, D. (2010) *Human Resources Management in Context*. London, CIPD, p. 7.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναγνωρίζει τη σημασία των ανθρώπινων πόρων σε σχέση με τους οικονομικούς και φυσικούς πόρους μιας επιχείρησης και διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης. Άπτεται σε θέματα προσέλκυσης, διατήρησης και παρακίνησης εργαζομένων ώστε να υιοθετηθούν οι κατάλληλες συμπεριφορές και να επιτευχθούν οι σκοποί (objectives) και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης. Για την παραγωγή ικανοποιητικών αποτελεσμάτων, σε όρους ατομικής κι εν τέλει οργανωσιακής απόδοσης, οι προαναφερθείσες πρακτικές θα πρέπει να συνταιριάζουν και να συνδεθούν με τους σκοπούς του οργανισμού ή τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης και χρήσης αυτών των πρακτικών ώστε να ασκείται συνεχής επιρροή στις συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων. Έτσι, η παλαιότερη προσέγγιση του «ελέγχου» των υφισταμένων στο χώρο της εργασίας τείνει να εγκαταλείπεται δίνοντας τη θέση της στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων με τρόπους που να προάγουν την «αφοσίωση».

2.3 Ήπια και Σκληρή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Συχνά στη βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού απαντώνται οι όροι **σκληρή** (hard) και **ήπια** (soft) ΔΑΠ και αναφέρονται σε θεωρητικά μοντέλα που έχουν

αναπτυχθεί. Αυτές οι δύο προσεγγίσεις είναι εκ διαμέτρου αντίθετες κι έχουν χρησιμοποιηθεί από αρκετούς σχολιαστές στην προσπάθειά τους να κατηγοριοποιήσουν τις διάφορες προσεγγίσεις διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ανάλογα με το αν πρόκειται για αναπτυξιακές ή ανθρωπιστικές είτε για ωφελιμιστικές πρακτικές. Η ήπια έκδοση αντιστοιχεί στο μοντέλο του Harvard και εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ η σκληρή έκδοση αντιστοιχεί στο μοντέλο του Michigan (Truss, et al., 1997). Σύμφωνα με τους Guest (1987) και Storey (1992) η διαφορά μεταξύ των δύο προσεγγίσεων έγκειται στο αν η έμφαση δίδεται στους ανθρώπους ή στους πόρους.

Η ήπια προσέγγιση σχετίζεται με τις ανθρώπινες σχέσεις, τη χρήση των ατομικών ταλέντων και τη θεωρία Y του McGregor περί αναπτυξιακών-ανθρωπιστικών σχέσεων. Σε αυτή την προσέγγιση, οι εργαζόμενοι δε χρειάζονται αυστηρό έλεγχο, εφόσον μέσα από τα υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, εμπιστοσύνης και αφοσίωσης ανταποκρίνονται αυτόνομα στις εργασιακές απαιτήσεις. Επιπλέον, η ήπια ΔΑΠ δίνει περισσότερη έμφαση στο ρόλο της επικοινωνίας και της ηγεσίας και σχετίζεται με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα (Truss, et al., 1997). Με άλλα λόγια, η στρατηγική διάσταση της ήπιας ΔΑΠ, σε αντίθεση με τη σκληρή, έγκειται στο ότι ο έλεγχος γεννάται μέσα από την καλλιέργεια αφοσίωσης των εργαζομένων.

Στη σκληρή ΔΑΠ ο έλεγχος προέρχεται μέσα από τα συστήματα απόδοσης και πρέπει να είναι αυστηρός στις ατομικές δραστηριότητες, ώστε να εξασφαλιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Truss, et al., 1997). Η προσέγγιση αυτή εστιάζει στις ποσοτικές πτυχές της ΔΑΠ αντιμετωπίζοντας τους ανθρώπους ως έναν οικονομικό συντελεστή της παραγωγής και συνδυάζει στρατηγικές ΔΑΠ σε θέματα ελέγχου και συντονισμού του προσωπικού. Έτσι, δίνει βαρύτητα στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, στη μέτρηση της επίδοσης και στον προσδιορισμό των στόχων (Κάτου, 2017). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά οι διαφορές και τα χαρακτηριστικά των δύο προσεγγίσεων – ήπιας και σκληρής ΔΑΠ.

Πίνακας 2.3: *Ήπια και Σκληρή ΔΑΠ*

<u>Ήπια ΔΑΠ</u>	<u>Σκληρή ΔΑΠ</u>
<i>Οι εργαζόμενοι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</i>	<i>Οι εργαζόμενοι αποτελούν πόρο που πρέπει να αξιοποιηθεί</i>
<i>Ανάπτυξη</i>	<i>Εγκατάσταση</i>
<i>Αφοσίωση</i>	<i>Έλεγχος</i>
<i>Εμπλοκή</i>	<i>Καθοδήγηση</i>
<i>Ευελιξία</i>	<i>Δυσκαμψία</i>

Ενεργοποίηση επίδοσης	Μέτρηση επίδοσης
-----------------------	------------------

Πηγή: Κάτου, 2017. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός σελ. 22

2.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

Ο κύριος στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την επιχείρηση είναι η εξασφάλιση και απασχόληση εργαζομένων που διαθέτουν δεξιότητες και προθυμία. Πέραν αυτού, υπάρχουν κι άλλοι σκοποί οι οποίοι συγκαταλέγονται σε τέσσερις κατηγορίες: **κοινωνικοί** σκοποί (societal objectives), **οργανωσιακοί** σκοποί (organizational objectives), **λειτουργικοί** σκοποί (functional objectives) και **προσωπικοί** σκοποί (personal objectives) (Κάτου, 2017).

Οι *κοινωνικοί σκοποί* έχουν σχέση με την κοινωνική και ηθική υπευθυνότητα απέναντι στις απαιτήσεις, τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που προκύπτουν στην κοινωνία και σκοπό έχουν να ελαχιστοποιήσουν και να περιορίσουν τυχόν αρνητικές επιπτώσεις σε περίπτωση απόκλισης. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αξιοποιήσουν τους πόρους τους προς όφελος της κοινωνίας με ηθικά αποδεκτούς τρόπους. Για παράδειγμα, η κοινωνία μπορεί να θεσπίσει νόμους που ρυθμίζουν θέματα προσλήψεων και απασχόλησης των εργαζομένων, που περιορίζουν τις διακρίσεις στην απασχόληση, να καθορίσει το πλαίσιο που ρυθμίζει την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας και γενικά να θεσμοθετήσει θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος.

Οι *οργανωσιακοί σκοποί* αναγνωρίζουν τη λειτουργία, τη συμβολή και τη σημασία των ανθρώπινων πόρων στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, βοηθώντας τον οργανισμό να επιτύχει τους κύριους σκοπούς και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρωτίστως υπάρχει για να εξυπηρετεί ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι *λειτουργικοί σκοποί* προσπαθούν να διατηρήσουν τη συμβολή και συνεισφορά του κάθε τομέα του τμήματος ΔΑΠ σε ένα επίπεδο τέτοιο που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του οργανισμού. Οι ανθρώπινοι πόροι θα πρέπει να προσαρμοστούν με τέτοιο τρόπο που να συνταιριάζουν με τις οργανωσιακές ανάγκες της επιχείρησης.

Η ΔΑΠ μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των προσωπικών σκοπών των εργαζομένων. Οι *προσωπικοί σκοποί* θα πρέπει να υποστηρίζονται και να παρακινούνται ώστε η απόδοση του προσωπικού και η εργασιακή ικανοποίηση να αυξάνονται προκειμένου να επιτυγχάνεται η μέγιστη παραγωγή, αξιοποίηση και να επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πέραν των γενικών σκοπών της ΔΑΠ που αναλύθηκαν παραπάνω, υπάρχουν και ειδικοί σκοποί οι οποίοι διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με τον κλάδο και τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες της καθεμιάς. Υπάρχουν όμως κάποιοι ειδικοί σκοποί που απαντώνται πιο συχνά στις επιχειρήσεις και αποτυπώνονται στον Πίνακα 2.4.

Πίνακας 2.4: *Ειδικοί Σκοποί της ΔΑΠ*

Ειδικοί Σκοποί ΔΑΠ	Δράσεις ΔΑΠ
Οικονομικά αποδοτική χρήση των ΑΠ	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνιστικές απολαβές- αμοιβές • Αποδεκτή αξιοποίηση του προσωπικού • Περιορισμός της μετακίνησης των εργαζομένων • Έλεγχος της απόδοσης της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων
Αποτελεσματική Χρήση των ΑΠ	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλος εργασιακός φόρτος και κατανόηση των στόχων κάθε εργασίας • Αποφυγή ακραίας απασχόλησης (χαμηλή ή εξουθενωτική απασχόληση προσωπικού) • Αξιοποίηση των δεξιοτήτων του προσωπικού
Συνταίριασμα ΑΠ με απαιτήσεις οργανισμού	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλος αριθμός εργαζομένων στη σωστή θέση και χρόνο σύμφωνα με τον προγραμματισμό ΑΠ • Αποτελεσματικές προσλήψεις βάσει αναγκών • Εκπαιδευτικά προγράμματα όπου και όταν είναι απαραίτητο • Outsourcing ώστε να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό • Κατάλληλο μίγμα δεξιοτήτων προσωπικού και κατανομή σε κάθε τμήμα
Εξασφάλιση και διατήρηση καλών σχέσεων εργοδοσίας	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματική επικοινωνία με προσωπικό • Ευαισθητοποίηση σε πιθανά προβλήματα που αφορούν το προσωπικό (απολύσεις, περικοπές) • Συμμόρφωση με εργατική νομοθεσία

Πηγή: Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, σελ. 25*

Η διαμόρφωση των ειδικών σκοπών κάθε επιχείρησης έχει άμεση σχέση με την αντίληψη της διοίκησης αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η **πλουραλιστική** (pluralist) οπτική, η **μοναδιαία** (unitarist) και η **ριζοσπαστική** (radical) (Henderson, 2011).

Η **πλουραλιστική οπτική** υποστηρίζει την ύπαρξη διαφορετικών συμφερόντων και πεποιθήσεων κάθε ομάδας ως υποσύνολο της κοινωνίας. Ειδικότερα σε ότι αφορά τη σχέση εργοδοτών και εργαζομένων δεν είναι δυνατό να υπάρξει πλήρης ταύτιση συμφερόντων –συνεπώς υπάρχει ένα επίπεδο συμβιβασμού κάθε φορά. Η σύγκρουση θεωρείται αναπόφευκτη και δίνεται έμφαση στο πώς αυτή θα αντιμετωπιστεί και διαχειριστεί και όχι στο πώς να εξαλειφθεί.

Η *μοναδιαία οπτική* θεωρεί ότι ο σκοπός ενός οργανισμού είναι και σκοπός των μελών αυτού. Για το λόγο αυτό δεν υφίσταται σύγκρουση συμφερόντων η οποία αν προκύψει λογίζεται ως αποτυχία του συστήματος. Όλα τα μέλη του οργανισμού προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοση και επίδοσή τους προκειμένου να ωφεληθεί ο οργανισμός ο οποίος εν συνεχεία θα ανταμείψει τα μέλη του.

Η *ριζοσπαστική οπτική* αποδέχεται ότι η διοίκηση εκμεταλλεύεται ουσιαστικά τους εργαζομένους και κατά συνέπεια η σύγκρουση είναι αναμενόμενη και υποστηρίζει τα συμφέροντα της διοίκησης.

2.5 Δραστηριότητες ή Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Η στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προϋποθέτει την αποτελεσματική διαχείριση του περιβάλλοντος των ανθρώπινων πόρων (όπως η συμμόρφωση με νομικά θέματα), των τρεχόντων θεμάτων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση (όπως ηθικής φύσεως θέματα στη ΔΑΠ) καθώς και των σημαντικών πρακτικών και λειτουργιών της ΔΑΠ (Kramar et al, 2017). Το πλέγμα λειτουργιών της ΔΑΠ είναι αρκετά σύνθετο και απαρτίζεται από επιμέρους λειτουργίες οι οποίες θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν και να αλληλοσυμπληρωθούν προκειμένου να εξυπηρετήσουν την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνουν τον **σχεδιασμό** λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, την **προσέλκυση** υποψήφιων εργαζομένων, την **επιλογή και πρόσληψη** του κατάλληλου προσωπικού, την **εκπαίδευσή** των εργαζομένων ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν τόσο στα καθήκοντά τους αποτελεσματικά όσο και στην επένδυση της μελλοντικής τους εξέλιξης και συνεισφοράς, την **επιβράβευσή** τους, την **ανάπτυξή** τους ώστε να αυξηθεί η επίδοσή τους, καθώς και τη **δημιουργία ενός θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον** μέσα από τις εργασιακές σχέσεις και την υγιεινή και ασφάλεια (Kramar et al, 2017). Οι εν λόγω λειτουργίες είναι εξίσου σημαντικές και απαραίτητες σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων ανεξαρτήτως του μεγέθους τους και θα πρέπει να εναρμονιστούν με τη στρατηγική τους. Ωστόσο, σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση, ανάλογα με τον κλάδο, τη χώρα και το μέγεθος και τις ιδιαιτερότητές τους, οι πρακτικές, πολιτικές και τα προγράμματα που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, δύναται να διαφοροποιηθούν.

Μία συναφής προσέγγιση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τις κατηγοριοποιεί σε τέσσερις μεγάλες ομάδες καθεμία εκ των οποίων περιλαμβάνει τις αντίστοιχες πολιτικές, όπως φαίνεται και στον πίνακα 2.5 (Κάτου, 2017). Οι τέσσερις αυτές ομάδες είναι η στελέχωση, η κατάρτιση και ανάπτυξη, οι ανταμοιβές και οι εργασιακές σχέσεις.

Πίνακας 2.5: Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων			
Στελέχωση	Κατάρτιση και Ανάπτυξη	Ανταμοιβές	Εργασιακές Σχέσεις
Ανάλυση θέσης εργασίας	Κατάρτιση-εκπαίδευση και ανάπτυξη ομάδων και ατόμων	Αξιολόγηση θέσης εργασίας	Εμπλοκή εργαζομένων
Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων	Παρακολούθηση και έλεγχος κατάρτισης και ανάπτυξης	Αμοιβές	Συμμετοχή εργαζομένων
Περιγραφή θέσης εργασίας	Διαχείριση σταδιοδρομίας	Παροχές	Επικοινωνία
Ατομικές προδιαγραφές	Σχεδίαση εργασίας	Σχήματα Κινήτρων	Υγεία και Ασφάλεια
Προσέλκυση	Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου		
Επιλογή			
Απασχόληση			

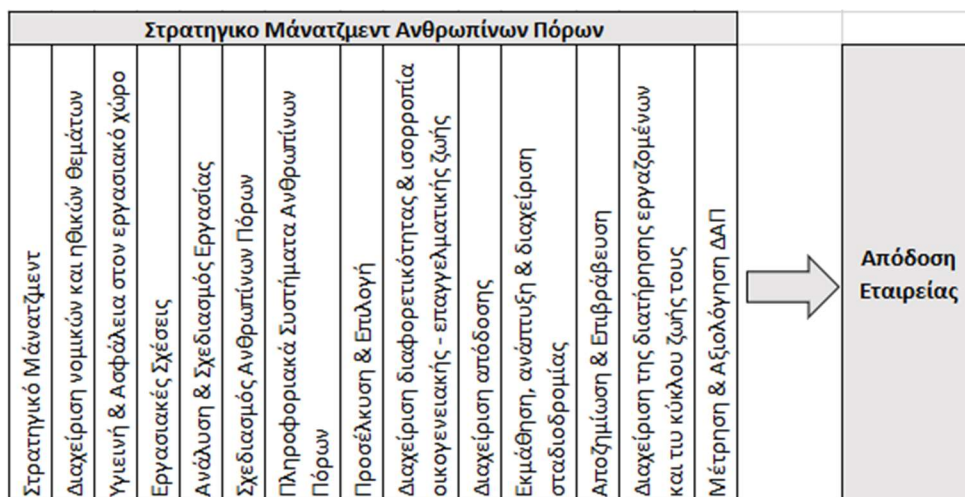
Πηγή: Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, σελ. 21*

Στο βιβλίο *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (Χυτήρης, 2018) ως λειτουργίες ή ενέργειες της ΔΑΠ αναφέρονται ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων, η Ανάλυση εργασίας, η Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων, η Υποδομή και Ένταξη εργαζομένων, η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, η Ανταμοιβή εργαζομένων, η Αξιολόγηση της απόδοσης και οι Εργασιακές σχέσεις. Παράλληλα, πέρα από τις προαναφερθείσες που τις χαρακτηρίζει ως «*βασικές και παραδοσιακές*», προσθέτει και κάποιες επιπλέον αναγκαίες για την εποχή μας, σύμφωνα και με την προσέγγιση των Foot M., Hook C. Και Jenkins A ως εξής:

- Δίκαιη μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες
- Διαχείριση/αντιμετώπιση της διαφορετικότητας
- Παρακίνηση για βελτιωμένη απόδοση
- Συμβουλευτική κι ευημερία εργαζομένων
- Υγιεινή και Ασφάλεια
- Απολύσεις και μειώσεις προσωπικού
- Επιχειρηματική ηθική και εταιρική ευθύνη
- Διαχείριση γνώσης και ταλέντων

- Διοίκηση αλλαγών
- Διαχείριση Πολιτισμικών θεμάτων ή Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι αποτελεσματικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων φαίνονται να σχετίζονται σημαντικά με την **οργανωσιακή επίδοση**, αφού ενισχύουν την αφοσίωση, τη δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού (Kramar et al, 2017). Στόχος τους είναι η υποστήριξη των σκοπών της επιχείρησης και η βελτίωση της επίδοσης αυτής. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.2 μια στρατηγική προσέγγιση της ΔΑΠ απαιτεί διαχείριση του περιβάλλοντος Ανθρωπίνων Πόρων (όπως νομική συμμόρφωση), αποτελεσματική διαχείριση των τρέχοντων θεμάτων της επιχείρησης (π.χ ηθικά θέματα ΔΑΠ) και αποτελεσματική διαχείριση μιας ποικιλίας σημαντικών πρακτικών ΔΑΠ (Kramar et al, 2017). Οι αποτελεσματικές πρακτικές βελτιώνουν την εξυπηρέτηση των πελατών και την ικανοποίηση των τελευταίων και προωθούν την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Επιπλέον, συντελούν σημαντικά στην ανάπτυξη της καλής φήμης και την εικόνας της επιχείρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, έχοντας θετικό αντίκτυπο στα ενδιαφερόμενα μέρη. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα των πρακτικών και λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η συμβολή των μάντζερ της πρώτης γραμμής όπου θα πρέπει να τις κατανοήσουν και να τις εφαρμόσουν σε καθημερινή βάση.

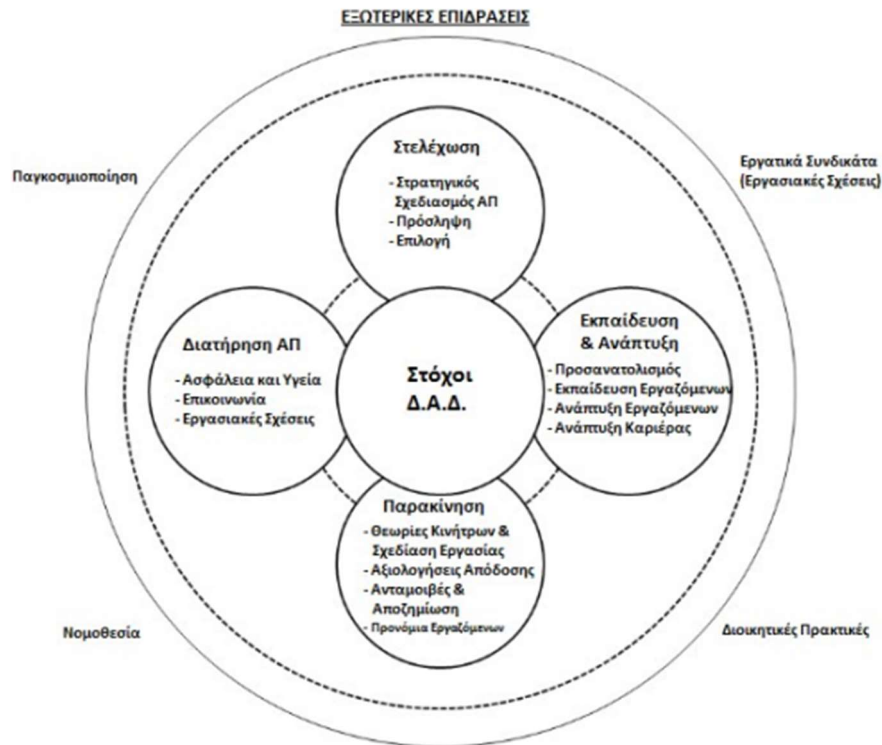


Διάγραμμα 2.2: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education, Australia, p.8

Οι στόχοι ενός τμήματος ΔΑΔ που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.3. Αυτές είναι η λειτουργία της

Στελέχωσης, της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, η λειτουργία της Παρακίνησης και η λειτουργία της Διατήρησης. Όλες αυτές οι λειτουργίες επηρεάζονται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι εργασιακές σχέσεις, η παγκοσμιοποίηση, η υφιστάμενη νομοθεσία και οι διοικητικές πρακτικές (DeCenzo et al., 2015).



Διάγραμμα 2.3: Οι πρωταρχικές δραστηριότητες του τμήματος ΔΑΠ.

Πηγή: DeCenzo, D., Robbins, S., Verhulst, S. (2015) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Υτορία. σελ. 47

Στον πίνακα 2.6 αποτυπώνονται οι αρμοδιότητες των στελεχών στα τμήματα ανθρωπίνων πόρων, μέσα από τα αποτελέσματα αντίστοιχης έρευνας.

Πίνακας 2.6: Τυπικές Αρμοδιότητες των στελεχών Ανθρωπίνων Πόρων

Τυπικές Αρμοδιότητες στελεχών ΑΠ	
Στρατηγικό Μάνατζμεντ	Στρατηγικός σχεδιασμός, διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής, οργανωτική αλλαγή και συγχωνεύσεις και εξαγορές
Υγιεινή & Ασφάλεια	Επιθεώρηση ασφαλείας, προγράμματα υγείας και προγράμματα ευεξίας
Σχέσεις εργαζομένων και κοινότητας	Έρευνες στάσεων, βιομηχανικές σχέσεις, εκθέσεις και δημοσιεύσεις, συμμόρφωση και πειθαρχία εργατικού δικαίου

Ανάλυση και σχεδιασμός εργασίας	Ανάλυση ροής εργασίας και ανάλυση και σχεδιασμός εργασίας
Σχεδιασμός Ανθρωπίνων Πόρων	Πρόβλεψη της προσφοράς και της ζήτησης για ανθρώπινο κεφάλαιο
Πληροφορικά Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων	Πληροφοριακά συστήματα, βάσεις δεδομένων και αρχεία εργαζομένων
Προσέλκυση & Επιλογή	Στρατολόγηση, διεξαγωγή τεστ επιλογής, συνέντευξη και συντονισμός προσωρινής εργασίας
Διαχείριση της διαφορετικότητας και της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής	Προγράμματα για τη διαφορετικότητα και τα οφέλη εξισορρόπησης εργασιακής ζωής
Μάθηση και Ανάπτυξη	Προσανατολισμός, εκπαίδευση δεξιοτήτων, διαχείριση καριέρας και αύξηση της παραγωγικότητας
Διαχείριση απόδοσης	Αξιολόγηση επιδόσεων και σχεδιασμός συστημάτων διαχείρισης απόδοσης
Διαχείριση Αποζημιώσεων κι επιβραβεύσεων	Διαχείριση μισθών και μισθών (περιγραφές θέσεων εργασίας, αποζημίωση στελεχών, αμοιβή κινήτρων και αξιολόγηση θέσεων εργασίας) και διαχείριση αδειών (σχέδια υπερημερίας, κατανομή κερδών και σχέδια μετοχών
Υπηρεσίες εργαζομένων	Προγράμματα βοήθειας εργαζομένων, υπηρεσίες μετεγκατάστασης και υπηρεσίες μετακίνησης
Διεθνείς Ανθρώπινοι Πόροι	Διαχείριση εκπατρισμού, παγκόσμια προγράμματα κινητικότητας και παγκόσμια ανάπτυξη
Μέτρηση και Αξιολόγηση	Μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού, έρευνες στάσης εργαζομένων και αναλύσεις κόστους -οφέλους

Πηγή: SHRM–BNASurvey No. 60, 1995, *Human Resources Activities, Budgets, and Staffs: 1994–95*, Bulletin to Management, Bureau of National Affairs Policy and Practice Series, 29 June, Bureau of National Affairs, Washington, DC.

Σε πρόσφατη έρευνα στις ΗΠΑ προέκυψε ότι, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στις λειτουργίες οικονομικών αμοιβών, στον προγραμματισμό και διαχείριση συμπληρωματικών παροχών, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, σε προγράμματα διαδοχής, οργανωτική ανάπτυξη, προσλήψεις, εργασιακές σχέσεις, γενικά διοικητικά θέματα και προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Λαλούμης, 2015).

2.6 Το τμήμα ΔΑΠ και οι ρόλοι της

Η εφαρμογή και υλοποίηση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και κατ' επέκταση όλων των δραστηριοτήτων και λειτουργιών ενός οργανισμού εξαρτάται άμεσα από την **οργανωτική δομή** αυτού. Το περιβάλλον, η στρατηγική, η τεχνολογία και οι ανθρώπινοι πόροι είναι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης. Η οργανωτική δομή αποτελεί την ανατομία του οργανισμού καθώς παρέχει το πλαίσιο λειτουργίας του (Dalton et. al., 1980). Επιπλέον, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει καθώς και τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτού. Η οργανωτική δομή βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους αλλά και τις αρμοδιότητες των άλλων, επιτρέποντας έτσι την αποφυγή συγχύσεων για τη θέση κάθε ατόμου στην επιχείρηση. Έτσι, ορίζονται με σαφήνεια η ιεραρχία της επιχείρησης, τα τμήματα και οι εκχώρηση ευθυνών, η στρατηγική της επιχείρησης και τέλος, ο αριθμός των θέσεων εργασίας που θα συντάξουν την ομάδα κάθε τμήματος. Μια ορθή οργανωτική δομή στοχεύει στη μείωση της αβεβαιότητας του προσωπικού στον οργανισμό και η παρουσίασή της γίνεται μέσω του **οργανογράμματος** (Κάτου, 2017).

Το οργανόγραμμα ορίζει τη σειρά και κατεύθυνση προς τους τελικούς στόχους, εξυπηρετώντας το όραμα και τους σκοπούς του οργανισμού. Αποτελεί μια αποτύπωση της ιδανικής δομής μιας επιχείρησης ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της, απεικονίζοντας όλες τις ομάδες ομοειδών λειτουργιών μαζί με τις υποομάδες τους οι οποίες εναρμονίζονται με τους στόχους αυτής. Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, το οργανόγραμμα αποτελεί τη σχηματική απεικόνιση της οργανικής διάρθρωσης της επιχείρησης, παρουσιάζοντας γραφικά τις κύριες λειτουργίες και τις σχέσεις εξουσίας

*«**Οργανόγραμμα** (organization chart) είναι η γραφική απεικόνιση όλων των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που περιλαμβάνονται σε μια οργανωτική δομή»* (Κάτου, 2017).

Σε αυτά αποτυπώνονται στοιχεία όπως τα διάφορα τμήματα και ο τρόπος της μεταξύ τους σύνδεσης, τα επίπεδα εξουσίας και ιεραρχίας, το είδος των εργασιών καθώς και οι γραμμές επικοινωνίας (Κάτου, 2017).

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση διαιρείται σε τμήματα καλείται **τμηματοποίηση** (departmentalization) και ανάλογα με τις λειτουργίες τα τμήμα συνήθως αφορούν στην παραγωγή, στους ανθρώπινους πόρους, στα οικονομικά και στις πωλήσεις (Κάτου,

2017). Αναλόγως των ιδιαιτεροτήτων των επιχειρήσεων (μέγεθος, φιλοσοφία) τα τμήματα αυτά διαφοροποιούνται στο μέγεθος, το πλήθος, την ονομασία τους. Στο Διάγραμμα 2.4 αποτυπώνεται μια τυπική δομή λειτουργικής τμηματοποίησης ενός οργανισμού.



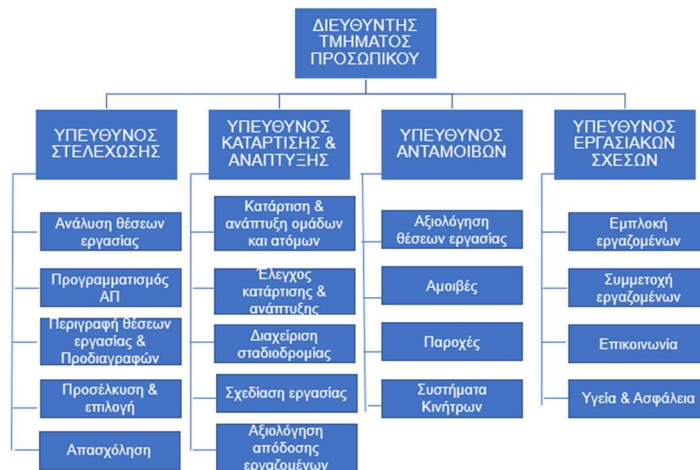
Διάγραμμα 2.4: Δομή λειτουργικής τμηματοποίησης οργανισμού

Πηγή: Κάτου, 2017, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ζυγός, σελ. 28

Ωστόσο είναι κοινά αποδεκτό ότι ένα τμήμα ΔΑΠ πρέπει περιλαμβάνει τέσσερα ξεχωριστά πεδία που αποτελούν και βασικούς τομείς για τον οργανισμό (DeCenzo et al., 2015) και αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Απασχόληση / Στελέχωση
- Κατάρτιση / Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Ανταμοιβές - Αποζημίωση και Παροχές
- Εργασιακές σχέσεις

Στο Διάγραμμα 2.5 αποτυπώνεται το οργανόγραμμα ενός τμήματος ΔΑΠ.



Διάγραμμα 2.5: Δομή λειτουργικής τμηματοποίησης τμήματος ΔΑΠ

Πηγή: Κάτου, 2017, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός, σελ. 29

Τα τμήματα ΔΑΠ καλούνται να αναλάβουν πολλούς και σύνθετους ρόλους. Οι Stanton και Coover (2004), διακρίνουν τρεις αλληλένδετες λειτουργικές περιοχές στο φάσμα της εξάσκησης της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, την **διοικητική** (administrative), **χρηματοοικονομική** (financial) και την περιοχή της **επίδοσης** (performance). Οι διοικητικοί ρόλοι εξασφαλίζουν και διατηρούν τη συμμόρφωση του οργανισμού με τους κανονισμούς ΔΑΠ και την εργατική νομοθεσία. Οι χρηματοοικονομικοί ρόλοι αφορούν στην ορθή διαχείριση των χρημάτων του οργανισμού που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους όπως είναι οι αποζημιώσεις και τα προνόμια. Τέλος, οι ρόλοι επίδοσης αφορούν στη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω των προγραμμάτων και των πρακτικών της ΔΑΠ, ώστε τα άτομα και οι μονάδες να προσδίδουν όσο το δυνατό μεγαλύτερη αξία στο ανθρώπινο αυτό κεφάλαιο. (π.χ. αξιολόγηση, εκπαίδευση, διαχείριση επιδόσεων, διαχείριση ταλέντων) (Stanton & Coover, 2004).

Η εξέλιξη του ρόλου του υπευθύνου ΔΑΠ διαχρονικά αποτυπώνεται στον πίνακα 2.7 (Κάτου, 2017, σελ. 35).

Πίνακας 2.7: Ιστορική Εξέλιξη του ρόλου του υπεύθυνου ΔΑΠ

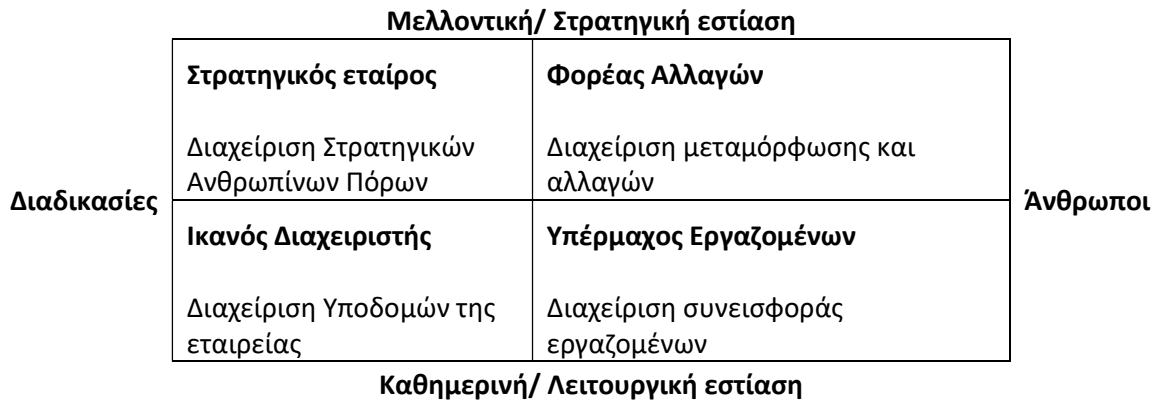
Χρονική Περίοδος	Ρόλος υπευθύνου ΔΑΠ
19 ^{ος} αιώνας	Κοινωνικός μεταρρυθμιστής: Σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων με στόχο την ανακούφιση των τελευταίων και την εφαρμογή ηθικών αξιών. Δημιουργία πρώτων θέσεων στελεχών προσωπικού.

Τέλη 19 ^{ου} – Αρχές 20 ^{ου} αιώνα	Βοηθός πρόνοιας: Ενίσχυση προγραμμάτων ευημερίας εργαζομένων. Τίθενται οι αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ.
1920-1940	Ανθρωπιστής γραφειοκράτης: Επικέντρωση σε οργανωσιακούς σκοπούς εντός της γραφειοκρατικής οργάνωσης, μολονότι είναι αφοσιωμένος στον ανθρωπιστικό ρόλο. Τίθενται βάσεις για επιστημονική προσέγγιση της λειτουργίας του προσωπικού.
Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο	Συναινετικός διαπραγματευτής: Διαπραγματευτικός ρόλος μεταξύ διοίκησης – εργατικών συνδικάτων. Προστίθεται ο επιστημονικός χώρος της οργανωσιακής συμπεριφοράς.
1960-1980	Οργανωτικός τεχνοκράτης: Αξιολόγηση συστήματος ΔΑΠ στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τίθενται κριτήρια μέτρησης αποτελεσματικότητας ΔΑΠ.
1980-1990	Αναλυτής Ανθρώπινου Δυναμικού: Προγραμματισμός ΑΠ. Αντικαθίσταται ο όρος προσωπικό με τον όρο ανθρωπίνοι πόροι.
1990-Σήμερα	Σύμβουλος στρατηγικής ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων: Συνδέει τη ΔΑΠ με τη στρατηγική του οργανισμού για ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τάση αντικατάστασης όρου διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τον όρο στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Πηγή: - Κάτου, Α. (2017) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, σελ. 35

Το μοντέλο του Ulrich (1996), περιλαμβάνει τέσσερις ρόλους–κλειδιά που θα πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη των τμημάτων ΔΑΠ και οι οποίοι είναι ο *στρατηγικός εταίρος* (strategic partner), ο *ικανός διαχειριστής* (administrative expert), ο *φορέας αλλαγών* (change maker) και ο *υπέρμαχος των εργαζομένων* (employee champion). Για τον στρατηγικό εταίρο πρωταρχική ενέργεια είναι η ευθυγράμμιση των στρατηγικών και πρακτικών Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική αλλά και η συμμετοχή του στον καθορισμό της στρατηγικής του οργανισμού (Ulrich, 1996). Ο *ικανός διαχειριστής* υπεισέρχεται στη δημιουργία της οργανωσιακής δομής που θεωρείται από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες Ανθρωπίνων Πόρων. Είναι εκείνος που σχεδιάζει και υλοποιεί διαδικασίες στελέχωσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, ανταμοιβών, προαγωγών ή με άλλα λόγια διαχειρίζεται τη ροή των εργαζομένων στον οργανισμό (Ulrich, 1996). Ο *φορέας αλλαγών* θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να επιφέρει αλλαγές στους ανθρώπους αλλά και στην κουλτούρα τους. Οι ενέργειες του εν λόγω ρόλου περιλαμβάνουν την αναγνώριση και την πλαισίωση των προβλημάτων, καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης, την επίλυση προβλημάτων και την εκπλήρωση των σχεδίων

δράσης. (Ulrich, 1996). Τέλος, ο υπέρμαχος των εργαζομένων δημιουργεί και συντηρεί αφοσιωμένους εργαζομένους. Το διάγραμμα 2.6 απεικονίζει το μοντέλο του Ulrich.



Διάγραμμα 2.6: Μοντέλο του Ulrich

Πηγή: Ulrich, D. (1997) *Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston. p.24.

Οι Ulrich και Brockbank (2005) βελτίωσαν το μοντέλο του Ulrich, παρουσίασαν πέντε ρόλους στους οποίους θα πρέπει να επιδίδονται οι ειδικοί στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Διαχώρισαν τον ρόλο του υπέρμαχου των εργαζομένων (employee champion) σε δύο – τον *Συνήγορο των εργαζομένων* (employee advocate) και στον *Προγραμματιστή Ανθρώπινου Κεφαλαίου* (human capital developer). Ο συνήγορος εργαζομένων επικεντρώνεται στις ανάγκες των εργαζομένων και προωθεί πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ με γνώμονα την αποδοχή της διαφορετικότητας, της δικαιοσύνης, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της εξάλειψης διακρίσεων. Ο προγραμματιστής ανθρωπίνου κεφαλαίου περιλαμβάνει την ανάπτυξη των ατόμων αλλά και των ομάδων ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις μελλοντικές προκλήσεις. Επιπλέον συγχώνευσαν τον ρόλο του φορέα των αλλαγών (change agent) σε αυτόν του στρατηγικού εταίρου (strategic partner) με εστίαση σε θέματα διοίκησης αλλαγών και γνώσης αλλά και επιχειρησιακής εμπειρογνώμοσύνης και σχεδιασμού στρατηγικής ΔΑΠ. Πρόσθεσαν τον ρόλο του *Ηγέτη Ανθρωπίνων Πόρων* (HR leader) και μετονόμασαν τον ρόλο του ικανού διαχειριστή (administrative expert) σε *Εμπειρογνώμονα λειτουργιών* (functional expert). Οι εν λόγω αλλαγές αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 2.7. Οι πέντε αυτοί ρόλοι δεν αναπτύσσονται στον ίδιο βαθμό, καθώς αυτό εξαρτάται από τη θέση του στελέχους στη λειτουργία των ΑΠ και από τη βαρύτητα που δίδεται σε κάθε ρόλο. Η μετακίνηση από ένα τμήμα σε ένα άλλο απαιτεί αλλαγή ρόλων (Ulrich & Brockbank, 2005).

Ulrich 1996		Ulrich and Brockbank 2005a
1. Υπέρμαχος εργαζομένων	→	1. Συνήγορος εργαζομένων
2. Ικανός διαχειριστής		2. Προγραμματιστής Ανθρώπινου Κεφαλαίου
3. Φορέας αλλαγών	→	3. Εμπειρογνώμων λειτουργιών
4. Στρατηγικός εταίρος		4. Στρατηγικός εταίρος
		5. Ηγέτης Ανθρωπίνων πόρων

Διάγραμμα 2.7: Μετεξέλιξη του μοντέλου του Ulrich

Πηγή:- Ulrich, D., Brockbank, W., (2005b), *Role Call, People Management*, Vol. 11, No. 12, pp 24-28.

Σημειώνεται ότι πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει πρόσθετους ρόλους συμπεριλαμβανομένου αυτού που ασκεί *πολιτική επιρροή* (political influencer)¹² και αυτού που διαθέτει *εταιρική συνείδηση* (corporate – conscience)¹³.

Καθώς η ΔΑΠ εξελίσσεται σε μια πιο στρατηγική διάσταση και προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική, γίνεται ξεκάθαρη η απαίτηση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών Ανθρωπίνων Πόρων με τους μάνατζερ πρώτης γραμμής (Schuler & Jackson, 2005). Η μελλοντική πορεία της επιχείρησης, των επενδυτών και των πελατών αυτής κινείται στο ίδιο μήκος κύματος με τον συντονισμό όλων των εργαζομένων στην ίδια κατεύθυνση και δε μπορεί να αποτελέσει ξεχωριστό μέρος της προσπάθειας. Χρησιμοποιώντας την ορολογία *Τριάδα Ανθρωπίνων Πόρων (HR Triad)*, οι Shuler και Jackson (2005), αναφέρονται σε τρεις κατηγορίες μερών – κλειδιά που εμπλέκονται στην αποτελεσματική σχέση Ανθρωπίνων Πόρων και οι οποίες είναι: εργαζόμενοι (και εκπρόσωποι συνδικάτων), μάνατζερς πρώτης γραμμής και στελέχη Ανθρωπίνων πόρων – παραθέτουν δε και αντίστοιχους γενικούς ρόλους και καθήκοντα, όπως φαίνεται και στον πίνακα 2.8.

Πίνακας 2.8: Παραδείγματα Ρόλων και Καθηκόντων των μελών της Τριάδας Ανθρωπίνων Πόρων

Γραμμικά Στελέχη	Στελέχη ΑΠ	Εργαζόμενοι/Ενώσεις
Συμπερίληψη ειδικών ΔΑΠ στη διαδικασία δημιουργίας στρατηγικής της επιχείρησης και θέσπιση μέσων για την επιτυχία αυτής	Παροχή βοήθειας σε γραμμικά στελέχη, εργαζομένους και ενώσεις στην ανάπτυξη & εφαρμογή συστημάτων ΑΠ	Εφαρμογή των δραστηριοτήτων ΔΑΠ σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη και στελέχη ΔΑΠ
Συντονισμένη εργασία με ειδικούς ΑΠ, ενώσεις και εργαζομένους για ανάπτυξη	Συντονισμένη συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη ώστε να ενισχυθούν σχέσεις	Ανάπτυξη υπευθυνότητας για διαχείριση ατομικών συμπεριφορών και

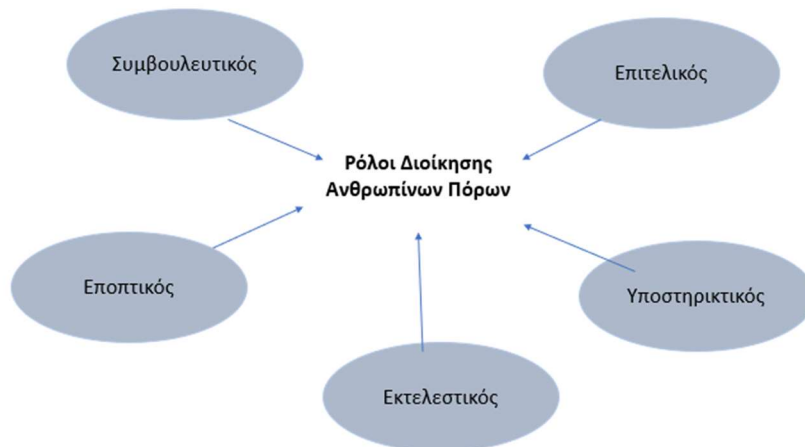
¹² G.R. Ferris & T.A. Judge, 1991, 'Personnel/human resource management: a political influence perspective', *Journal of Management*, 17, pp. 447–88

¹³ R.W. Beatty, J.R. Ewing & C.G. Tharp, 2003, 'HR's role in corporate governance: present and prospective', *Human Resource Management*, 42, pp. 257–69.

και εφαρμογή στοιχείων λειτουργιών ΔΑΠ	μεταξύ δραστηριοτήτων ΔΑΠ και επιχείρησης	σταδιοδρομίας εντός του οργανισμού
Διαμοιρασμός ευθυνών για τη διαχείριση ΑΠ της επιχείρησης	Παροχή βοήθειας στους εργαζομένους ώστε να ακουστούν οι ανησυχίες τους στο μάνατζμεντ	Αναγνώριση της αξίας και ανάγκης για ευελιξία και προσαρμογή
Καθορισμός πολιτικών που υποστηρίζει ηθικές συμπεριφορές και βιωσιμότητα	Δημιουργία πολιτικών και πρακτικών για ηθικές συμπεριφορές και περιβάλλον που τις υποστηρίζει	Εκπροσώπηση των αναγκών όλων των εργαζομένων

Πηγή: Jackson S.E. and Schuler R.S., 2003, *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th ed., Cincinnati, Ohio: South-Western (Μεταφρασμένο)

Μια άλλη προσέγγιση διακρίνει πέντε ρόλους των στελεχών στη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, όπως απεικονίζονται και στο Διάγραμμα 2.8. Αυτοί είναι ο *Επιτελικός* ο οποίος σχεδιάζει πολιτικές, συστήματα και λειτουργίες ΑΠ, ο *Υποστηρικτικός* που υποστηρίζει στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες, ο *Συμβουλευτικός* που παρέχει συμβουλές στους προϊσταμένους όλων των τμημάτων του οργανισμού αναφορικά με τη ΔΑΠ, και την ηγεσία, ο *Εποπτικός* που είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο των πολιτικών και λειτουργιών και τέλος ο *Εκτελεστικός* που εστιάζει σε δράσεις και αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).



Διάγραμμα 2.8: Οι ρόλοι της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος, σελ. 59

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επιμερίζεται σε τρεις συνιστώσες, τον *Στρατηγικό Ρόλο*, τον *Συμβουλευτικό–Αναπτυξιακό* και τον *Διοικητικό–Εκτελεστικό*. Το ποσοστό του χρόνου που τα τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων αφιερώνουν σε διοικητικούς

ρόλους, όπως η τήρηση αρχείων – καταγραφών, ο έλεγχος και η παροχή υπηρεσιών, έχει μειωθεί σημαντικά. Βασική είναι η συνεισφορά της **τεχνολογίας** και της προόδου αυτής σε αυτή την κατεύθυνση, όπως επίσης και της αύξησης της **εξωτερικής ανάθεσης** (outsourcing) σε ένα ευρύ φάσμα των διοικητικών δραστηριοτήτων (π.χ. πληρωμές, εκπαίδευση, επιλογή και στρατολόγηση προσωπικού) (Kramar, et al, 2017). Οι υπόλοιποι δύο ρόλοι, έχουν αυξηθεί σημαντικά. Επιπρόσθετα, οι μελλοντικές εκτιμήσεις κινούνται στην ίδια κατεύθυνση, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.9 (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

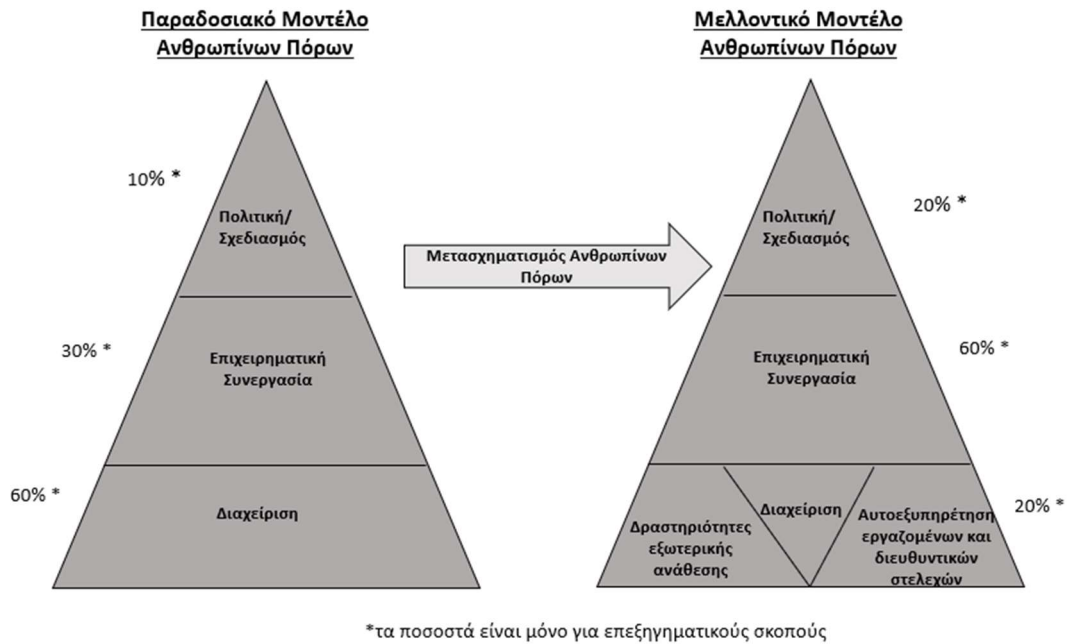
Ο ρόλος ενός τμήματος ΔΑΔ είναι να προσθέτει αξία σε έναν οργανισμό (Ιορδάνογλου 2008). Είναι δύσκολο να αποδειχτεί με ποσοτικά στοιχεία για τη ΔΑΠ η προστιθέμενη αξία στα αποτελέσματα της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Οι Nazemian και Ulrich (2014) με το Διάγραμμα 2.10 που είναι γνωστό ως “*Human Capital Model Value Triangle*” δείχνουν τη μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο ΑΠ στο μελλοντικό απεικονίζοντας τις ίδιες τάσεις στις μελλοντικές εκτιμήσεις που θα επηρεάσουν τους ρόλους της ΔΑΠ (Nazemian & Ulrich, 2014).



Ποσοστό Χρόνου που Δαπανάται	Παρόν	Μέλλον
Στρατηγικός Ρόλος	10%	25%
Συμβουλευτικός & Αναπτυξιακός Ρόλος	25%	50%
Διοικητικός & Εκτελεστικός Ρόλος	65%	25%

Διάγραμμα 2.9: Μελλοντικοί Ρόλοι ΔΑΠ

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος, σελ. 87



Διάγραμμα 2.10: Human Capital Model Value Triangle

Πηγή: Nazemian, N. and Ulrich, D. (2014) *HR Transformation: Why HR Transformation Efforts Fail*. 9 Jahresforum, Shared Services & Outsourcing Woche, 24-27 November 2014. Germany, EstrelHotelBerlin. p. 7. (Μεταφρασμένο)

Η εποχή που η στρατηγική ΔΑΠ εξισωνόταν με «μια θέση στο διοικητικό συμβούλιο», που ο διευθυντής ΔΑΠ θεωρούταν ως «ισότιμος εταίρος» και παρουσίαζε τα τελικά αποτελέσματα, έχει παρέλθει (Schuler & Jackson, 2005).

Τέλος, παρατίθεται στον πίνακα 2.9 ένα εργαλείο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται προκειμένου να αναγνωριστεί η δύναμη των ρόλων σε έναν οργανισμό. Σε περίπτωση που τα πεδία του πίνακα δε ληφθούν υπόψη είναι πολύ πιθανό ο οργανισμός να αποτύχει στην αντιμετώπιση ανταγωνιστικών προκλήσεων από τη μια αλλά και στη χρήση των ανθρώπινων πόρων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την άλλη.

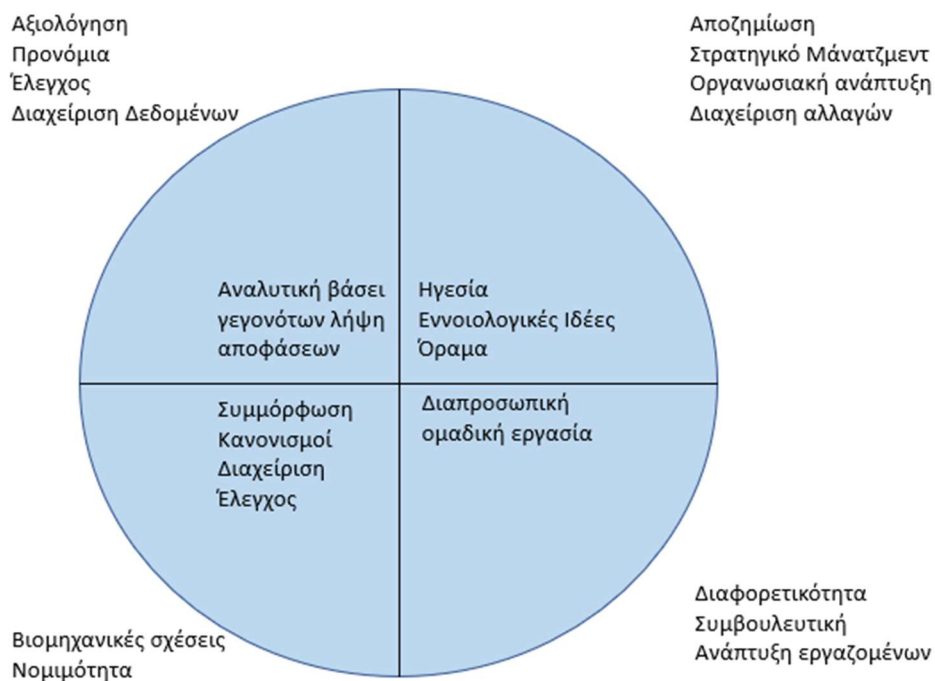
Πίνακας 2.9: Εργαλείο Αξιολόγησης για αναγνώριση ρόλων

Εργαλείο αξιολόγησης για τον εντοπισμό ρόλων που εκτελούνται από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού											
	Τρέχουσα ποιότητα					Σημαντικότητα					
Το HR βοηθά τον οργανισμό:											
1	Να επιτύχει επιχειρηματικούς στόχους	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Να βελτιώσει την αποδοτικότητα λειτουργιών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Να φροντίσει τις ανάγκες των εργαζομένων	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Να προσαρμοστεί στην αλλαγή	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Το HR συμμετέχει στη:											
5	Διαδικασία καθορισμού στρατηγικών της επιχείρησης	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Παράδοση των διαδικασιών Ανθρώπινων Πόρων	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Βελτίωση της αφοσίωσης/δέσμευσης των εργαζομένων	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Διαμόρφωση κουλτούρας αλλαγής για ανανέωση και μετασχηματισμό	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Το HR διασφαλίζει ότι:											
9	Οι στρατηγικές HR είναι ευθυγραμμισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Οι διαδικασίες HR διαχειρίζονται αποτελεσματικά	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Οι πολιτικές και προγράμματα HR ανταποκρίνονται στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Οι διαδικασίες και προγράμματα HR αυξάνουν την ικανότητα του οργανισμού να αλλάζει	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Η αποτελεσματικότητα του HR μετρείται από την ικανότητά του να:											
13	Βοηθά στην πραγματοποίηση της στρατηγικής	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Παραδίδει αποτελεσματικά διαδικασίες HR	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Βοηθά τους εργαζομένους να καλύπτουν τις προσωπικές τους ανάγκες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Βοηθά τον οργανισμό να προβλέπει και να προσαρμόζεται σε μελλοντικά ζητήματα	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Το HR θεωρείται ως:											
17	Επιχειρηματικός εταίρος	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Ικανός Διαχειριστής	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Υπέρμαχος των εργαζομένων	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Φορέας Αλλαγών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Το HR αφιερώνει χρόνο σε:											
21	Στρατηγικά θέματα	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	Λειτουργικά θέματα	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	Ακρόαση των εργαζομένων και ανταπόκριση σε αυτούς	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	Υποστήριξη νέων συμπεριφορών ώστε να διατηρείται η εταιρεία ανταγωνιστική	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Το HR συμμετέχει ενεργά σε:											
25	Επιχειρηματικό σχεδιασμό	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26	Σχεδιασμό και παράδοση διαδικασιών HR	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27	Ακρόαση των εργαζομένων και ανταπόκριση σε αυτούς	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28	Οργανωσιακή ανανέωση, αλλαγή ή μετασχηματισμό	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Το HR λειτουργεί για:											
29	Ευθυγράμμιση στρατηγικώνHR και επιχειρηματικών στρατηγικών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30	Παρακολούθηση διοικητικών διαδικασιών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31	Παροχή βοήθειας και υποστήριξης ώστε οι εργαζόμενοι να καλύπτουν οικογενειακές και προσωπικές ανάγκες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32	Αναδιαμόρφωση συμπεριφοράς για οργανωτική αλλαγή	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Το HR αναπτύσσει διαδικασίες και προγράμματα για:											
33	Σύνδεση των στρατηγικών HR ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρηματικές στρατηγικές	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34	Efficiently process documents and transactions	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35	Μέριμνα των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36	Βοήθεια και υποστήριξη του οργανισμού να μετασχηματιστεί	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Η αξιοπιστία του HR προέρχεται από:											
37	Τη βοήθειά του στην εκπλήρωση στρατηγικών αναγκών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38	Αύξηση παραγωγικότητας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39	Τη βοήθειά του στους εργαζομένους να εκπληρώνουν τις προσωπικές τους ανάγκες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40	Πραγματοποίηση αλλαγών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Πηγή: Ulrich, 1997, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, HarvardBusiness School Press, Boston.

2.7 Δεξιότητες που χρειάζονται τα στελέχη του τμήματος ΔΑΠ

Κάθε στέλεχος του τμήματος ΔΑΠ θα πρέπει να φέρει συγκεκριμένες δεξιότητες προκειμένου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντά του. Στο Διάγραμμα 2.11, παρουσιάζονται οι ρόλοι και οι αντίστοιχες δεξιότητες και ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη Ανθρωπίνων Πόρων (Kramar et al, 2017). Στην εξωτερική πλευρά κάθε τεταρτημόριου δείχνει το φάσμα ρόλων και στην εσωτερική πλευρά φαίνονται οι αντίστοιχες δεξιότητες για την επιτυχή εκπλήρωση των ρόλων. Η δεξιά πλευρά αντιπροσωπεύει ρόλους και δεξιότητες απαραίτητους για τη μελλοντική πορεία του οργανισμού. Κρίνεται ιδιαίτερος σημαντικό οι μάνατζερς των ΑΠ να επικεντρωθούν στις μελλοντικές στρατηγικές. Η αριστερή πλευρά του διαγράμματος επικεντρώνεται στις διοικητικές διαδικασίες που, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη υποενότητα, έχουν μειωθεί εξαιτίας τεχνολογικής εξέλιξης, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων. Ωστόσο για την αποτελεσματική διαχείριση των ΑΠ απαιτούνται δεξιότητες ανάλυσης προκειμένου να μετράται και να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των πρακτικών της ΔΑΠ.



Διάγραμμα 2.11: Ρόλοι και Δεξιότητες ΔΑΠ

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., 2017, *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia, σελ. 17

Επιπλέον, η αποτελεσματική διοίκηση εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές ικανότητες, την *τεχνική ικανότητα* (με την έννοια να διεκπεραιώνει κάθε εργασία που απαιτείται), την ικανότητα στις *ανθρώπινες σχέσεις* (πνεύμα ομαδικότητας και

συνεργασίας) και την ικανότητα *αντίληψης* (να αφουγκράζεται τις καταστάσεις και να προβλέπει επιρροή υπεισερχόμενων παραγόντων ώστε να επέρχεται αποτελεσματική δράση κάθε φορά), τις οποίες θα πρέπει να διαθέτει και ο μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Λαλούμης, 2015). Πέραν αυτών, ο μάνατζερ Ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να διαθέτει προσόντα κατάρτισης, εμπειρίας και προσωπικότητας, μετεκπαίδευση στη διοίκηση προσωπικού, ανθρώπινες σχέσεις ή ψυχολογία εργαζομένων (Λαλούμης, 2015).

Ο Katz ισχυρίστηκε ότι η αποτελεσματική διοίκηση εξαρτάται από τρεις βασικές ατομικές δεξιότητες: τις *τεχνικές*, τις *ανθρώπινες* και τις *νοητικές* (Katz, 1955). Οι *τεχνικές* περιλαμβάνουν τη γνώση, την ευχέρεια και την επιδεξιότητα σε συγκεκριμένες εργασίες και είναι επιθυμητές σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού αλλά κυρίως στα χαμηλότερα και μεσαία επίπεδα (Katz, 1955). Οι *ανθρώπινες* περιλαμβάνουν γνώσεις και ικανότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να συνεργάζεται με άλλα –είναι η επιδεξιότητα με τους ανθρώπους και είναι σημαντικές σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης. Οι *νοητικές* είναι οι δεξιότητες που σχετίζονται με την ικανότητα επεξεργασίας ιδεών και εννοιών κι έχουν κεντρικό ρόλο στη δημιουργία οράματος και στρατηγικού πλάνου σε έναν οργανισμό. Απαντώνται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης αλλά κυρίως στα ανώτερα και μεσαία στελέχη (Katz, 1955).

Σε αυτές στηρίχθηκε το έργο του Mumford και των συνεργατών του που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός μοντέλου δεξιοτήτων, που εξετάζει τη σχέση μεταξύ γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και της απόδοσης. Περιλαμβάνει πέντε συστατικά στοιχεία: ικανότητες, ατομικά γνωρίσματα, αποτελέσματα ηγεσίας, εργασιακή εμπειρία και επιρροές περιβάλλοντος (Mumford et al, 2000). Οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, κοινωνικής οξύνοιας και οι γνώσεις βρίσκονται στον πυρήνα του μοντέλου. Καθεμία από τις ικανότητες περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων και όλες μπορούν να γίνουν αντικείμενο μάθησης και να καλλιεργηθούν.

Σύμφωνα με τον Dessler (2012), ο σύγχρονος μάνατζερ Ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει περισσότερο σε στρατηγικά θέματα (στη μεγάλη εικόνα), χρησιμοποιεί καινοτόμους τρόπους διεκπεραίωσης και παροχής υπηρεσιών, υιοθετεί την προσέγγιση της διοίκησης ταλέντων, οφείλει να γνωρίζει τον τρόπο ανάπτυξης αφοσίωσης των εργαζομένων, προσθέτει αξία στην επιχείρηση μέσα από μετρήσιμα αποτελέσματα, οικοδομεί εργασιακό περιβάλλον με υψηλή απόδοση, διαχειρίζεται τη δεοντολογία (κανόνες ηθικής) (Dessler, 2012). Επιπλέον θα πρέπει να διαθέτει επιχειρηματικές γνώσεις και δεξιότητες (μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, στρατηγικό σχεδιασμό) και να είναι

πιστοποιημένος (π.χ. μέσω του Ινστιτούτου Πιστοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού της SHRM).

Οι μάνατζερς Ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες σε έξι βασικούς τομείς, ώστε να είναι ικανοί να επιδράσουν στην απόδοση της επιχείρησης θετικά, σύμφωνα με την έρευνα του 2012 «Global Human Resources Competency Study (HRCS) που διεξήχθη από RBL Group, Ross School of Business και University of Michigan. (Ulrich et al, 2012). Θα πρέπει λοιπόν να είναι στρατηγικοί ρυθμιστές, υπέρμαχοι αλλαγών, ικανοί να καινοτομούν και να συνθέτουν στο φάσμα της ΔΑΠ, να είναι προωγείς ικανοτήτων, υπέρμαχοι της τεχνολογίας και αξιόπιστοι ακτιβιστές, (Ulrich et al, 2012).

Πίνακας 2.10: Δεξιότητες Διευθυντών ΔΑΠ ανάλογα με τα καθήκοντα τους

Καθήκοντα Διευθυντή ΔΑΠ	Απαιτούμενες Δεξιότητες
Να ηγείται της Επιχειρηματικής Αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> • Επιρροή στην λήψη των αποφάσεων και επίτευξη σχέσεων συνεργασίας υψηλού επιπέδου. • Διαχείριση Αλλαγής. • Διαπολιτισμική Αντίληψη. • Επίτευξη Αποτελεσμάτων. • Στρατηγική Σκέψη.
Να διαφυλάσσει την Εξέλιξη και Ανάπτυξη των Ταλαντούχων στελεχών.	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη Ομαδικότητας και Καθοδήγησης. • Στρατηγική σκέψη. • Διαπολιτισμική Αντίληψη.
Να είναι ο "Εμπιστος Συνομιλητής" της διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"> • Σφαιρική αντίληψη επιχειρηματικών θεμάτων. • Στρατηγική σκέψη. • Επιρροή στην λήψη αποφάσεων και επίτευξη σχέσεων συνεργασίας υψηλού επιπέδου.
Να διαχειρίζεται εργασιακές σχέσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Επιρροή στην λήψη των αποφάσεων και επίτευξη σχέσεων συνεργασίας υψηλού επιπέδου. • Σφαιρική αντίληψη επιχειρηματικών θεμάτων. • Διαπολιτισμική Αντίληψη. • Επίτευξη Αποτελεσμάτων
Να διαχειρίζεται τις διαδικασίες της ΔΑΔ	<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στις διαδικασίες. • Επίτευξη Αποτελεσμάτων. • Λειτουργική Εξειδίκευση
Να διεκπεραιώνει άλλα σημαντικά επιχειρηματικά θέματα (πχ νομικά, κανονισμό)	<ul style="list-style-type: none"> • Σφαιρική αντίληψη επιχειρηματικών θεμάτων. • Ενδεδειγμένη διαχείριση πολλαπλών καθηκόντων.

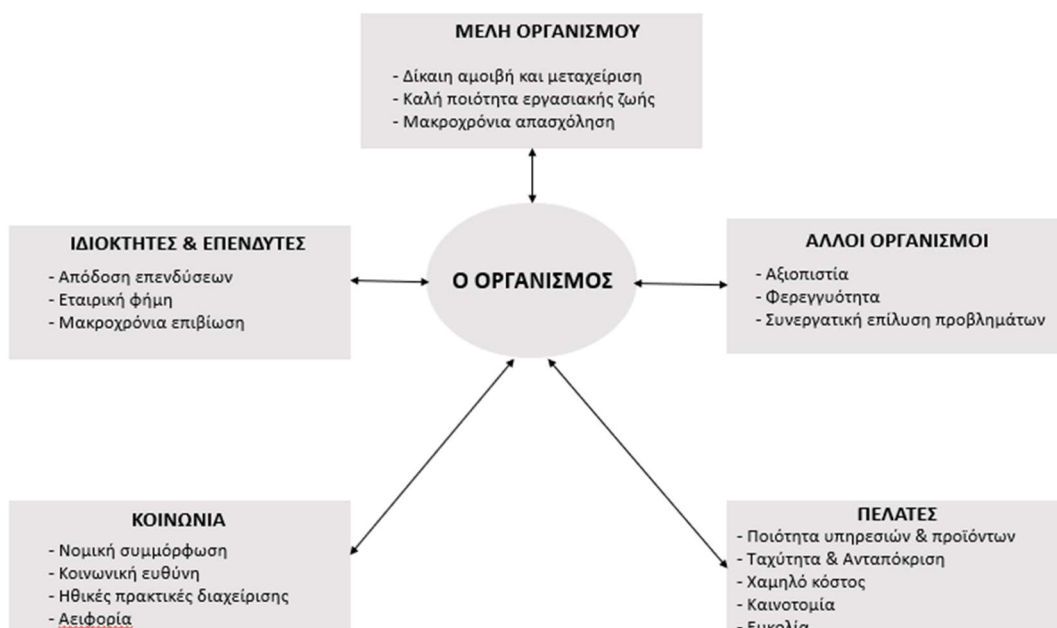
Πηγή: Ιορδάνογλου, Δ. (2008) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα. Σελ. 54.

2.8 Αξιολόγηση και αποτελεσματικότητα της ΔΑΠ

Η αξιολόγηση της συνεισφοράς της ΔΑΠ αναγνωρίζεται ως σημαντική διαδικασία προκειμένου να κριθεί και η αποτελεσματικότητα των πρακτικών αυτής. Για το λόγο αυτό έχει προκύψει μια σειρά μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας λαμβάνει υπόψη δύο κριτήρια κυρίως, τα *νομισματικά* και την *ικανοποίηση ομάδων ενδιαφερομένων* (stakeholders) (Schuler & Jackson, 2005).

Νομισματικά κριτήρια: Πριν από σαράντα περίπου χρόνια, οι προσπάθειες των ερευνητών για τη μέτρηση αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ σε νομισματικούς όρους, περιστρέφονταν γύρω από τη μέθοδο ανάλυσης χρησιμότητας (utility analysis) ή τη λογιστική κόστους (cost accounting) (Schuler & Jackson, 2005). Ανεξάρτητα από τα τεχνικά πλεονεκτήματά τους, αυτές οι προσεγγίσεις δεν υιοθετήθηκαν ευρέως από τους οργανισμούς (Schuler & Jackson, 2005). Αντιθέτως, πολλοί εξ αυτών συνέχισαν να βασίζονται σε υποκειμενικές εκτιμήσεις και στη διαίσθηση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ΔΑΠ (Becker et al. 2001). Τον ενδιαφέρον για την ανάπτυξη μετρικών ΑΠ έχει πολλαπλασιαστεί στις μέρες μας. Σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού προσφέρουν ευρεία ποικιλία εξελιγμένων μετρικών που αποσκοπούν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ, με τη βοήθεια της *οικονομικής προστιθέμενης αξίας* (economic value added) και την *απόδοση της επένδυσης* (return on investment) των δραστηριοτήτων της ΔΑΠ (Schuler & Jackson, 2005). Αυτή η τάση σε οικονομικούς όρους αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον (Schuler & Jackson, 2005).

Ομάδες Ενδιαφερομένων: Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας ΔΑΠ μέσω της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) αποτελεί μια προσέγγιση που αναπτύσσει ολόένα και περισσότερο έδαφος. Στο Διάγραμμα 2.12 παρουσιάζονται τα σημεία ενδιαφέροντος κάθε ομάδας ενδιαφερομένων που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα του εκάστοτε οργανισμού.



Διάγραμμα 2.12: Ομάδες ενδιαφερομένων και οι προβληματισμοί τους

Πηγή: - Schuler R.S., Jackson S.E, (2005), *A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S, The Growth in Importance of the International Perspective**, *Management Revue*, 16(1):1-25

2.9 Αλλαγές, εξελίξεις και προκλήσεις στο περιβάλλον της επιχείρησης που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν και να διαχειριστούν αρκετές αλλαγές που συμβαίνουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον τους προκειμένου να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν. Πολλές από αυτές τις αλλαγές συντελούνται με ιδιαίτερα γρήγορο ρυθμό. Οι προκλήσεις και αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν είναι δυνατό να ελεγχθούν από την ίδια. Ωστόσο είναι πολύ σημαντική η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ενδεχόμενων ευκαιριών και απειλών. Παράλληλα προς χάρη επιβίωσης, κάθε οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει την απαιτούμενη ευελιξία ώστε να προσαρμόζεται σε αυτές. Οι ανθρώπινοι πόροι και κατ' επέκταση η ΔΑΠ είναι το όχημα σε αυτή την κατεύθυνση. Αναφορικά με τις αλλαγές του εσωτερικού περιβάλλοντος, αυτές αφορούν στο μάνατζμεντ ως αποτέλεσμα των εξωτερικών αλλαγών αλλά πρακτικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις και διαμορφώνουν νέο οργανωσιακό κλίμα. Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) παρουσιάζουν τις αλλαγές και εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της επιχείρησης στον πίνακα 2.11.

Πίνακας 2.11: Αλλαγές στο Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον των Επιχειρήσεων¹⁴

Εξωτερικό Περιβάλλον	Εσωτερικό Περιβάλλον
Ταχύτητα Αλλαγών	Επιχειρησιακή Ηθική & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
Διεθνοποίηση – Παγκοσμιοποίηση	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)
Αλλαγές στη Νομοθεσία	Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering)
Διαφορετικότητα εργαζομένων (labour diversity)	Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και ομαδικής συνεργασίας
Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία	Ενδυνάμωση Προσωπικού (Empowerment)
Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του Τριτογενούς τομέα	Συγκριτική Προτυποποίηση/ Αξιολόγηση (benchmarking)
Ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας	Οργανωσιακή Μάθηση – Διαχείριση Γνώσης (knowledge management)
Ανάπτυξη Μικρομεσαίων και Μεσαίων Επιχειρήσεων	Οργανωσιακή κουλτούρα/ κλίμα
Συγκεντροποίηση – Συγχωνεύσεις- Εξαγορές	Εξωτερική Ανάθεση Λειτουργιών (outsourcing)
	Προστιθέμενη Αξία (EVA -Economic Value Added)
	Μείωση Ιεραρχικών επιπέδων (Delaying)
	Αποκέντρωση (decentralization)
	Μείωση Προσωπικού (Downsizing)
	Ενδο - επιχειρηματικότητα (intrapreneurship)

Πηγή: - Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος, σελ. 35

Εκτιμάται ότι την επόμενη δεκαετία οι επιχειρήσεις θα έρθουν αντιμέτωπες με τέσσερις ανταγωνιστικές προκλήσεις, οι οποίες θα αυξήσουν τη σημασία των πρακτικών της ΔΑΠ και οι οποίες είναι: η πρόκληση της *παγκοσμιοποίησης*, της *καινοτομίας Ανθρωπίνων Πόρων*, της *βιωσιμότητας* (sustainability) και της *προσέλκυσης και διατήρησης ανθρώπων* (Kramar et al, 2017).

Παγκοσμιοποίηση: Τις τελευταίες δεκαετίες με την ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και της διεθνοποίησης των αγορών παρατηρείται μεγάλη εξάπλωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι εταιρείες διαπιστώνουν ότι, για να επιβιώσουν, πρέπει να ανταγωνιστούν στις διεθνείς αγορές καθώς και να αποτρέψουν τις προσπάθειες ξένων εταιρειών να εξαπλωθούν στο δικό τους πεδίο δράσης. Πολλές μάλιστα επιλέγουν να επενδύσουν σε αναπτυσσόμενες οικονομίες. Η ΔΑΠ στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων καλείται να προωθήσει μια κοινή επιχειρηματική κουλτούρα ώστε να μειωθούν οι διαφορές μεταξύ των θυγατρικών εταιρειών αλλά και η προώθηση πολιτικών συγχωνεύσεων και συνεργασιών (joint ventures) με άλλες επιχειρήσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Η διαχείριση της παγκόσμιας κινητικότητας

¹⁴ Αναλυτικά καθεμία εξ' αυτών παρατίθεται στο βιβλίο Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος, σελ. 34-47

(global mobility) συχνά αναγνωρίζεται ως βασικό στοιχείο της ΔΑΠ και περιλαμβάνει μια σειρά πολιτικών και πρακτικών που διευκολύνουν το διαμοιρασμό γνώσης, την ανάπτυξη των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων των οργανισμών (Kramar et al, 2017). Συχνά παρατηρείται μετακίνηση των στελεχών ανάμεσα στις θυγατρικές, τα λεγόμενα εκπατρισμένα στελέχη (expatriates)., τα οποίοι αποκτούν κατ' αυτόν τον τρόπο σημαντική εμπειρία η οποία θα συνδράμει στην ανέλιξη τους στα ανώτερα κλιμάκια ιεραρχίας. Η διαχείριση του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει επίσης την υποστήριξη των εργαζομένων και των οικογενειών τους σε περιπτώσεις αποστολών στο εξωτερικό. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προβαίνουν σε προσεκτική επιλογή των εργαζομένων σε αποστολές εξωτερικού με βάση τις γλωσσικές και τεχνικές δεξιότητες αλλά και το βαθμό κατανόησης και σεβασμού διαφορετικής κουλτούρας. Η Dr Claudia Jonczyk, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο ESCP Europe Business School, υποστηρίζει ότι η διεθνής εμπειρία είναι κρίσιμη για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού και χαρακτηριστικά αναφέρει *«Πώς θα προσλαμβάνετε, αξιολογείτε και προσελκύετε άτομα σε έναν όλο και πιο παγκόσμιο εργασιακό χώρο εάν δεν γνωρίζετε τους διαφορετικούς κανόνες εμπλοκής στις αντίστοιχες εθνικές αγορές; ... Είναι απαραίτητη η κατανόηση ότι οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να μάθουν να αντιμετωπίζουν τις πολιτισμικές διαφορές και να κατανοήσουν τι τους κάνει να νιώθουν ευπρόσδεκτοι και να παραμείνουν αφοσιωμένοι »* (Kramar et al, 2017).

Καινοτομία Ανθρωπίνων Πόρων: Οι καινοτομίες στους Ανθρώπινους πόρους βασίζονται στην αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων, της γνώσης τους και των εργασιακών συστημάτων (Kramar et al, 2017). Η γνώση είναι ευρέως αναγνωρισμένη ως απαραίτητος πόρος επιτυχίας ενός οργανισμού καθώς και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η οποία θα πρέπει να προστατεύεται και να διαφυλάσσεται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τη *διαχείριση γνώσης* (knowledge management) που περιλαμβάνει διαδικασίες, τεχνικές, συστήματα και δομές που στοχεύουν στη δημιουργία γνώσης, διαμοιρασμού και χρήσης της. Η παγκόσμια οικονομία της γνώσης έχει αναδειχθεί ως ένα προκλητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και τη διοίκηση. Κατά στον Sveiby, σε αυτή τη μορφή οικονομίας στηριζόμενη στη γνώση, οι άνθρωποι δημιουργούν έσοδα, η δύναμη των διευθυντικών στελεχών εξαρτάται από το σχετικό επίπεδο γνώσης, η παραγωγή βασίζεται στη μετατροπή της γνώσης σε άυλες δομές και ροές πληροφοριών μέσω συλλογικών δικτύων (Sveiby, 1997).

Η διαχείριση της γνώσης συνδέεται όλο και περισσότερο με τη **χρήση της τεχνολογίας**. Ταυτόχρονα με τις αλλαγές στα είδη των εργασιών, οι τεχνολογικές εξελίξεις στην κατασκευή, τις μεταφορές, τις τηλεπικοινωνίες και τους μικροεπεξεργαστές αλλάζουν τον

τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες, τους ρόλους των διευθυντών και των εργαζομένων και την οργανωτική δομή. Επίσης, η τεχνολογία έχει καταστήσει διαθέσιμα και προσβάσιμα τα **πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού** (HR information systems), δημιουργώντας την ανάγκη ανάπτυξης πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που ενσωματώνουν την τεχνολογία με τους ανθρώπους (Kramar et al, 2017). Ένας τρόπος συνδυασμού ανθρώπων και τεχνολογίας είναι μέσω συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (High-Performance Work Systems - HPWS) που μεγιστοποιούν την προσαρμογή μεταξύ του κοινωνικού συστήματος της εταιρείας (εργαζομένων) και του τεχνικού της συστήματος (συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών, της τεχνολογίας και της εργασίας). Τα HPWS περιλαμβάνουν αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας, ενώ βασίζονται σε πιο επίπεδες και οριζόντιες οργανωτικές δομές. Οι οργανισμοί συχνά εισάγουν το HPWS για να αναπτύξουν ισχυρότερο προσανατολισμό στον πελάτη και να βελτιώσουν την απόδοση και την υπευθυνότητα. Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία που υποστηρίζουν ότι τα HPWS σχετίζονται με αυξημένη ικανοποίηση στην εργασία, οργανωτική δέσμευση, ψυχολογική ενδυνάμωση και τελικά παραγωγικότητα.

Ένα άλλο μέτρο καινοτομίας Ανθρώπινων Πόρων είναι το λεγόμενο **Hot-Desking**¹⁵, που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εργάζονται σε περιβάλλον που αυτοί νιώθουν άνετα. Η έμφαση δίδεται στα αποτελέσματα και στην παρουσία των εργαζομένων στον παραδοσιακό χώρο εργασίας. Μια τέτοια τακτική επιφέρει ευελιξία, μείωση κόστους υποδομών και εγκαταστάσεων και περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Ωστόσο, υπάρχουν και κριτικές οι οποίες υποστηρίζουν ότι κάτι τέτοιο έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα των εργαζομένων. Σε κάθε περίπτωση, για την εφαρμογή του μέτρου αυτού, η συμμετοχή των εργαζομένων και η άποψή τους είναι ζωτικής σημασίας για τη μείωση των δυνητικών παραπόνων και την αύξηση της αποδοχής τους. Παρόλο που η μείωση του κόστους είναι σημαντική, εντούτοις, η υψηλή δέσμευση και αφοσίωση του προσωπικού και η παραγωγικότητά τους είναι απαραίτητα τόσο για βραχυπρόθεσμη όσο και για μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.

Η χρήση νέας τεχνολογίας προκαλεί *αλλαγές στις βασικές απαιτήσεις δεξιοτήτων και στους ρόλους εργασίας* και συχνά οδηγεί στο συνδυασμό θέσεων εργασίας. Τέτοια παραδείγματα είναι η απασχόληση στα τηλεφωνικά κέντρα (call centers) η οποία αυξήθηκε με ταχύτατους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια, η χρήση ρομπότ και τεχνολογίας στην κατασκευή για την αυτοματοποίηση διαδικασιών (όπου εργάτες, διαχείριση υλικών, εργασίες συναρμολόγησης και εργασίες συντήρησης μπορούν να συγχωνευτούν σε μία θέση). Οι εργαζόμενοι χρειάζονται γνώσεις για συγκεκριμένα προϊόντα και βασικές

¹⁵ Key Media, 2012, 'Thinking of making the hot-desk switch', HC Online, 9 May, www.hcamag.com.

δεξιότητες για την ανάπτυξη προϊόντων και τις βελτιώσεις διαδικασιών σχεδιασμού ώστε να επιτευχθεί διαφοροποίηση μέσω της τεχνολογίας. Επιπλέον σε περιπτώσεις προσαρμογής προϊόντων και υπηρεσιών στις απαιτήσεις των καταναλωτών (customization), οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να κατανοούν και να επικοινωνούν με τους πελάτες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως η *διαπραγμάτευση, η διαχείριση συγκρούσεων και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων*, είναι πιο σημαντικές από τη σωματική δύναμη, τον συντονισμό και τις λεπτές δεξιότητες μηχανικής, που απαιτούνταν προηγουμένως για εργασίες κατασκευής και υπηρεσίες εξυπηρέτησης (Kramar et al, 2017).

Μία ακόμη τάση και δημοφιλής μέθοδος Ανθρωπίνων Πόρων για την αύξηση της ευθύνης και του ελέγχου των εργαζομένων είναι η χρήση και *δόμηση ομάδων εργασίας*, που απαρτίζονται από άτομα ποικίλων δεξιοτήτων (Kramar et al, 2017). Η πρακτική αυτή δημιουργεί και κίνητρα στο εμπλεκόμενο προσωπικό των ομάδων. Οι ομάδες εργασίας αναλαμβάνουν συχνά πολλές από τις δραστηριότητες που συνήθως προορίζονται για ανώτερα στελέχη και διευθυντές, όπως η επιλογή νέων μελών της ομάδας, ο σχεδιασμός πλάνων εργασίας και ο συντονισμός δραστηριοτήτων με πελάτες και άλλες μονάδες εντός της επιχείρησης. Εκτελούν επίσης εργασίες επιθεώρησης και ποιοτικού ελέγχου. Αυτές οι ομάδες αναλαμβάνουν διάφορα καθήκοντα, συμπεριλαμβανομένης της ανάθεσης εργασιών στα μέλη της ομάδας, της διαχείρισής τους, του προγραμματισμού εργασιών, λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με προϊόντα ή υπηρεσίες και λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση προβλημάτων.

Επιπλέον, παρατηρούνται αλλαγές στη φύση του διευθυντικού έργου μέσω της *αποκέντρωσης* (decentralization), αλλά και της *ενδυνάμωσης* του ρόλου των εργαζομένων (empowerment) στη λήψη αποφάσεων. Παρατηρείται επίσης και *μείωση ιεραρχικών επιπέδων* (delaying).

Στον τομέα της πληροφόρησης, όπως προαναφέρθηκε, εντοπίζεται αυξημένη διαθεσιμότητα πληροφοριών που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους μέσω των αντίστοιχων πληροφοριακών συστημάτων που έχει επιφέρει η τεχνολογική εξέλιξη. Από τη σκοπιά του διευθυντή, τα HRIS χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη και λήψη στρατηγικών αποφάσεων, τη συμμόρφωση με νομικούς περιορισμούς, την αξιολόγηση προγραμμάτων ή πολιτικών και την υποστήριξη καθημερινών προβλημάτων λειτουργίας.

Πρόκληση της Βιωσιμότητας: Η βιωσιμότητα (sustainability) συχνά θεωρείται μέρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ιδιαίτερα ως προς την επίδραση που έχει μια εταιρεία στο περιβάλλον της. Ωστόσο, προσεγγίζεται με ευρύτερη έννοια, ως η *«ικανότητα μιας*

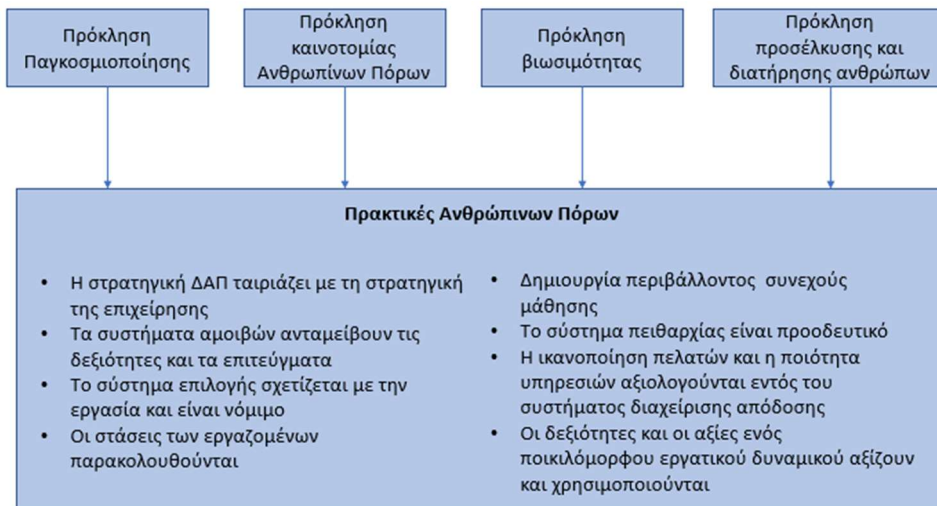
εταιρείας να επιβιώσει και να επιτύχει σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον» (Kramar et al, 2017). Περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα αντιμετώπισης οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών, δέσμευση σε υπεύθυνες και ηθικές πρακτικές και η ανταπόκριση στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των πρακτικών της εταιρείας (Dodson, 1991). Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία βιώσιμων οργανισμών απαιτεί την αποτελεσματική αξιοποίηση ολόκληρου του φάσματος λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού.

Η υγεία και η ευημερία του προσωπικού πρέπει να είναι μείζον θέμα για όλους τους οργανισμούς, καθώς οι υπάλληλοί τους είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο κάθε οργανισμού. Η έκθεση των εργαζομένων σε κινδύνους που ελλοχεύουν στο χώρο εργασίας (όπως μη σωστή σχεδίαση), η υπερφόρτωση ρόλων, η έλλειψη αυτονομίας, η έλλειψη επαρκών πόρων και η μη υποστηρικτική διοίκηση, ιδιαίτερα σε παρατεταμένες περιόδους, μπορούν να αποτελέσουν αιτίες επαγγελματικού στρες και εξουθένωσης, που με τη σειρά τους έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Οι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύξουν κουλτούρα και συνοδευτικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που κάνουν σημαντικές αλλαγές ώστε να βελτιώνουν το ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η δημιουργία βιώσιμων πρακτικών διαχείρισης δεν είναι μόνο ηθική αλλά και καλή επιχειρηματική πρακτική (Key media, 2011).

Η ανάπτυξη κουλτούρας και βιώσιμων πρακτικών στο χώρο εργασίας που περιλαμβάνουν μια σειρά πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, του σχεδιασμού εργασίας, της διαχείρισης των επιδόσεων και της υγιεινής και ασφάλειας) αποδεικνύει στους εργαζομένους ότι είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα του οργανισμού. Αυτοί είναι και τρόποι προσέλκυσης, διατήρησης και παρακίνησης ταλέντων για υψηλά επίπεδα απόδοσης. Πέραν αυτού είναι κι ένας τρόπος βελτίωσης της φήμης της εταιρείας στα ενδιαφερόμενα μέρη (Key media, 2011).

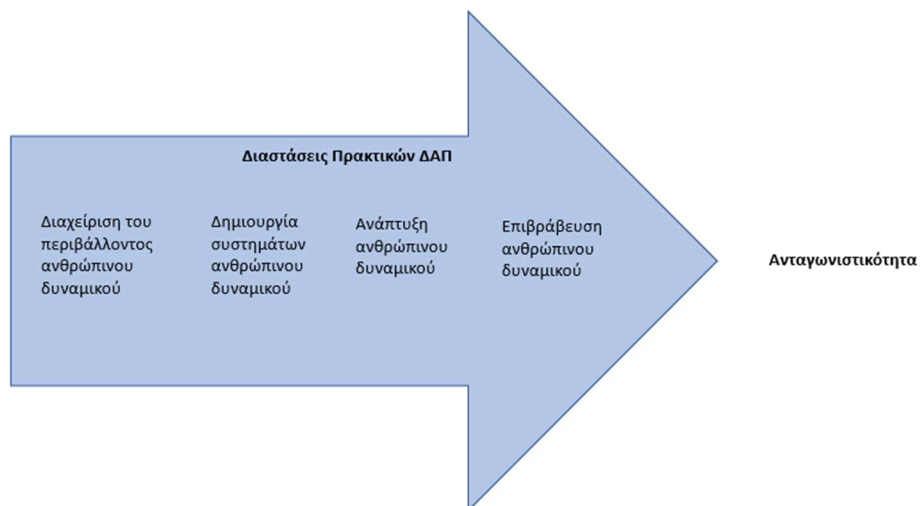
Προσέλκυση και διατήρηση ανθρώπων: Για την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων ακολουθούνται κατανοητές προσεγγίσεις που βασίζονται στις έννοιες του «εργοδότης επιλογής» και της «δέσμευσης εργαζομένων» αντίστοιχα (Kramar et al, 2017). Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι ενδεχομένως ενδιαφέρονται για παράγοντες όπως η φήμη του οργανισμού, η ηγεσία του, το περιβάλλον εργασίας, υποστηρικτικές δομές και ευκολίες, αναγνώριση προσπάθειας καθώς και ύπαρξη ευκαιριών για πρόοδο και ανέλιξη. Οι εργοδότες επιλογής είναι αυτοί οι οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει προσεγγίσεις που καλύπτουν τα προαναφερθέντα κριτήρια και τείνουν να δέχονται

περισσότερες αιτήσεις συγκριτικά με αντίστοιχους οργανισμούς που δε διαθέτουν (Kramar et al, 2017). Η προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων εξαρτάται επίσης από την ανάπτυξη αποτελεσματικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν και αρκετά προγράμματα βραβείων που αναγνωρίζουν οργανισμούς που διαπρέπουν σε αυτό το πεδίο (π.χ .Hewitt Associates Best Employers Awards - μια παγκόσμια εταιρεία εξωτερικής ανάθεσης και παροχής συμβουλών για ανθρώπινο δυναμικό).



Διάγραμμα 2.13: Παραδείγματα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προκλήσεων.

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia, σελ. 41



Διάγραμμα 2.14: Κύριες Διαστάσεις πρακτικών ΔΑΠ που συνεισφέρουν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia, σελ. 41

Όλες οι προαναφερθείσες προκλήσεις αντιμετωπίζονται από τις εταιρείες σε παγκόσμια κλίμακα και βασικός παράγοντας είναι ο ρόλος της ΔΑΠ μέσω των πρακτικών οι οποίες μπορούν να προσθέσουν αξία στον οργανισμό. Αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν στις τέσσερις κατηγορίες (Διάγραμμα 2.14) και περιλαμβάνουν (1) *τη διαχείριση του περιβάλλοντος ανθρώπινου δυναμικού*, (2) *τη δημιουργία συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού*, (3) *την ανάπτυξη ανθρώπων και* (4) *την επιβράβευση ανθρώπων*. Επιπλέον, πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν σύγχρονα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση παγκόσμιου εργατικού δυναμικού, ηθικές ανησυχίες, διατήρηση και κύκλος εργασιών εργαζομένων και αξιολόγηση και βελτίωση της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού.

2.10 Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Beatty R.W., Ewing J.R. & Tharp, C., G., 2003, 'HR's role in corporate governance: present and prospective', *Human Resource Management*, 42, pp. 257–69.
- Beaumont, B., (1993), *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, SAGE publications, London
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001): *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Bontis, Nick & Dragonetti, Nicola C. & Jacobsen, Kristine & Roos, Göran, 1999. "The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources," *European Management Journal*, Elsevier, vol. 17(4), pages 391-402, August.
- Bowen, D., Ostroff, C. 2004, 'Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system', *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 203–21.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Crawshaw, J., & Hatch, A. (2014). *Introduction: context and challenges for HRM*. In J. Crawshaw, P. Budhwar, & A. Davis (Eds.), *Human resource management: strategic and international perspectives* (pp. 2-25). (Human resource development). SAGE.
- Dalton D.R., Todor W.D, Spendolina M.J., Fielding G.J. and Porter L.W., (1980), *Organization structure and performance: A critical review*, *Academy of Management Review*
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- DeCenzo, D., Robbins, S., Verhulst, S. (2015) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Utopia.
- Dessler, G. (2012) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Dodson, R., L., 1991, 'Speeding the way to total quality', *Training and Development Journal*, June, pp. 35–42
- Ferris, G., R., Judge, T., A., 1991, 'Personnel/human resource management: a political influence perspective', *Journal of Management*, 17, pp. 447–88
- Foot, M., Hook, C., Jenkins, A. (2016), *Introducing Human Resource Management*, 7th Ed., Pearson Education Ltd, Harlow, U.K., pp.4-22
- Guest, D. (1987). 'Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 5, 503-21

- Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA students*. 2nd Edition. London, CIPD.
- Jackson, S.E., Schuller, R.S and Werner, S. (2012) *Managing Human Resources*. 11th Edition. Mason, OH: South- Western, Cengage Learning.
- Katz, R. L., (1955), *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 33(1), 33-42
- Key Media, 2011, 'Sustainability in the workplace must start at the top', HC Online, 27 June; www.hcamag.com.
- Key Media, 2011, 'Corporate responsibility on the rise globally', HC Online, 22 November, www.hcamag.com.
- Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia.
- Kucharcikova Altbeta, *Human Resources Management & Ergonomics*, Volume V 2/2011, Human Capital – Definitions and Approaches
- Michaels, Ed., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Press
- Miles, R., Snow, C., (1985), 'Designing strategic human resources systems', *Organizational Dynamics*, 13, pp. 36–52.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S.J., Hardind, F.D., Jacobs, T.O., Fleishman, E.A., (2000), *Leadership skills for a changing world: solving complex social problems*, *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.
- Nazemian, N. and Ulrich, D. (2014) *HR Transformation: Why HR Transformation Efforts Fail*. 9 Jahresforum, Shared Services & Outsourcing Woche, 24-27 November 2014. Germany, Estrel Hotel Berlin
- Organization for Economic Co-operation and Development-OECD, OECD Insights: Human Capital, The value of people, σελ. 29 <https://www.oecd.org/insights/humancapital-thevalueofpeople.htm>
- Pfeffer, J., (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston
- Price, A. (2007) *Human Resource Management in a Business Context*. 3rd Edition. London: Thomson Learning.
- Schuler R.S., Jackson S.E, (2005), *A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S, The Growth in Importance of the International Perspective*, *Management Revue*, 16(1):1-25
- SHRM–BNA Survey No. 60, 1995, *Human Resources Activities, Budgets, and Staffs: 1994–95*, Bulletin to Management, Bureau of National Affairs Policy and Practice Series, 29 June, Bureau of National Affairs, Washington, DC.
- Stanton, J.M., Coovert, M.D., (2004), *Turbulent Waters: The intersection of information technology and human resources*, *Human Resource Management*, 43 (2-3), p.121-125.

- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell
- Storey, J. (2007) *Human Resource Management: A critical Text*, 3rd Edition, London: Thomson Learning.
- Sveiby, K., E., 1997, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco
- Taslim Ahammad, 2017, *Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?*, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol. 13, No. 9, 412-420
- Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P., Stiles P., (1997), *Soft and Hard Models of Human Resource Management: A reappraisal*, Journal of Management Studies, 34(1).
- Ulrich, D. (1996), *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., (2005a), *The HR Value Proposition*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., (2005b), *Role Call, People Management*, Vol. 11, No. 12, pp 24-28.
- Ulrich D, Younger, J. Brockbank, w., Ulrich, M., 2012, *HR talent and the new HR competencies*, Emerald Group Publishing Limited, Strategic HR Review, Vol. 11 No. 4, pp. 217-222
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- Κάτου, Α. (2017), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός
- Λαλούμης, Δ., (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα, ΣΕΑΒ
- Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ. (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.
- Χυτήρης, Λ. (2018), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

Κεφάλαιο 3ο :

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων – Strategic Human Resource Management (SHRM)

“Successful organizations understand the importance of implementation, not just strategy, and, moreover, recognize the crucial role of their people in this process.”

~Jeffrey Pfeffer

3.1 Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων - Strategic Human Resource Management (SHRM) και χαρακτηριστικά

Το **Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων - Strategic human resource management (SHRM)** είναι δύσκολο να οριστεί ως έννοια και για το λόγο αυτό έχει αποτελέσει αμφιλεγόμενο θέμα αναφορικά με τους στόχους και τον αντίκτυπό του (Armstrong & Brown, 2019). Η δυσκολία έγκειται στο ότι, το SHRM δεν είναι ένα ενιαίο φαινόμενο, αλλά μια συλλογή φαινομένων από συνταγές, μοντέλα, θεωρίες και κριτικές (Salaman, Storey & Billsberry, 2005).

Τα θεμέλια του SHRM έχουν τις ρίζες τους στις έννοιες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το SHRM βασίζεται σε δύο αρχές. Η πρώτη είναι η πεποίθηση σχετικά με τη ζωτική **στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού** του οργανισμού. Αυτό εξηγεί την ιδέα ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά, το ταλέντο, η συμπεριφορά και η αλληλεπίδραση κάθε εργαζομένου διαθέτουν μια εσωτερική δυνατότητα στη διαμόρφωση και κυρίως στην εφαρμογή βασικών στρατηγικών. Δεύτερον, είναι η σκέψη ότι για να αναπτυχθεί η στρατηγική δύναμη στον οργανισμό, **οι πρακτικές HRM θα πρέπει είναι σίγουρα αξιοποιήσιμες** (Colbert, 2004).

Η έννοια του SHRM εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 κι έκτοτε έχει δοθεί ένα πλήθος ορισμών. Ένας από τους πιο διαδεδομένους είναι αυτός των Wright και McMahan που περιγράφουν το SHRM, ως *«το μοτίβο (pattern) προγραμματισμένων αναπτύξεων και δραστηριοτήτων ανθρώπινων πόρων που στοχεύουν να καταστήσουν ικανό έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του»* (Wright & McMahan, 1992). Άλλοι ορισμοί περιλαμβάνουν:

- «Όλες εκείνες οι δραστηριότητες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στις προσπάθειές τους να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης» (Schuler, 1992)
- «Η Στρατηγική ΔΑΠ αναφέρεται στη συνολική κατεύθυνση που ο οργανισμός επιθυμεί να ακολουθήσει, για να επιτύχει τους στόχους του μέσω των ανθρώπων» (Armstrong & Long, 2004).
- «Μια προσέγγιση του μάνατζμεντ που περιλαμβάνει αυτές τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την επίδοση του οργανισμού και μετρούν την επίδραση αυτών των στρατηγικών στην οργανωτική επίδοση» (Boxall, 2007).
- «Η επιλογή, η ευθυγράμμιση και η ενσωμάτωση του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό του να συμβάλει αποτελεσματικότερα στους στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους» (Kaufman, 2015).
- «Η Στρατηγική ΔΑΠ περικλείει τις αποφάσεις και τις ενέργειες διοίκησης που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα στον οργανισμό και οι οποίες κατευθύνονται προς τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Miller, 1989).
- «Η Στρατηγική ΔΑΠ ασχολείται με εκείνες τις δραστηριότητες της ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη ανταγωνιστικής στρατηγικής του οργανισμού» (Wright & Snell, 1989).

Η κοινή συνιστώσα όλων των προαναφερθέντων ορισμών είναι η προώθηση των στόχων του οργανισμού. Ο πιο κρίσιμος παράγοντας είναι η **ευθυγράμμιση** της δομής του οργανισμού με τα συστήματα ανθρωπίνων πόρων ώστε να υποστηρίζονται οι στρατηγικοί στόχοι αυτού. (Fombrun et al 1984).

Το SHRM χρησιμοποιήθηκε ως πλαίσιο για τη δοκιμή της σχέσης μεταξύ της **στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού** και της **επίδοσης** της επιχείρησης (Rose & Kumar, 2006) καθώς και ως **πόρος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** της επιχείρησης (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Το SHRM ορίζεται ως ένα **ολοκληρωμένο σύνολο στρατηγικών, πολιτικών, και πρακτικών**, μέσω των οποίων ο οργανισμός διαχειρίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιο που επηρεάζει ή επηρεάζεται από την επιχειρηματική στρατηγική, οργανωτικούς παράγοντες και οικονομικούς-κοινωνικούς παράγοντες. (Mulla & Premarajan, 2008). Το SHRM εξηγεί επιπλέον τη σχέση μεταξύ

της **αρχιτεκτονικής του ανθρώπινου δυναμικού** και της επίδοσής του (Becker & Huselid, 2006).

Χαρακτηριστικά SHRM

Οι Hendry και Pettigrew (1986) πρότειναν τέσσερα χαρακτηριστικά που υπεισέρχονται στην έννοια του SHRM, ως ακολούθως:

1. Η χρήση του **σχεδιασμού**.
2. Μια συνεκτική προσέγγιση για τον σχεδιασμό και τη διαχείριση συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη σε πολιτική απασχόλησης και στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που συχνά υποστηρίζεται από μια **«φιλοσοφία»**.
3. Η **εναρμόνιση** των πρακτικών και πολιτικών ΔΑΠ με την επιχειρηματική στρατηγική.
4. Η θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού ως **«στρατηγικό πόρο»** για την επίτευξη «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Ο Boxall (1996) περιγράφει το SHRM ως τον **συνεκτικό κρίκο μεταξύ ΔΑΠ και στρατηγικού μάνατζμεντ**. Οι Becker et al (1997) παρατήρησαν ότι: *«Η βιβλιογραφία της στρατηγικής ΔΑΠ τείνει να δίνει έμφαση σε **ολόκληρο** το σύστημα ΔΑΠ ως μονάδα ανάλυσης, σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση που εστιάζει σε μεμονωμένες πολιτικές ή πρακτικές.»*

Στην ουσία, το SHRM είναι εννοιολογικό, υποστηρίζεται από μια σειρά καθιερωμένων θεωριών, αλλά ασχολείται επίσης με τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, τονίζοντας τη σημασία επιτυχούς ενσωμάτωσης ή προσαρμογής (fit) μεταξύ των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρήσεων και μεταξύ των μεμονωμένων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, τονίζοντας τα οφέλη της **μακροπρόθεσμης** οπτικής για την πορεία - στόχο του ανθρώπινου δυναμικού και τους τρόπους για να την επιτύχει (Armstrong & Brown, 2019). Παράλληλα, παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται γενικές ή ειδικές στρατηγικές Ανθρωπίνων Πόρων και εφαρμόζεται από όλο το προσωπικό ανθρωπίνων πόρων σε συνδυασμό με το μάνατζμεντ πρώτης γραμμής (Armstrong & Brown, 2019).

3.2 SHRM και Στρατηγικές Ανθρωπίνων Πόρων

Στη βιβλιογραφία απαντώνται συχνά οι όροι στρατηγική ΔΑΠ (SHRM) και στρατηγική ανθρωπίνων πόρων (HR strategy). Εντούτοις, αν και πολλές φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά δεν είναι σαφές κατά πόσο το νόημά τους συμπίπτει (Bratton & Gold, 2003) και συγκεκριμένα στο κατά πόσο αυτοί οι όροι αναφέρονται σε αποτελέσματα ή σε διαδικασίες.

Οι Truss και Gratton (1994) έγραψαν σχετικά ότι, το SHRM θα πρέπει να προσεγγίζεται ως μια γενική ιδέα που συνδέει τη διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό με την επιχείρηση στο σύνολό της και το περιβάλλον της, ενώ η ΔΑΠ θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια οργανωτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κάτω από αυτήν την «ομπρέλα». Πολλοί ερευνητές όπως ο Tyson (1995) υποστηρίζουν ότι η στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα σύνολο ιδεών, πολιτικών και πρακτικών οι οποίες υιοθετούνται από τη διοίκηση του οργανισμού με σκοπό να επιτευχθούν αποτελέσματα της διοίκησης των ανθρώπων.

Οι Cascio και Boudreau (2012) αναφέρουν ότι η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να παραλληλίζει και να διευκολύνει την εφαρμογή του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου του οργανισμού. Οι Boxall και Purcell (2016) ορίζουν τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού ως *«το κρίσιμο σύνολο οικονομικών και κοινωνικοπολιτικών επιλογών που κάνουν τα διευθυντικά στελέχη για την οικοδόμηση και τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού»*. Ο Purcell (2001) επισημαίνει ότι η στρατηγική στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως και σε άλλους τομείς, αφορά στη συνέχεια και στην αλλαγή, στην καταλληλότητα των συνθηκών, αλλά και την πρόβλεψη του πότε αυτές αλλάζουν. Ένας οργανισμός που έχει αναπτύξει μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού δεν θα ασκεί στρατηγικό μάντζμεντ ανθρώπινου δυναμικού εκτός εάν αυτή έχει σχέση με την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού (Armstrong & Brown, 2019). Σύμφωνα με τον Boxall (2013), η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός ευρύτερου επιχειρηματικού μοντέλου και αποτυγχάνει εάν δεν εξυπηρετεί τις οικονομικές επιταγές που είναι απαραίτητες για αυτό. Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, η οποία εξελίχθηκε σε μια εποχή στην οποία κυριαρχούσε ο μονεταρισμός, η απελευθέρωση της αγοράς και η πρωτοκαθεδρία των εννοιών της αξίας των μετόχων, πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών, την ευημερία των εργαζομένων καθώς και τα οικονομικά συμφέροντα των ιδιοκτητών (Armstrong & Brown, 2019).

Το SHRM συνεπώς είναι μια **συνολική** προσέγγιση που παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο στρατηγικής αντιμετώπισης βασικών θεμάτων διαχείρισης ανθρώπινου

δυναμικού, ώστε να υποστηρίζεται καλύτερα η επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης (Armstrong & Brown, 2019). Ωστόσο, το SHRM γίνεται πραγματικό μόνο όταν παράγει ενέργειες και αντιδράσεις που μπορούν να θεωρηθούν στρατηγικές, είτε με τη μορφή συνολικών ή συγκεκριμένων στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού είτε με τη μορφή στρατηγικής συμπεριφοράς εκ μέρους των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού που συνεργάζονται παράλληλα με τα διευθυντικά στελέχη των υπολοίπων τμημάτων (Armstrong & Brown, 2019). Το SHRM παρέχει το εννοιολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί το στρατηγικό μάνατζμεντ και να επινοηθούν και να εφαρμοστούν μεμονωμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού.

3.3 SHRM και Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σήμερα, οι οργανισμοί εστιάζουν στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καθώς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις λειτουργίες στελέχωσης, κατάρτισης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την πρόθεση των ανθρώπων και του οργανισμού να ενεργούν στο μέγιστο των ικανοτήτων και με ικανοποιητικό τρόπο (Armstrong, 2006a; Armstrong, 2006b; Coyle-Shapiro et al., 2013). Στις διεθνείς επιχειρήσεις, η ΔΑΠ θεωρείται ολόενα και περισσότερο μια σύγχρονη ανάπτυξη για τον **επανασχεδιασμό των εργασιακών σχέσεων**, ως εργαλείο που έχει αντικαταστήσει αποτελεσματικά άλλους παραδοσιακούς τρόπους διοίκησης, όπως η Διοίκηση Προσωπικού και οι Βιομηχανικές Σχέσεις (Marchington & Wilkinson, 2002). Η επίδοση των ανθρώπων μεταβάλλεται ολόενα και περισσότερο σε θέσεις εργασίας με **υψηλή πολυπλοκότητα** όπου το HRM cloud παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας της στρατηγικής διοίκησης διαδικασιών (Cetron & Davies, 2005; Carnall, 2007; McConville, 2006). Ο πίνακας 3.1 δείχνει την παραδοσιακή ΔΑΠ και τη στρατηγική ΔΑΠ (SHRM) .

Πίνακας 3.1: Παραδοσιακή και Στρατηγική ΔΑΠ

Περιγραφή	Παραδοσιακή ΔΑΠ	Στρατηγική ΔΑΠ (SHRM)
Ανάλυση και Προγραμματισμός Εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> - Ρητή περιγραφή εργασίας - Αναλυτικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού - Λεπτομερείς έλεγχοι - Αποδοτικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> - Διευρυμένες τάξεις εργασίας - Χαλαρός προγραμματισμός εργασίας - Ευελιξία - Καινοτομία
Στελέχωση	<ul style="list-style-type: none"> - Επόπτες λαμβάνουν αποφάσεις πρόσληψης - Έμφαση στα τεχνικά προσόντα των υποψηφίων 	<ul style="list-style-type: none"> - Ομάδες λαμβάνουν αποφάσεις πρόσληψης - Έμφαση στο ταίριασμα του υποψήφιου με την κουλτούρα

	<ul style="list-style-type: none"> - Απολύσεις - Οι απολυμένοι εργαζόμενοι μεριμνούν μόνοι τους 	<ul style="list-style-type: none"> - Κίνητρα για εθελοντική συνταξιοδότηση - Παροχή συνεχούς υποστήριξης σε εργαζομένους που απολύονται
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	<ul style="list-style-type: none"> - Ατομική εκπαίδευση - Εκπαίδευση για συγκεκριμένη εργασία - «Αγορά» δεξιοτήτων μέσω πρόσληψης έμπειρων εργαζομένων - Ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας 	<ul style="list-style-type: none"> - Ομαδική εκπαίδευση - Γενική εκπαίδευση με έμφαση στην ευελιξία - «Δημιουργία» δεξιοτήτων μέσω εκπαίδευσης λιγότερο εξειδικευμένων εργαζομένων - Ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας
Εκτίμηση Απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> - Ομοιόμορφες διαδικασίες αξιολόγησης - Αξιολογήσεις προσανατολισμένες στον έλεγχο - Μόνο οι επόπτες/προϊστάμενοι αξιολογούν 	<ul style="list-style-type: none"> - Εξατομικευμένη αξιολόγηση - Αναπτυξιακές αξιολογήσεις - Αξιολογήσεις από πολλαπλές εισόδους
Αποζημίωση	<ul style="list-style-type: none"> - Βάσει αρχαιότητας - Συγκεντρωτικές αποφάσεις αμοιβών - Σταθερά περιθώρια προνομίων 	<ul style="list-style-type: none"> - Αμοιβές βάσει απόδοσης - Αποκεντρωμένες αποφάσεις αμοιβών - Ευέλικτα περιθώρια προνομίων
Δικαιώματα εργαζομένων και Πειθαρχία	<ul style="list-style-type: none"> - Έμφαση στην προστασία του εργοδότη - Άτυπα ηθικά πρότυπα - Έμφαση στην πειθαρχία για περιορισμό των λαθών 	<ul style="list-style-type: none"> - Έμφαση στην προστασία του εργαζομένου - Ρητοί ηθικοί κώδικες και επιβολή διαδικασιών
Εργασιακές Σχέσεις	<ul style="list-style-type: none"> - Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω - Προσέγγιση αντιπαραθέσεων - Προληπτικές εργασιακές σχέσεις 	<ul style="list-style-type: none"> - Επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω και ανατροφοδότηση - Προσέγγιση συνεργασίας - Ελευθερία επιλογής εργαζομένων

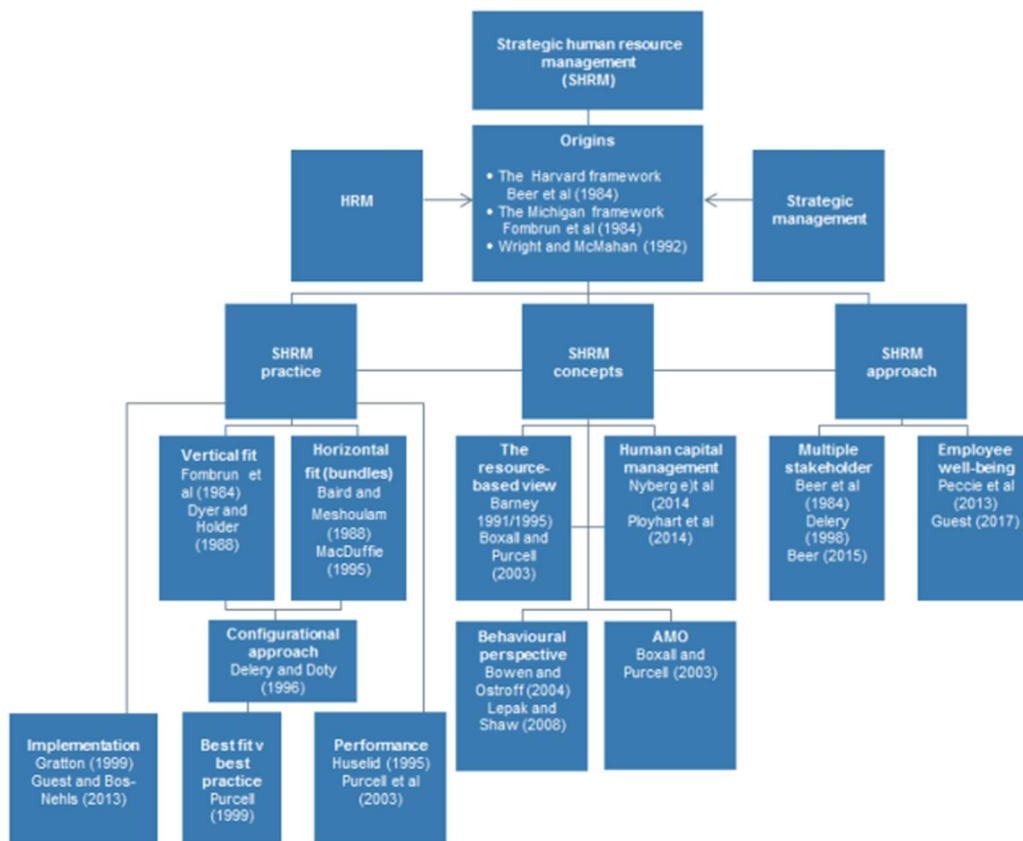
Πηγή: Fottler, M. D. (2013). *Fundamentals of Human Resources in Healthcare. In Strategic Human Resources Management* (pp. 1–23) (Μεταφρασμένο).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρει από τον Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια πληθώρα βασικών στοιχείων της ΔΑΠ (Fottler, 2013). Σύμφωνα με τους Wright και McMahan (1992) οι λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρουν διότι έχουν δημιουργηθεί μεμονωμένα και με ελάχιστη ενσωμάτωση. Έτσι, η πρόκληση στον καθορισμό της στρατηγικής θεωρίας Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκινά από την αποτυχία επίτευξης μιας πραγματικής στρατηγικής ολοκλήρωσης μεταξύ των πρακτικών Ανθρώπινων Πόρων (Wright & McMahan, 1992). Το SHRM υπογραμμίζει την ανάγκη να διατυπωθούν σχέδια και στρατηγικές ΔΑΠ στο πλαίσιο των **συνολικών** στρατηγικών και στόχων του οργανισμού και να ανταποκριθούν στη **μεταβαλλόμενη φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού** (Nuangjarnong, & Stanislaw, 2017). Έτσι, τα γενικά θέματα του SHRM είναι η **ενσωμάτωση** όλων των λειτουργιών του HRM, η **αφοσίωση** στους γενικούς οργανωτικούς σκοπούς και η **ανταπόκριση** στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο όρος στρατηγική χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τόσο τις διαδικασίες (π.χ. οργανωτική

αναδιάρθρωση) όσο και τα αποτελέσματα (θέση αγοράς) των επιλεγμένων μακροπρόθεσμων κατευθύνσεων (Nankervis, Compton, & Baird, 2000). Το SHRM ασχολείται με τη διασφάλιση ενός «στρατηγικού δικαιώματος» μεταξύ της επιχείρησης και των στρατηγικών ΔΑΠ, το οποίο αφορά απαραίτητα την αξιολόγηση των πιθανών επιδράσεων τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού και των τρόπων με τους οποίους η στρατηγική ΔΑΠ θα να επιτρέψει την προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους στόχους αυτούς (Panayotopoulou, Bourantas, & Papalexandris, 2003).

3.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις στρατηγικής ΔΑΠ (RBV, integration approach).

Οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν τη στρατηγική ΔΑΠ αναπτύσσονται με το χρόνο καθώς το περιβάλλον αλλάζει. Μάλιστα όπως έχει ήδη αναφερθεί, δεν υπάρχει γραμμική ανάπτυξη, αλλά πολλές φορές παρατηρείται μια κυκλικότητα στην ανάπτυξη των θεωριών και προσεγγίσεων. Στο Διάγραμμα 3.1 και πριν γίνει αναφορά στις πιο σημαντικές Στρατηγικές και Προσεγγίσεις του SHRM, παρατίθεται το **μοντέλο εξέλιξης του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρώπινου δυναμικού** (Armstrong and Brown, 2019).



Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο εξέλιξης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)

Πηγή: Armstrong, M. and Brown, D. (2019), *Strategic Human Resources Management: Back to the future?*, Brighton, IES Report 517, σελ.32.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στο SHRM: η **από έξω προς τα μέσα (outside-in)** που επικεντρώνεται στα επιχειρηματικά προβλήματα και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (όπως δομή κλάδου, ανταγωνισμός, καταναλωτές), ως αφετηρία της στρατηγικής ΔΑΠ. Οι πρακτικές Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να γίνονται κατά τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται προσαρμογή (fit) στο εξωτερικό περιβάλλον και την οργάνωση της επιχείρησης. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που επιλέγονται επιτυγχάνουν καλύτερα την οργανωτική στρατηγική, τους σκοπούς και τα αποτελέσματα λαμβάνοντας υπόψη τις επιδράσεις εξωτερικών παραγόντων όπως η οικονομία, η πολιτική, η νομοθεσία και η αγορά εργασίας, καθώς και εσωτερικούς παράγοντες όπως στρατηγική, χαρακτηριστικά και δομή εργατικού δυναμικού.

Η δεύτερη προσέγγιση είναι η **από μέσα προς τα έξω (inside-out)**, η οποία αναπτύχθηκε καθώς η πρώτη προσέγγιση δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του ανταγωνισμού στο δυναμικό περιβάλλον (Harmen & Pitaloka, 2014) και ξεκινά από τις υφιστάμενες λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων (σε όρους δεξιοτήτων, διαδικασιών, τεχνολογίας) προσπαθώντας να εντοπίσει και να αναγνωρίσει συνδέσεις

της επιχείρησης (εστιαζόμενες κυρίως σε ζητήματα ανθρώπων) κάνοντας μικρές προσαρμογές και αλλαγές στις δραστηριότητες ανθρωπίνων πόρων (Wright et al, 2004).

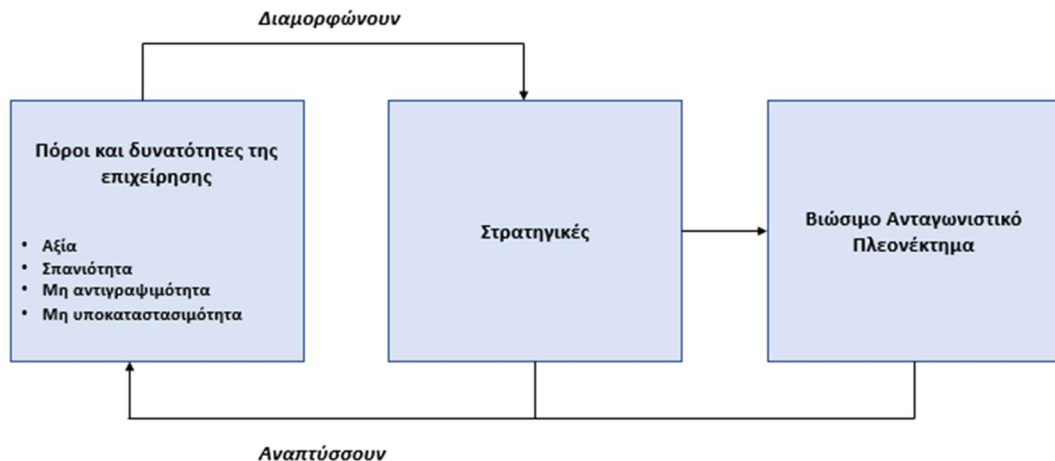
Η από μέσα προς τα έξω προσέγγιση υποστηρίζεται από τη θεωρία Πόρων- ικανοτήτων (**Resource Based View -RBV theory**) η οποία αναλύθηκε και στο κεφάλαιο 1 του Στρατηγικού μάνατζμεντ και αποτελεί ένα από τα **κυρίαρχα θεωρητικά πλαίσια** στο χώρο του SHRM. Η θεωρία αυτή έχει αυξήσει και αναδείξει τη σημασία του ρόλου των ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη και υπεράσπιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Υποστηρίζει ότι η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αξιοποίηση των πόρων που είναι δύσκολο να αντιγραφούν όπως άνθρωποι, κουλτούρα και γνώση. Πόροι όπως οικονομικοί, υλικοί και τεχνολογικοί μπορούν πιο εύκολα να αντιγραφούν. Έτσι, οι οργανισμοί μπορούν να μεγιστοποιήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα δημιουργώντας και αναπτύσσοντας τις εσωτερικές τους ικανότητες. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει επιπρόσθετα ότι η ΔΑΠ επηρεάζει την επίδοση σύμφωνα με το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει κάθε οργανισμός (Barney, 1991) και αναφορικά με το SHRM εστιάζει στη **γνώση** και πώς η γνώση των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συνεισφέρει στη γνώση του οργανισμού. Προβάλλεται επιπλέον η έννοια των **συνεκτικών συστημάτων ΔΑΠ** ως παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Κάτου, 2017). Αυτό συμβαίνει διότι μια μεμονωμένη πρακτική ΔΑΠ μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές, ενώ **ένα ολόκληρο σύστημα από ευθυγραμμισμένες πρακτικές** είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί (Wright, MacMahan, McWilliams, 1994). Ακόμη κι αν συμβεί κάτι τέτοιο δεν είναι σίγουρο ότι θα είναι εξίσου αποτελεσματικό αν δεν είναι ευθυγραμμισμένο με τη συγκεκριμένη στρατηγική του οργανισμού ή με άλλα στοιχεία του ευρύτερου πλαισίου (Schuler & Jackson, 2005). Στον πίνακα 3.2 αποτυπώνονται οι τρόποι με τους οποίους η ΔΑΠ μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wilton, 2013 & Κάτου, 2017).

Πίνακας 3.2: Το πλαίσιο VRIO και οι ρόλοι της ΔΑΠ για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Χαρακτηριστικά	Ρόλοι ΔΑΠ
Αξία	<i>Η ΔΑΠ πρέπει να βοηθήσει τον οργανισμό να δημιουργήσει αξία τόσο μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας όσο και μέσω της σαφούς εκπλήρωσης αναγκών των καταναλωτών.</i>
Σπανιότητα	<i>Η ΔΑΠ πρέπει να αναζητήσει, να αναπτύξει και να αξιοποιήσει τα σπάνια χαρακτηριστικά των ανθρωπίνων πόρων.</i>
Μη αντιγραψιμότητα	<i>Η ΔΑΠ πρέπει να αναπτύξει και να καλλιεργήσει χαρακτηριστικά που δε μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (π.χ. μέσω της δημιουργίας και διατήρησης μιας ιδιαίτερης κουλτούρας).</i>

Οργάνωση	Η ΔΑΠ πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι ανθρώπινοι πόροι έχουν κατάλληλα οργανωθεί, για να προσθέτουν αξία και να κεφαλαιοποιούν τα χαρακτηριστικά της σπανιότητας και μη αντιγραψιμότητας, δίνοντας έμφαση στα ολοκληρωμένα συνεκτικά συστήματα πρακτικών ΑΠ για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους.
----------	--

Πηγή: - Wilton, N., (2013), "Human Resource Management", 2nd edition, London, SAGE & - Κάτου, Α. (2017) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός



Διάγραμμα 3.2: Το υπόδειγμα που βασίζεται στους πόρους

Πηγή: Bratton, J., Gold, J., (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd Edition, Basingstoke: Palgrave-Macmillan, σελ.53 (Μεταφρασμένο)

Κάθε μία εκ των δύο προαναλυθέντων προσεγγίσεων έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο απαιτείται μια συνδυασμένη προσέγγιση γεφύρωσής τους, προκειμένου να επιτευχθεί **συνέργεια**, και κατ' επέκταση να επέλθει βελτίωση των λειτουργιών της ΔΑΠ κι επίτευξη αυξημένων επιδόσεων (Harmen & Pitaloka, 2014).

Προσέγγιση της ολοκλήρωσης

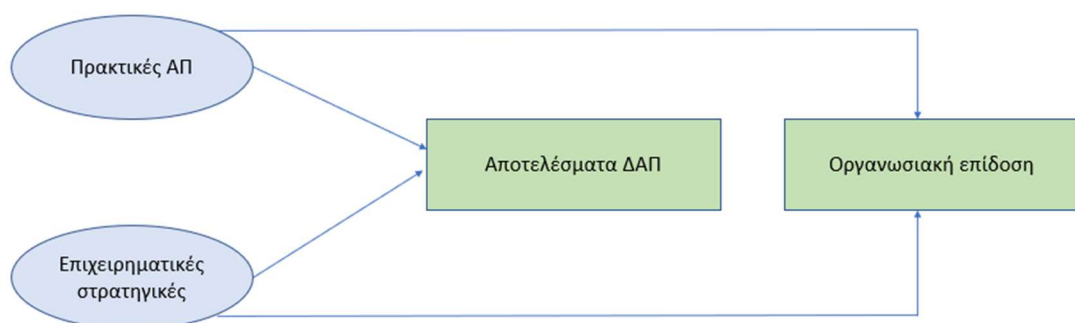
Ένα ακόμη κυρίαρχο θεωρητικό πλαίσιο που κυριαρχεί στο χώρο του SHRM είναι η **προσέγγιση της ολοκλήρωσης (integration approach)**, η οποία εστιάζεται στη διασύνδεση της διαμόρφωσης της στρατηγικής ΔΑΠ με την οργανωσιακή επίδοση (organizational performance). Ασχολείται με την **εναρμόνιση** πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ εντός του χώρου ΔΑΠ αλλά κι εκτός και διακρίνει τρεις περιπτώσεις ολοκλήρωσης, την **οριζόντια** (horizontal), την **κατακόρυφη** (vertical) και τη **συνδυασμένη** (configurational) (Κάτου, 2017).

Οριζόντια Ολοκλήρωση - δέσμες πρακτικών και καθολικό υπόδειγμα

Ο βασικός πυρήνας της οριζόντιας ολοκλήρωσης ή αλλιώς εσωτερική προσαρμογή (internal fit) είναι η **συνέργεια** (synergy), η οποία επιτυγχάνεται όταν η συνδυασμένη επίδοση του συνόλου των πρακτικών ΔΑΠ είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μεμονωμένων επιδόσεων των πρακτικών (Κάτου, 2017). Το σκεπτικό αυτό υποδηλώνει τη ύπαρξη άριστων πρακτικών ΑΠ (best HR practices) που ταιριάζουν μεταξύ τους ενισχύοντας η μια την επίδοση των υπολοίπων. Πάνω στη θεωρία της οριζόντιας ολοκλήρωσης στηρίχθηκε και το λεγόμενο **καθολικό (universalistic)** υπόδειγμα των Delery και Dorty (1996). Στο υπόδειγμα αυτό που απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.3, οι επιχειρηματικές στρατηγικές και πρακτικές ΑΠ είναι αμοιβαία ανεξάρτητες στον προσδιορισμό της επίδοσης. Οι Osterman, (1994), Pfeffer (1994) και Huselid (1995) επίσης υποστηρικτές του καθολικού υποδείγματος ανέπτυξαν συνοπτικά τρεις υποθέσεις γι' αυτό ως εξής:

- Ύπαρξη γραμμικής σχέσης μεταξύ άριστων πρακτικών ΑΠ και οργανωσιακής επίδοσης
- Καθολικότητα εφαρμογής των άριστων πρακτικών
- Το εσωτερικό ταίριασμα αποτελεί βασικό παράγοντα (Κάτου, 2017).

Σύμφωνα με τους Doty, Glick και Huber (1993) υπάρχουν αρκετοί συνδυασμοί πρακτικών οι οποίοι οδηγούν στα ίδια οργανωσιακά αποτελέσματα, διαπίστωση που οδήγησε στην έννοια της **ισοδυναμίας αποτελεσμάτων** (equifinality). Αρκετοί μελετητές ανέπτυξαν **δέσμες άριστων πρακτικών** (best practice bundles) πολλά από τα οποία εμφανίζουν διαφορές μεταξύ των.



Διάγραμμα 3.3: Καθολικό υπόδειγμα- αμοιβαία ανεξάρτητες στρατηγικές

Πηγή: Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

Οι κριτικές της οριζόντιας ολοκλήρωσης εστιάζουν στη δυναμικότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν οι οργανισμοί, στην αύξηση του κόστους που οι άριστες πρακτικές ενδεχομένως να επιφέρουν παρόλο που η επίδοση μπορεί να αυξάνεται καθώς και στην

επιτυχία τους μόνο όταν πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Δεν υπάρχει ένα «τυποποιημένο πακέτο» πρακτικών ΔΑΠ που θα δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα υψηλής δέσμευσης, απόδοσης και συμμετοχής, αφού την ίδια στιγμή υπάρχουν μεταβλητοί παράγοντες όπως η νομοθεσία και γενικά ένα δυναμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και δραστηριοποιείται η επιχείρηση, γεγονός που καταδεικνύει πως σε κάθε περίπτωση υπάρχει μόνο μία και μοναδική βέλτιστη πρακτική (Torrington et al., 2017). Το εν λόγω υπόδειγμα συνεπώς μπορεί να εφαρμοστεί σε περιορισμένο αριθμό οργανισμών.

Κατακόρυφη ολοκλήρωση κι ενδεχομενικό υπόδειγμα

Σύμφωνα με την κατακόρυφη ολοκλήρωση (vertical fit) οι πρακτικές ΔΑΠ που αναπτύσσονται πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης εκτός χώρου ΔΑΠ και η βελτίωση της επίδοσης θα επέλθει όταν επιτευχθεί το σωστό ταίριασμα ή προσαρμογή μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και πρακτικών ανθρωπίνων πόρων (Κάτου, 2017). Αρκετοί μελετητές, όπως οι Schuler και Jackson (1987) περιγράφουν πολιτικές και πρακτικές ΑΠ ώστε να υποστηριχθούν οι στρατηγικές ανταγωνισμού που ακολουθεί μια επιχείρηση, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter (Πίνακας 3.3).

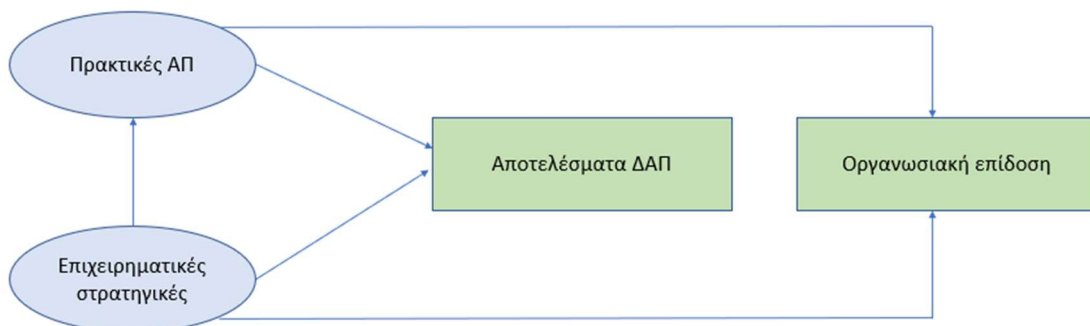
Πίνακας 3.3: Πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ ως προς τις επιχειρηματικές στρατηγικές

Πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ	Στρατηγική ποιότητας (Συσσώρευση)	Στρατηγική καινοτομίας (Διευκόλυνση)	Στρατηγική Κόστους (Αξιοποίηση)
Στελέχωση <ul style="list-style-type: none"> • Στρατολόγηση • Επιλογή • Αποχώρηση • Ευέλικτη εργασία 	Υψηλή Υψηλή Υψηλή Μέση	Υψηλή Υψηλή Υψηλή Υψηλή	Υψηλή Υψηλή Υψηλή Χαμηλή
Ανάπτυξη <ul style="list-style-type: none"> • Κατάρτιση • Έλεγχος κατάρτισης • Μονοπάτι σταδιοδρομίας • Σχεδιασμός εργασίας • Αξιολόγηση επίδοσης 	Υψηλή Υψηλή Χαμηλή Υψηλή Υψηλή	Υψηλή Υψηλή Υψηλή Χαμηλή Υψηλή	Χαμηλή Χαμηλή Χαμηλή Υψηλή Μέση
Ανταμοιβές <ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση θέσης εργασίας • Πακέτο αποζημίωσης • Ρυθμίσεις εξέλιξης • Σχήματα κινητρών • Πακέτο παροχών 	Υψηλή Μέση Υψηλή Μέση Υψηλή	Υψηλή Υψηλή Υψηλή Υψηλή Υψηλή	Μέση Χαμηλή Χαμηλή Χαμηλή Χαμηλή
Σχέσεις <ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή εργαζομένων • Εμπλοκή εργαζομένων • Επικοινωνία 	Υψηλή Υψηλή Υψηλή	Υψηλή Υψηλή Υψηλή	Χαμηλή Χαμηλή Χαμηλή

• Υγεία και Ασφάλεια	Μέση	Υψηλή	Χαμηλή
----------------------	------	-------	--------

Πηγή: Κάτου, Α. (2017) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

- Στοιχεία κατακόρυφης ολοκλήρωσης συναντώνται και στο μοντέλο Michigan ή matching model (Fombrun et al, 1984), σύμφωνα με το οποίο τα συστήματα ΔΑΠ και η οργανωσιακή δομή θα πρέπει να διαχειρίζονται με τρόπο σύμφωνο ως προς τη στρατηγική του οργανισμού. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, «Το κρίσιμο καθήκον του μάνατζμεντ είναι η **ευθυγράμμιση** της δομής και των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να καθοδηγούν τους στρατηγικούς σκοπούς του οργανισμού», το οποίο συνοψίζει και ολόκληρη τη θεωρία κατακόρυφης ολοκλήρωσης (Armstrong & Brown, 2019). Στο μοντέλο Harvard οι Beer και οι συνάδελφοί του (1984) αναφέρουν ότι οι πολιτικές ΔΑΠ πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τη στρατηγική της επιχείρησης. Επιπρόσθετα ανέπτυξαν μια προσέγγιση για τις όλες τις ειδικές ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων. Απόρροια της κατακόρυφης ολοκλήρωσης είναι και το **ενδεχομενικό υπόδειγμα** (contingency model) των Delery και Dorty (1996). Το υπόδειγμα αυτό το οποίο αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 3.4 οι επιχειρηματικές στρατηγικές και οι πρακτικές ΑΠ **εξαρτώνται διαδοχικά** στον προσδιορισμό της επίδοσης της επιχείρησης, έτσι η επιλογή της στρατηγικής προηγείται της επιλογής πρακτικών ΑΠ. Οι βασικές υποθέσεις του υποδείγματος είναι οι ακόλουθες (Κάτου, 2017):
- Ύπαρξη γραμμικής σχέσης μεταξύ άριστων πρακτικών ΑΠ και οργανωσιακής επίδοσης
- Η επίπτωση πρακτικών ΑΠ στην οργανωσιακή επίδοση εξαρτάται από τα επίπεδα της κρίσιμης ενδεχομενικής μεταβλητής
- Το εξωτερικό ταίριασμα αποτελεί βασικό παράγοντα του υποδείγματος.



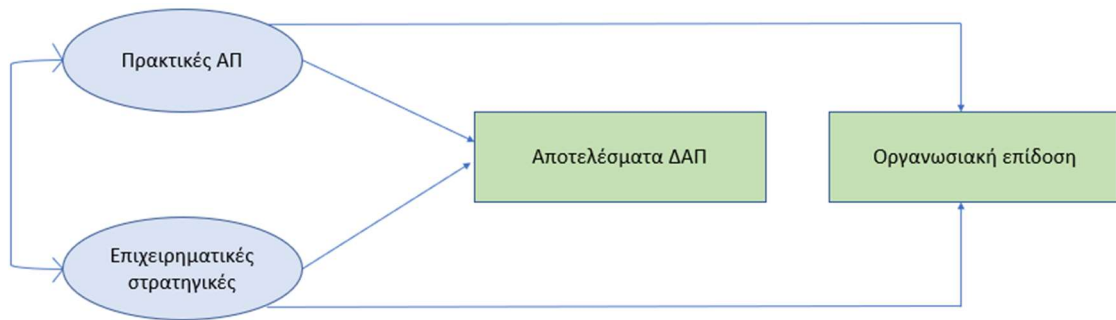
Διάγραμμα 3.4: Ενδεχομενικό υπόδειγμα- διαδοχική εξάρτηση στρατηγικών

Πηγή: Κάτου, Α. (2017) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

Αν και υπάρχουν πολλοί υποστηρικτές του ενδεχομενικού υποδείγματος, εντούτοις έχουν επισημανθεί κι αρκετές κριτικές οι οποίες εστιάζονται στις πιέσεις παραγόντων λόγω του δυναμικού περιβάλλοντος, που καθιστούν δύσκολη την προσαρμογή των εκάστοτε πολιτικών και πρακτικών ΑΠ, θεωρείται ότι η ΔΑΠ προσεγγίζεται ως μια παθητική λειτουργία καθώς αγνοούνται τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, ασχολείται με τη σκληρή ΔΑΠ και επίσης ότι σε περιόδους αλλαγών τα θετικά αποτελέσματα είναι βραχυπρόθεσμα (Κάτου, 2017).

Συνδυασμένη Ολοκλήρωση και συμπτωτικό υπόδειγμα

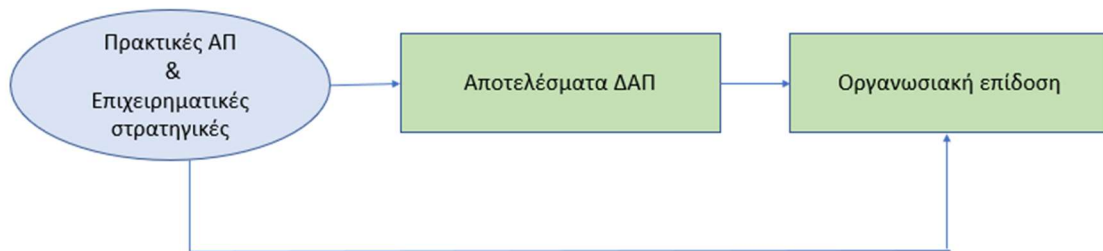
- Οι Delery και Doty (1996) αναφέρουν ότι για να είναι αποτελεσματικός, ένας οργανισμός πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα ανθρώπινου δυναμικού που επιτυγχάνει τόσο οριζόντια όσο και κάθετη προσαρμογή. Η οριζόντια προσαρμογή αναφέρεται στην εσωτερική συνέπεια των πολιτικών ή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και η κάθετη προσαρμογή αναφέρεται στην αντιστοιχία του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού με άλλα οργανωτικά χαρακτηριστικά, όπως η στρατηγική της επιχείρησης. Η ιδανική διαμόρφωση επιτυγχάνει τον υψηλότερο βαθμό οριζόντιας προσαρμογής. Η συνδυασμένη ολοκλήρωση χρησιμοποιεί δέσμες αλληλοσχετιζόμενων πρακτικών ΑΠ που ενισχύουν η μια την άλλη (horizontal fit) και προσαρμογή με τις επιχειρηματικές στρατηγικές (vertical fit) ώστε να επιτευχθεί υψηλότερη επίδοση. Απόρροια της συνδυασμένης ολοκλήρωσης είναι το **συμπτωματικό υπόδειγμα** (Delery & Doty, 1996), το οποίο αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 3.5 και υπάρχει **αμοιβαία σχέση** στρατηγικών – οι στρατηγικές αλληλοεπιδρούν με τις πρακτικές ΑΠ για τον προσδιορισμό της επίδοσης. Οι βασικές υποθέσεις του υποδείγματος είναι οι εξής (Κάτου, 2017):
- Ύπαρξη γραμμικής σχέσης μεταξύ δεσμών πρακτικών ΑΠ και οργανωσιακής επίδοσης
- Ισοδυναμία αποτελεσμάτων μέσα από πολλαπλούς συνδυασμούς δεσμών πρακτικών ΑΠ
- Οι συμπτωματικοί δεσμοί αποτελούν ιδανικούς τύπους που πρόκειται περισσότερο για θεωρητικές δομές παρά για εμπειρικά φαινόμενα
- Εσωτερική και εξωτερική προσαρμογή αποτελούν βασικές έννοιες του υποδείγματος.



Διάγραμμα 3.5: Συμππτωτικό υπόδειγμα- αμοιβαία σχέση εξάρτηση στρατηγικών

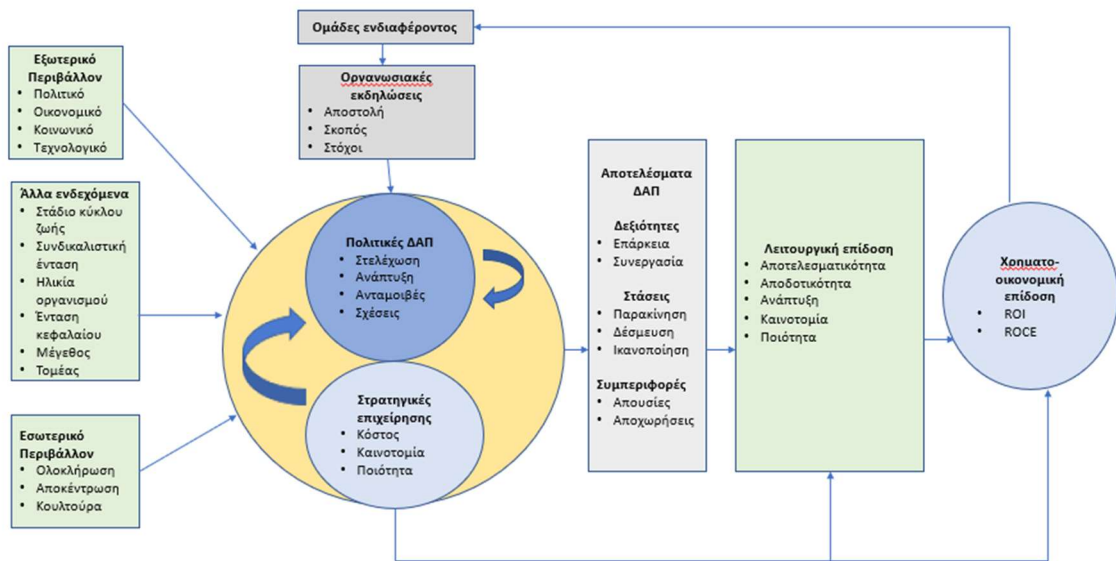
Πηγή: Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

Οι Κάτου και Budhwar (2010) παρουσίασαν ένα **πλήρως ολοκληρωμένο υπόδειγμα** (fully integrative model) το οποίο ενσωματώνει το καθολικό, το ενδεχομενικό και το συμππτωτικό τα βασικά χαρακτηριστικά του οποίου αποτυπώνονται στα Διαγράμματα 3.6 και 3.7. Σε αυτό το μοντέλο υπάρχει ταυτοχρονισμός (simultaneity) ως προς τον προσδιορισμό επιχειρηματικών στρατηγικών και πρακτικών ΑΠ.



Διάγραμμα 3.6: Πλήρως ολοκληρωμένο υπόδειγμα- ταυτοχρονισμός στις στρατηγικές

Πηγή: Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός



Διάγραμμα 3.7: Πλήρως ολοκληρωμένο υπόδειγμα

Πηγή: Katou, A.A., Budhwar, P.S., (2010a), *Testing competing HRM-performance linkage models: Evidence from the Greek manufacturing sector*, *European Journal of International Management*, 4(5): 464-487 & Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

Η διαδικασία ενσωμάτωσης και ολοκλήρωσης της στρατηγικής της επιχείρησης στις πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΠ πρέπει να θεωρείται ως ένας συνεχής κύκλος που πρέπει να βελτιώνεται μέσω **στρατηγικής μάθησης** και **στρατηγικής αλλαγής**. Αυτή η συνθήκη είναι η ουσία της έννοιας των **δυναμικών δυνατοτήτων** που εισήχθη από τους Teece, Pisano και Shuen (1997), μέσω της οποίας η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει, να ενσωματώσει και να αναδιαμορφώσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους της για να αντιμετωπίσει τις περιβαλλοντικές αλλαγές.

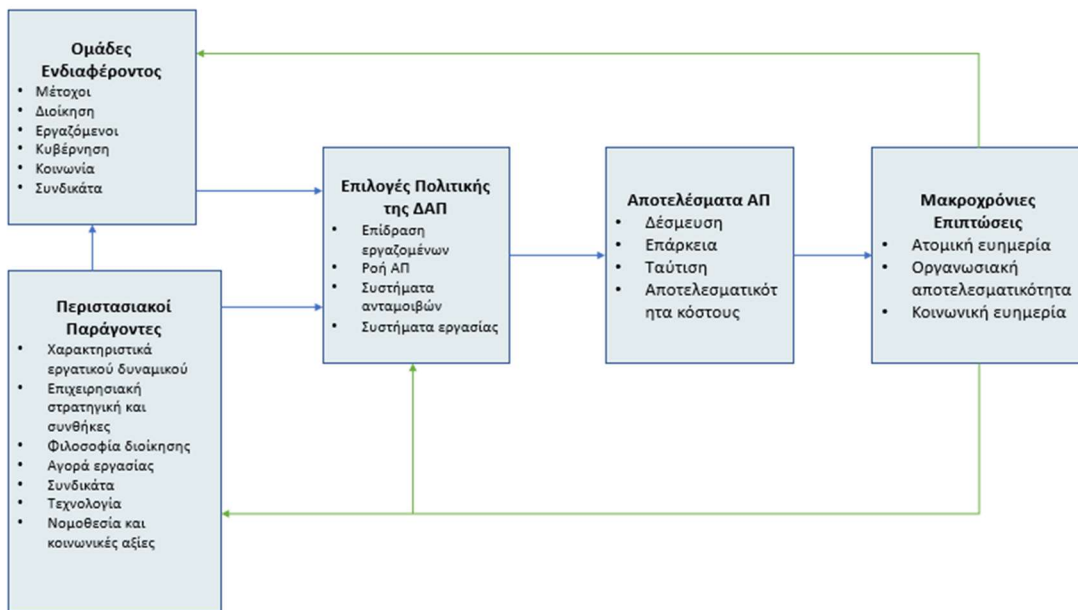
Εκτός αυτού, σύμφωνα με την προοπτική των δυναμικών δυνατοτήτων, η **στρατηγική προσαρμογή (strategic fit)** είναι η λέξη-κλειδί στη διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής στρατηγικής. Η στρατηγική πρέπει να ταιριάζει με τους παράγοντες κινδύνου τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό. Η στρατηγική προσαρμογή δύναται να λειτουργήσει ως γέφυρα μεταξύ των προσεγγίσεων από έξω προς τα μέσα (outside-in) και από μέσα προς τα έξω (inside-out), για να επιτευχθεί η συνέργεια που απαιτείται για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.5 Στρατηγικές Προσεγγίσεις ΔΑΠ (Harvard, Michigan, Warwick, Guest, Storey, Schuler & Jackson)

Προσεγγίσεις και Υποδείγματα που αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη και εξέλιξη της Στρατηγικής ΔΑΠ

Υπάρχουν έξι θεωρητικές προσεγγίσεις και υποδείγματα, μεταξύ άλλων, που έθεσαν τις βάσεις για την ανάπτυξη του SHRM. Αυτές είναι η προσέγγιση Harvard, η προσέγγιση Michigan, η προσέγγιση Warwick, το υπόδειγμα Guest, το υπόδειγμα των Schuler και Jackson και τέλος το υπόδειγμα του Storey.

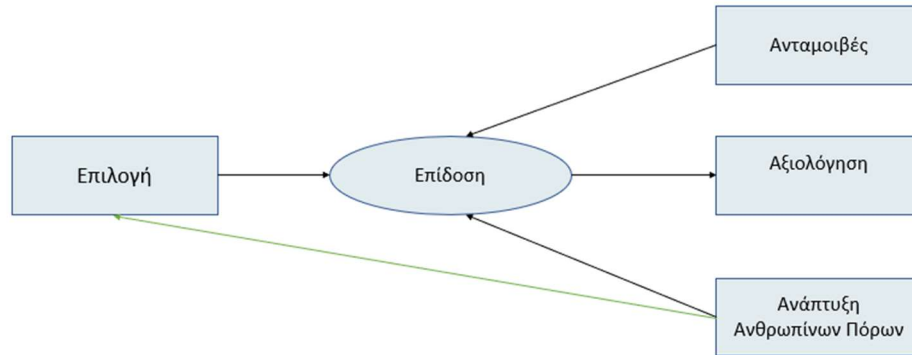
Η **προσέγγιση Harvard** (Διάγραμμα 3.8), οποία αναπτύχθηκε από τους Beer, Spector, Lawrence, Mils και Walton το 1984, αναφέρεται στην ήπια (soft) ΔΑΠ και αποτελεί μια περιγραφική προσέγγιση των προσδιοριστικών παραγόντων και των επιπτώσεων της ΔΑΠ δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Αποτελείται από δύο βασικά μέρη το σύστημα ΑΠ καθώς κι έναν «χάρτη» περιοχών ΔΑΠ ο οποίος δείχνει πόσο στενά συνδεδεμένη είναι η ΔΑΠ με μεταβλητές εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος. Στηρίζεται συνολικά σε έξι παράγοντες, τις Ομάδες Ενδιαφέροντος ή Stakeholders, τους Περιστασιακούς Παράγοντες ή Συνθήκες, τις Επιλογές Πολιτικής της ΔΑΠ, τα Αποτελέσματα των Ανθρωπίνων Πόρων, τις Μακροχρόνιες Επιπτώσεις και την Ανατροφοδότηση. Τόσο οι ομάδες ενδιαφέροντος όσο και οι συνθήκες (που εμπεριέχουν εσωτερικές κι εξωτερικές μεταβλητές) αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την απόφαση για τις στρατηγική ΔΑΠ. Οι πολιτικές ΔΑΠ διαμορφώνονται με βάση τις απαιτήσεις των stakeholders και το περιβάλλον κι έχουν άμεση επίδραση στους εργαζομένους. Τα αποτελέσματα ΑΠ αφορούν στην υψηλή ηθική δέσμευση των εργαζομένων, στην υψηλή ατομική επίδοση, στην ολοκλήρωση των στόχων και στην εξοικονόμηση πόρων. Οι μακροχρόνιες επιπτώσεις διακρίνονται σε τρία επίπεδα (ατομικό, οργανωσιακό και κοινωνικό). Το ατομικό αφορά στην ευημερία του εργαζομένου και το ψυχολογικό συμβόλαιο, το οργανωσιακό στην επιβίωση του οργανισμού και το κοινωνικό σε κοινωνικούς στόχους όπως η οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση. Το πλεονέκτημα του υποδείγματος είναι οι βάσεις που θέτει για διερεύνηση της ΔΑΠ καθώς κατηγοριοποιεί τις εισροές και τα αποτελέσματα σε επιχειρησιακό και κοινωνικό επίπεδο, ενώ το μειονέκτημά του είναι η απουσία κριτηρίων μέτρησης σχέσης μεταξύ πολιτικών ΔΑΠ, αποτελεσμάτων και οργανωσιακής επίδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).



Διάγραμμα 3.8: Η Προσέγγιση Harvard

Πηγή: Beer M, Spector B, Lawrence P, Quinn Mills D and Walton, R (1984), *Managing Human Assets*, New York, The Free Press (μεταφρασμένο)

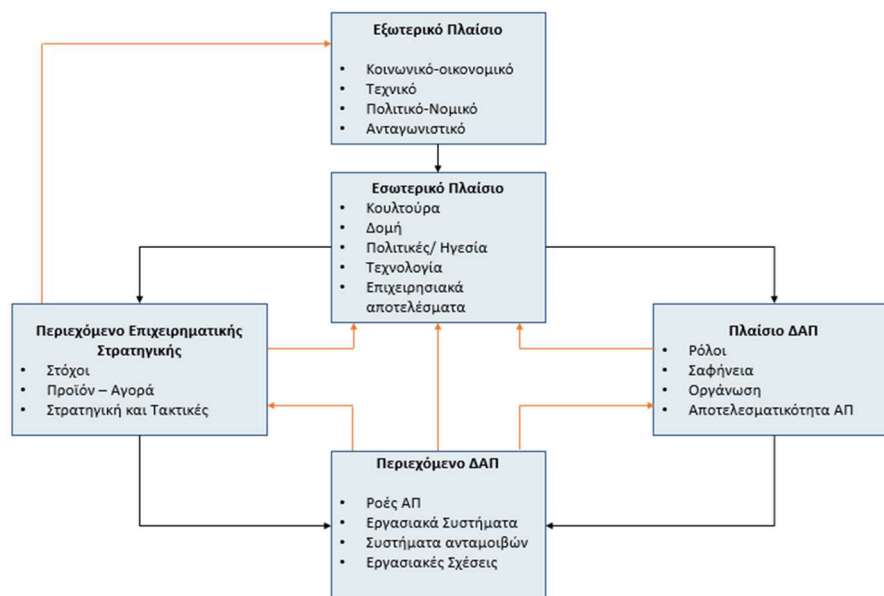
Η **προσέγγιση Michigan** ή αλλιώς κύκλος των Ανθρωπίνων Πόρων (human resource cycle) αναπτύχθηκε το 1984 από τους Fomburn, Tichy και Devanna κι εστιάζει περισσότερο στο λειτουργικό επίπεδο της ΔΑΠ. Περιγράφεται και ως σκληρή (hard) ΔΑΠ και αντιμετωπίζει τους ανθρώπους περισσότερο ως πόρους. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.9 η επίδοση της επιχείρησης προσδιορίζεται από τέσσερις πολιτικές της ΔΑΠ, την επιλογή, την αξιολόγηση, τις ανταμοιβές και την ανάπτυξη ΑΠ. Στις πολιτικές αυτές ασκούνται δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι οικονομικής, πολιτικής και πολιτιστικής φύσεως. Το πλεονέκτημά του μοντέλου αυτού έγκειται στην απλότητά του, εκφράζοντας την συνοχή των εσωτερικών πολιτικών του οργανισμού και την σημασία του ταιριάσματος τους με τις πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού και την εξωτερική στρατηγική του οργανισμού.



Διάγραμμα 3.9: Η Προσέγγιση Michigan

Πηγή: Fombrun C J, Tichy N M, and Devanna M A (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley (μεταφρασμένο)

Η προσέγγιση **Warwick** αναπτύχθηκε από τους Hendry και Pettigrew (1990) και ουσιαστικά αποτελεί μια επέκταση της προσέγγιση Harvard εντούτοις επικεντρώνεται περισσότερο στη στρατηγική. Πρόκειται για ένα εμπειρικό μοντέλο που λαμβάνει υπόψη μεταβλητές εξωτερικού πλαισίου (κοινωνικο-οικονομικό, τεχνικό, πολιτικο-νομικό και ανταγωνιστικό) και εσωτερικού (δομή, κουλτούρα, πολιτικές/ηγεσία) οι οποίες επηρεάζουν το περιεχόμενο της στρατηγικής και στη συνέχεια τη ΔΑΠ. Το διάγραμμα 3.10 αποτυπώνει την προσέγγιση αυτή.



Διάγραμμα 3.10: Η Προσέγγιση Warwick

Πηγή: Hendry, C and Pettigrew A (1990), *Human Resource Management: An agenda for the 1990s*, *International Journal of Human Resource Management*, 1(1): 17-43 (μεταφρασμένο)

Το **υπόδειγμα του Guest** (1987) περιλαμβάνει επτά πολιτικές για την επίτευξη τεσσάρων κύριων αποτελεσμάτων ΔΑΠ που οδηγούν σε επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα. Ομοιάζει στο περιεχόμενο με το μοντέλο Harvard, παρόλα αυτά περιλαμβάνει επτά κατηγορίες έναντι των τεσσάρων του Harvard. Οι τέσσερις είναι κοινές ως προς την ουσία, διαφέρουν ως προς τον χαρακτηρισμό, οι τρεις επιπλέον κατηγορίες του Guest αφορούν σε διαμόρφωση πολιτικών και μανάτζμεντ αλλαγής, αξιολόγηση εργαζομένων, εκπαίδευση και ανάπτυξη και συστήματα επικοινωνίας. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 3.4, οι στόχοι του μοντέλου αφορούν σε επίτευξη στρατηγικής ολοκλήρωσης, υψηλή αφοσίωση εργαζομένων, ευελιξία-προσαρμοστικότητα και τέλος στόχος ποιότητας.

Πίνακας 3.4: Το υπόδειγμα του Guest για τη ΔΑΠ

Πολιτικές ΔΑΠ	Αποτελέσματα ΔΑΠ	Οργανωσιακά Αποτελέσματα
Οργάνωση/ Σχεδιασμός Εργασίας	Στρατηγικός σχεδιασμός/εφαρμογή	Υψηλή εργασιακή επίδοση
Διοίκηση Αλλαγής		Υψηλή επίλυση προβλημάτων
Στρατολόγηση, Επιλογή, Ένταξη	Αφοσίωση	Επιτυχής αλλαγή
Αξιολόγηση, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη	Ευελιξία/ Προσαρμοστικότητα	Χαμηλός ρυθμός εναλλαγής εργαζομένων
Συστήματα Αμοιβών,		Χαμηλός ρυθμός απουσιών
Συστήματα επικοινωνίας	Ποιότητα	Χαμηλός αριθμός παραπόνων
		Υψηλή αποτελεσματικότητα κόστους (π.χ πλήρης αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων)

Πηγή: *Cakar F, Bititci U.S, MacBryde J., (2003), A business process approach to human resource management, Business Process Management Journal, Vol. 9, No.2, pp. 190-207*

Συγκεντρωτικά τα τέσσερα προαναφερθέντα υποδείγματα συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 3.5).

Πίνακας 3.5: Σύγκριση των διαφόρων μοντέλων ΔΑΠ

	Μοντέλο Michigan	Μοντέλο Harvard	Υπόδειγμα Guest	Υπόδειγμα Warwick
Πτυχές επικέντρωσης	Ατομική και οργανωσιακή επίδοση	Άνθρωποι	ΑΠ και οργανωσιακά αποτελέσματα	Στρατηγική αλλαγή και ανάπτυξη ΔΑΠ
Βασίζεται σε	Στρατηγικό έλεγχο, οργανωσιακή δομή, συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων	Ατομική επίδραση, συστήματα εργασίας, ανταμοιβές, ροές ΑΠ	4 αποτελέσματα ΑΠ, στρατηγική ολοκλήρωση, αφοσίωση, ευελιξία και ποιότητα	Διαδικασία στρατηγικής αλλαγής & αλλαγής ΔΑΠ
Εστίαση σε	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων για επίτευξη στρατηγικών σκοπών	Αποτελέσματα για ανθρώπους	Επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα	Διαδραστική σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και ΔΑΠ
Κατηγοριοποίηση	Κανονιστικό μοντέλο	Αναλυτικό μοντέλο	Κανονιστικό μοντέλο	Αναλυτικό μοντέλο
Συνεισφορά	Επίδοση ΑΠ	Ατομική και κοινωνική ευημερία και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	Αποτελεσματικότητα ΑΠ και οργανισμού	Επιχειρηματική στρατηγική και στρατηγική ΑΠ
Προσέγγιση ΔΑΠ	Σκληρή ΔΑΠ	Ήπια ΔΑΠ	Ήπια ΔΑΠ	Σκληρή ΔΑΠ
Περιεχόμενα	κύκλος ΑΠ, στρατηγικό μανάτζμεντ, περιβαλλοντικές πιέσεις	Σύστημα ΑΠ και χάρτης περιοχών ΔΑΠ	Πολιτικές για αναγνώριση αποτελεσμάτων ΑΠ και οργανισμού	Στρατηγική αλλαγή και ΔΑΠ
Στοιχεία	Οργανωσιακή δομή, αποστολή και στρατηγική, ΣΑΠ, επιλογή, επίδοση, αξιολόγηση, ανταμοιβές, ανάπτυξη	Σύστημα εργασίας, ροές ΑΠ, ανταμοιβές, stakeholders, συνθήκες, επιλογές πολιτικών ΔΑΠ, αποτελέσματα ΑΠ, μακροπρόθεσμες επιπτώσεις	Πολιτικές ΔΑΠ, Αποτελέσματα ΑΠ, οργανωσιακά αποτελέσματα	Εξωτερικό πλαίσιο (κοινωνικό-οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό-νομικό, ανταγωνιστικό), εσωτερικό πλαίσιο (κουλτούρα, δομή, πολιτικές/ηγεία, τεχνολογία, επιχειρησιακά αποτελέσματα), πλαίσιο ΔΑΠ(ρόλοι, σαφήνεια, οργάνωση Αποτελεσματικότητα ΑΠ), περιεχόμενο ΔΑΠ (Ροές ΑΠ Εργασιακά Συστήματα, Συστήματα ανταμοιβών, Εργασιακές Σχέσεις) και Περιεχόμενο Επιχειρηματικής Στρατηγικής (Στόχοι, Προϊόν – Αγορά, Στρατηγική και Τακτικές)

Πηγή: *Cakar F, Bititci U.S, MacBryde J., (2003), A business process approach to human resource management, Business Process Management Journal, Vol. 9, No.2, pp. 190-207(Μεταφρασμένο)*

Το **υπόδειγμα των Schuler και Jackson (1987)** περιγράφει ρόλους και συμπεριφορές με βάση τις επιχειρηματικές στρατηγικές που αναπτύχθηκαν από τον Porter και αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 1 της παρούσης. Στον πίνακα 3.6 παρατίθενται οι ρόλοι συμπεριφοράς για ανταγωνιστικές και μη στρατηγικές. Επιπρόσθετα υποστηρίζουν ότι συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ εφαρμόζονται σε αυτή την κατεύθυνση προκειμένου να υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές όπως έχει αναφερθεί και παρατεθεί και στον πίνακα 3.3 ανωτέρω αλλά και να ενισχύονται οι ρόλοι.

Πίνακας 3.6: Ρόλοι συμπεριφοράς για ανταγωνιστικές και μη στρατηγικές

Μη Ανταγωνιστική Στρατηγική	Ανταγωνιστική Στρατηγική
Συχνά επαναλαμβανόμενη προβλέψιμη Συμπεριφορά	Πολύ δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Μακροχρόνια εστίαση
Ισχυρά συνεργατική και αλληλοεξαρτώμενη συμπεριφορά	Αυτόνομη και ατομική εργασία
Μικρό ενδιαφέρον για την ποιότητα	Μεγάλο ενδιαφέρον για την ποιότητα
Μικρό ενδιαφέρον για την ποσότητα	Μεγάλο ενδιαφέρον για την ποσότητα

Πολύ μικρή ανάληψη ρίσκου	Υψηλή ανάληψη ρίσκου
Επικέντρωση στις διαδικασίες	Επικέντρωση στα αποτελέσματα
Επιθυμία αποφυγής ευθυνών	Επιθυμία ανάληψης ευθυνών
Μεγάλη δυσκολία στην αλλαγή	Μεγάλη ευελιξία στην αλλαγή
Άνεση με την σταθερότητα	Ανοχή στην ανασφάλεια και στο απρόβλεπτο
Περιορισμένη χρήση ικανοτήτων / δεξιοτήτων	Ευρεία εφαρμογή ικανοτήτων / δεξιοτήτων
Χαμηλή συμμετοχή στην εργασία (οργανισμό)	Υψηλή συμμετοχή στην εργασία (οργανισμό)

Πηγή: Schuler, R. and Jackson, S. (1987) *Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3. p. 209.*

Ο πίνακας 3.7 αποτυπώνει παραδείγματα της σύνδεσης μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και ΔΑΠ στα πρότυπα της ανάλυσης Porter. Σε καθεμία στρατηγική αντιστοιχίζεται και η απαιτούμενη συμπεριφορά εργαζομένων και οι πολιτικές του τμήματος ΔΑΠ.

Πίνακας 3.7: Γενικές κατευθύνσεις πολιτικής τμήματος ΔΑΠ με βάση την Επιχειρηματική Στρατηγική

Επιχειρηματική Στρατηγική	Ζητούμενος Ρόλος-Συμπεριφορά Προσωπικού	Πολιτική Τμήματος ΑΠ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	-Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας -Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός -Μεγάλος βαθμός ανάληψης κινδύνου, ανοχή στην αβεβαιότητα και έλλειψη προβλεψιμότητας	Εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ομάδων/ατόμων. Συστήματα αξιολόγησης που βραβεύουν ομαδικότητα και μακροπρόθεσμα επιτεύγματα Ευρύς σχεδιασμός σταδιοδρομίας για απόκτηση φάσματος ικανοτήτων
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός Υψηλός βαθμός ποσότητας παραγωγής	Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και στενά πλαίσια ανάπτυξης σταδιοδρομίας Χαμηλό επίπεδο προγραμμάτων ανάπτυξης κι επιμόρφωσης
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Μεσοπρόθεσμος / μακροπρόθεσμος προσανατολισμός Υψηλή ενασχόληση με ποιότητα Μέτρια ενασχόληση με ποσότητα	Υψηλό επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων Ίση μεταχείριση εργαζομένων και εξασφάλιση απασχόλησης

	<i>Επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου</i>	<i>Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων</i>
--	---	--

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.

Ανάλογα με την επιχειρηματική στρατηγική αντίστοιχα διαμορφώνονται και οι επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ στον πίνακα 3.8.

Πίνακας 3.8: Σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
Σχεδιασμός θέσεων	<i>Ακριβής περιγραφή εργασίας Μέτρια εξασφάλιση εργασίας</i>	<i>Ακριβής περιγραφή εργασίας Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας</i>	<i>Ευρεία περιγραφή εργασίας Σχετική εξασφάλιση εργασίας-απασχολησιμότητα</i>
Προσλήψεις	<i>Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας Δυνατότητες σταδιοδρομίας</i>	<i>Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας</i>	<i>Έμφαση σε δυνατότητα ανάπτυξης Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας</i>
Αξιολόγηση Επίδοσης	<i>Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας Μεσοπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική αξιολόγηση</i>	<i>Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους Βραχυπρόθεσμα κριτήρια Κυρίως ατομική αξιολόγηση</i>	<i>Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς Μακροπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική /ατομική αξιολόγηση</i>
Εκπαίδευση	<i>Εκτεταμένη εκπαίδευση Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας</i>	<i>Περιορισμένη εκπαίδευση Έμφαση στην τήρηση ιεραρχίας Έμφαση στα ποσοτικά</i>	<i>Εκτεταμένη εκπαίδευση Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων Καλλιέργεια διατημηματικής συνεργασίας</i>
Αμοιβές	<i>Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα</i>	<i>Σύνδεση αμοιβής με θέση Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα</i>	<i>Σύνδεση αμοιβής με απόδοση Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες</i>

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.

Τέλος, το υπόδειγμα του Storey (1992) αφορά κυρίως σε διαφορές μεταξύ διοίκησης προσωπικού και εργασιακών σχέσεων και της ΔΑΠ σε ποικίλες διαστάσεις, βασιζόμενο σε τέσσερα στοιχεία: απόψεις και υποθέσεις ΔΑΠ, στρατηγικές πλευρές, στελέχη πρώτης γραμμής και κύριους μοχλούς και συνολικά παρατίθεται στον πίνακα 3.9.

Πίνακας 3.9: Το υπόδειγμα του Storey (1992)

Διάσταση	Διοίκηση Προσωπικού & Εργασιακές Σχέσεις	ΔΑΠ
Απόψεις και Υποθέσεις		
Σύμβαση εργασίας	Προσεκτική διατύπωση γραπτών συμβάσεων	Προσπάθεια να "πάμε πέρα από το συμβόλαιο"
Κανόνες	Σημασία στη θέσπιση συγκεκριμένων κατανοητών κανόνων	Προσέγγιση "μέχρι πού μπορείς να φτάσεις"- ανυπομονησία με τους κανόνες
Οδηγός διοικητικής δράσης	Έλεγχος διαδικασιών/ομοιομορφίας	"Ανάγκες της επιχείρησης"/ευελιξία/ηθική δέσμευση/αξίες/αποστολή
Οδηγός συμπεριφοράς	Νόρμες/συνήθειες & πρακτικές	Αξίες/αποστολή
Διοικητικό καθήκον ως προς το εργατικό δυναμικό	Έλεγχος διαδικασιών/ομοιομορφίας	Κουλτούρα
Φύση σχέσεων	Πλουραλιστικές	Ενωτικές
Συγκρούσεις	Θεσμοθετημένες	Αποδυναμωμένες
Τυποποίηση	Υψηλή	Χαμηλή
Στρατηγικές Πλευρές		
Σχέσεις κλειδιά	Εργάτες-Διοίκηση	Επιχείρηση-Πελάτες
Πρωτοβουλίες	Αποκομμένες	Συνδυασμένες
Επιχειρηματικός σχεδιασμός	Στο περιθώριο	Στο κέντρο
Ταχύτητα λήψης αποφάσεων	Χαμηλή	Υψηλή
Στελέχη Γραμμής		
Διοικητικός ρόλος	Συναλλακτικός	Διαμορφωτική ηγεσία
Στελέχη- κλειδιά	Ειδικοί Προσωπικού-Βιομηχανικών σχέσεων	Διευθυντικά στελέχη και στελέχη γραμμής
Πλέον επιθυμητές διοικητικές ικανότητες	Διαπραγματευτικές	Διευκολυντικές
Κύριοι Μοχλοί		
Σημεία ενδιαφέροντος για επέμβαση	Διαδικασίες Προσωπικού	Ευρείες στρατηγικές κουλτούρας, προσωπικού και διαθρωτικές
Επιλογή	Ξεχωριστή λειτουργία	Ενσωματωμένη λειτουργία – κλειδί
Αμοιβές	Αξιολόγηση εργασίας, πολλά διαδοχικά επίπεδα αμοιβών	Σχετική με την απόδοση, λίγα ή καθόλου επίπεδα

Συνθήκες	Διαπραγματεύονται χωριστά	Εναρμόνιση
Διαχείριση εργασίας	Συλλογικές διαπραγματεύσεις	Εξατομικευμένα συμβόλαια
Ποιότητα σχέσεων με συνδικαλιστές	Οριοθετείται με την εκπαίδευση και την οργάνωση	Περιορισμένη
Επικοινωνία	Ελεγχόμενη/έμμεση	Αυξημένη/ Άμεση
Οργάνωση εργασίας	Διαίρεση εργασίας	Ομαδική εργασία
Διαχείριση συγκρούσεων	Παροδικές ανακωχές	Έλεγχος κλίματος και κουλτούρας
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Ελεγχόμενη πρόσβαση σε μαθήματα	"Η επιχείρηση που μαθαίνει"

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.

Οι Truss και Gratton (1994), κατόπιν ανάλυσης σχετικής με το SHRM βιβλιογραφίας εντοπίζουν πέντε βασικές πτυχές της διαδικασίας SHRM που θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε οποιοδήποτε μοντέλο SHRM. Πρόκειται για το **εξωτερικό περιβάλλον** (το οποίο παρέχει ευκαιρίες και περιορισμούς εντός των οποίων πρέπει να λειτουργεί η ΔΑΠ εντός του οργανισμού), την **επιχειρηματική στρατηγική** (οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη διαδικασία SHRM), το **εσωτερικό περιβάλλον** (το οργανωτικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί το SHRM, συμπεριλαμβανομένης της δομής και της κουλτούρας), το **SHRM** (περιλαμβάνει τόσο τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού όσο και μεμονωμένες πρακτικές), τα **αποτελέσματα** (μετρήσιμα μέσω διαδικασίας SHRM).

3.6 Η αναλυτική προσέγγιση στο SHRM

Η έννοια του SHRM βασίζεται στην πεποίθηση ότι η **στρατηγική προσαρμογή** (strategic fit) είναι ζωτικής σημασίας. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο οι αποφάσεις να λαμβάνονται κατόπιν **κατανόησης** των συνθηκών, **εκτίμησης** των παραγόντων που επηρεάζουν τη μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού καθώς και του τρόπου εφαρμογής της στρατηγικής. Οι Perkins και Shortland (2006) έχουν επισημάνει τα πλεονεκτήματα αυτού που αποκαλούν **ενημερωμένος προσχεδιασμός** (informed premeditation). Το SHRM είναι ουσιαστικά μια **αναλυτική διαδικασία** που συνεπάγεται τη χρήση **τεκμηριωμένης ΔΑΠ (evidence – based HRM)**, την υποστήριξη από το **e-HRM**, αλλά πάνω από όλα, την εφαρμογή **HR analytics** (Armstrong & Brown, 2019). Αυτό αποτελεί και περιοχή – κλειδί στη σύγχρονη μελέτη του SHRM.

Evidence -based HRM

Η τεκμηριωμένη ΔΑΠ χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που λαμβάνονται από την ανάλυση και την αξιολόγηση δεδομένων σχετικά με τους ανθρώπους και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό και την ανάλυση πληροφοριών που παρέχονται με συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και έρευνα (Armstrong & Brown, 2019). Σκοπός είναι η ενημέρωση των αποφάσεων σχετικά με τις καινοτομίες και βελτιώσεις του ανθρώπινου δυναμικού στην πολιτική και την πρακτική ανθρώπινου δυναμικού και η διασφάλιση ότι οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται με βάση τα καλύτερα διαθέσιμα αποδεικτικά στοιχεία. Οι Rousseau και Barends (2011) αναφέρουν ότι στον πυρήνα της, η τεκμηριωμένη ΔΑΠ συνδυάζει τέσσερα θεμελιώδη χαρακτηριστικά στην καθημερινή πρακτική διαχείρισης και στη λήψη αποφάσεων:

1. Χρήση των καλύτερων διαθέσιμων **επιστημονικών στοιχείων** από πηγές που έχουν αξιολογηθεί
2. Συστηματική **συλλογή οργανωτικών γεγονότων, δεικτών και μετρήσεων** για την καλύτερη εφαρμογή των αποδεικτικών στοιχείων.
3. **Κρίση** ειδικών με τη βοήθεια διαδικασιών, πρακτικών και πλαισίων που μειώνουν την προκατάληψη, βελτιώνουν την ποιότητα των αποφάσεων και δημιουργούν πιο έγκυρη μάθηση με την πάροδο του χρόνου.
4. **Δεοντολογικοί προβληματισμοί** που σταθμίζουν τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των αποφάσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία.

e-HRM

Όπως ορίζεται από τους Marler και Fisher (2013), το e-HRM αποτελείται από διαμορφώσεις υλικού υπολογιστών, λογισμικού και πόρων ηλεκτρονικής δικτύωσης που διευκολύνουν τις δραστηριότητες του HRM (π.χ. πολιτικές, πρακτικές και υπηρεσίες) μέσω ατομικών και ομαδικών αλληλεπιδράσεων εντός και εκτός των οργανωτικών ορίων. Το e-HRM χρησιμοποιείται για την ανάλυση δεδομένων ΑΠ ως βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

HR analytics

Το HR analytics περιγράφεται σε μεγάλο μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας ως βασική απαίτηση για αποτελεσματικό SHRM. Χρησιμοποιεί ανάλυση δεδομένων ως βάση για την αξιολόγηση των πρακτικών ΔΑΠ και της συμβολής των ανθρώπων στις οργανωτικές επιδόσεις (Armstrong & Brown, 2019). Οι ορισμοί των HR analytics που παρέχονται στη

βιβλιογραφία επικεντρώνονται σε δύο βασικά σημεία, την παροχή προγνωστικών αναλύσεων και τη σύνδεση μεταξύ δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού ή/και δεδομένων εργατικού δυναμικού και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με την KPMG (2013) ορίζεται ως η σύνθεση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων και πληροφοριών που θα παρέχουν προγνωστική διορατικότητα και υποστήριξη λήψης αποφάσεων στη διαχείριση των ανθρώπων στους οργανισμούς. Αντίστοιχα, η Hesketh γράφοντας για το CIPD,(2013), το περιγράφει ως εκτεταμένη χρήση δεδομένων, στατιστικής και ποσοτικής ανάλυσης, επεξηγηματικών και προγνωστικών μοντέλων και διαχείρισης βάσει γεγονότων για τη δρομολόγηση αποφάσεων και δράσεων.

Ως εκ τούτου, πρόκειται για **εξόρυξη δεδομένων** (data mining). Μεγάλο μέρος της αξίας των δεδομένων ΑΠ πραγματοποιείται χρησιμοποιείται για την απάντηση σε στρατηγικά ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δημιουργούν αξία για τον οργανισμό, έτσι ώστε η αξία να μπορεί να συλλεχθεί και να αξιοποιηθεί (Angrave et al 2016). Σύμφωνα με έρευνα του CIPD (2018) διαπιστώθηκε ότι μια ισχυρή κουλτούρα ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε καλά επιχειρηματικά αποτελέσματα και ότι το HR analytics εξακολουθεί να είναι μια εξελισσόμενη πρακτική στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού σε ολόκληρη την επιχείρηση (Armstrong & Brown, 2019).

Οι Marler και Boudreau (2017) αναφέρουν ότι η ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από μια σειρά διαδικασιών, υποστηριζόμενες από την τεχνολογία, που χρησιμοποιούν **περιγραφικές, οπτικές και στατιστικές μεθόδους** για την ερμηνεία των δεδομένων των ανθρώπων και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι αναλυτικές διαδικασίες σχετίζονται με βασικές ιδέες όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο, τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και τις οργανωτικές επιδόσεις. Οι McAfee και Brynjolfsson (2012) ισχυρίστηκαν ότι οι αποφάσεις που βασίζονται σε δεδομένα είναι καλύτερες αποφάσεις. Η χρήση μαζικών δεδομένων επιτρέπει στους μάνατζερ να αποφασίζουν βάσει αποδεικτικών στοιχείων και όχι διαίσθησης (Armstrong & Brown, 2019).

3.7 Διαστάσεις SHRM

Πέραν της εστίασης στην εγκυρότητα των μοντέλων SHRM και των τυπολογιών της στρατηγικής ΑΠ, οι ερευνητές έχουν εντοπίσει μια σειρά από σημαντικά θέματα - **διαστάσεις** που σχετίζονται με την έννοια του SHRM, ως εξής:

1^η Διάσταση: Πρακτικές ΑΠ κι επίδοση: Σε πλήθος μελετών (π.χ Baker, 1999, Betcherman et al., 1994, Guest, 1997, Hutchinson et al., 2000, Ichniowski et al., 1996, Pfeffer, 1998a) έχει βρεθεί ότι, παρά τις μεθοδολογικές προκλήσεις, υπάρχουν δέσμες πρακτικών ΔΑΠ που συνδέονται θετικά με ανώτερες επιδόσεις του οργανισμού (Bratton, & Gold, 2003).

2^η Διάσταση: Ανασχεδιασμός οργανισμών εργασίας: Ο επανασχεδιασμός των οργανισμών εργασίας έχει χαρακτηριστεί ποικιλοτρόπως ως «συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης» (HPWS), «επανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών» και «διαχείριση υψηλής δέσμευσης». Η βιβλιογραφία δίνει έμφαση στα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης στο σχεδιασμό και τη διαχείριση του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης μιας «flattened» ιεραρχίας- μείωσης ιεραρχικών επιπέδων, αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων σε διευθυντικά στελέχη ή ομάδες εργασίας, ικανή χρήση τεχνολογίας πληροφοριών, «ισχυρή» ηγεσία και ένα σύνολο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που κάνουν η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι περισσότερο σύμφωνη με την κουλτούρα και τους στόχους του οργανισμού (Champy, 1996; Hammer, 1997; Hammer & Champy, 1993 in Bratton & Gold, 2003).

3^η Διάσταση: Ηγεσία: Ορισμένοι συγγραφείς (Agashae & Bratton, 2001; Barney, 1991; Senge, 1990 in Bratton & Gold, 2003) συνδέουν άμεσα τη μάθηση, την ηγεσία και την οργανωτική αλλαγή. Μία βασική παράμετρος στην ανάπτυξη ενός μοντέλου SHRM που βασίζεται στους πόρους φαίνεται ότι είναι οι **ηγετικές ικανότητες**. Για παράδειγμα σύμφωνα με τους Hammer και Champy (1993) «*οι περισσότερες αποτυχίες ανασχεδιασμού προέρχονται από βλάβες στην ηγεσία*» και ο Kotter (1996) αναφέρει ότι η «μηχανή» που οδηγεί την οργανωτική αλλαγή είναι η ηγεσία. Στην ουσία, τα δημοφιλή μοντέλα ηγεσίας προάγουν την ανάγκη για εργασία για το «κοινό» καλό, πέρα από το οικονομικό συμβόλαιο. Στη σύγχρονη γλώσσα, ο «μετασχηματιστικός» ηγέτης ενδυναμώνει (empower < employee power) τους εργαζόμενους. Τέτοια μοντέλα ηγεσίας μετατοπίζουν την εστίαση πέρα από τις διευθυντικές διαδικασίες ελέγχου και τις εγγενείς σχέσεις εξουσίας προς το ψυχολογικό συμβόλαιο και την εξατομίκευση της εργασιακής σχέσης

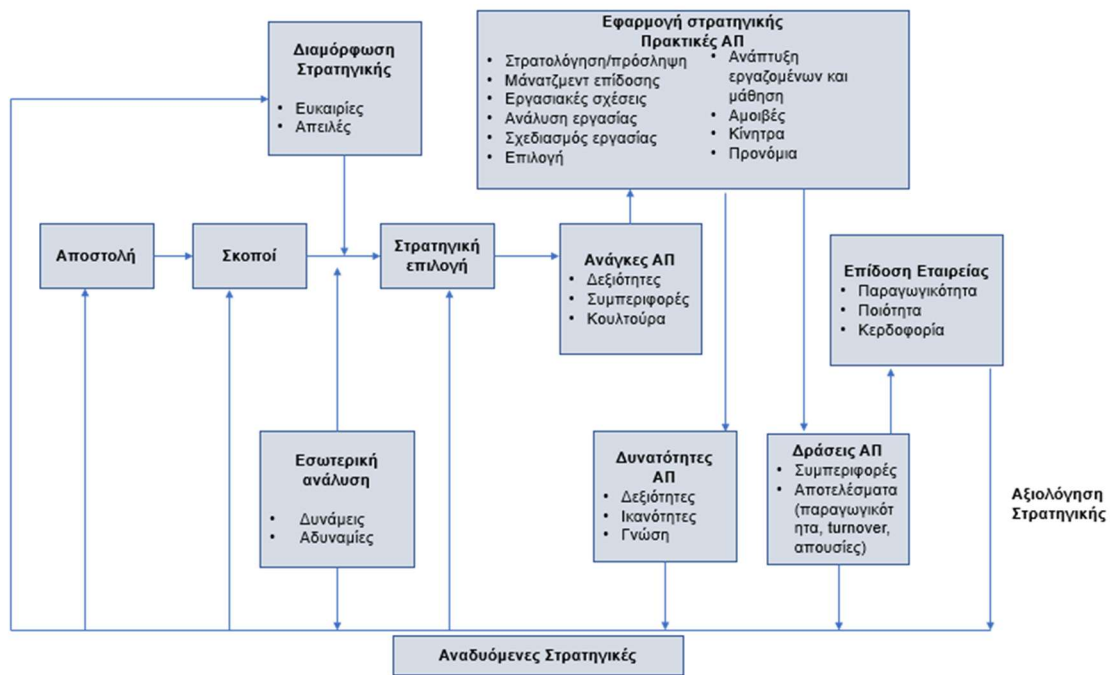
4^η Διάσταση: Εκμάθηση στο χώρο εργασίας: Στις περισσότερες προσεγγίσεις του SHRM, αναφέρεται ο ρόλος της επίσημης και άτυπης εκμάθησης στην εργασία ως βασικός μοχλός που μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να επιτύχουν τους ουσιαστικούς στόχους ΔΑΠ της δέσμευσης, της ευελιξίας και της ποιότητας (Beer et al., 1984). Ως εκ τούτου, αυτό το αναπτυσσόμενο πεδίο έρευνας εμπίπτει στο ήπιο μοντέλο SHRM που βασίζεται στους πόρους. Από διοικητική σκοπιά, η επίσημη και η άτυπη

εκμάθηση μπορεί, υποστηρίζεται, ότι μπορεί να ενισχύσει τις «βασικές ικανότητες» ενός οργανισμού και έτσι να λειτουργήσει ως μοχλός για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – το να έχει κανείς την ικανότητα να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του (Bratton, & Gold, 2003).

5^η Διάσταση: Σωματεία εργαζομένων: Η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων που ενσωματώνεται στο μοντέλο HRM οδήγησε τους συγγραφείς και από τα δύο άκρα του πολιτικού φάσματος να υποστηρίξουν ότι υπάρχει μια αντίφαση μεταξύ του κανονιστικού μοντέλου HRM και των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Σε μια συλλογική κουλτούρα, ο διαχωρισμός των δυο πλευρών (επιχείρηση – σωματεία), δε συνάδει με τον στόχο HRM για υψηλή δέσμευση των εργαζομένων και την εξατομίκευση της εργασιακής σχέσης. Οι αρνητικές κριτικές υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού «υψηλής δέσμευσης» έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν στους εργαζόμενους μια ψευδή αίσθηση εργασιακής ασφάλειας και να συγκαλύπτουν τις υποκείμενες πηγές σύγκρουσης που είναι εγγενείς στις καπιταλιστικές εργασιακές σχέσεις (Godard, 1994 in Bratton, & Gold, 2003). Άλλοι μελετητές, υιοθετώντας έχουν υποστηρίξει ότι τα συνδικάτα και τα μοντέλα HRM «υψηλής απόδοσης–υψηλής δέσμευσης» δεν μπορούν απλώς να συνυπάρχουν αλλά είναι όντως απαραίτητα για να πετύχει ένα HPWS (Betcherman et al., 1994, Guest, 1995, Verma, 1995, in Bratton & Gold, 2003). Αυτό που είναι προφανές είναι ότι αυτό το μέρος της συζήτησης για το SHRM έχει επηρεαστεί έντονα από τις οικονομικές, πολιτικές και νομικές εξελίξεις στη διεθνή αρένα.

3.8 Διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ και Ανθρώπινοι Πόροι

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει δύο διακριτές αλλά αλληλεξαρτώμενες φάσεις: τη **διαμόρφωση στρατηγικής** και την **εφαρμογή στρατηγικής**. Το διάγραμμα 3.11 παρουσιάζει τις δύο φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ και δείχνει πώς οι πρακτικές ΑΠ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη αποτελεσμάτων ΑΠ (όπως δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις), καθώς και δράσεων ΑΠ (όπως συμπεριφορές και αποτελέσματα). Τα αποτελέσματα αυτά, με τη σειρά τους, συμβάλλουν στην οργανωτική επίδοση. Οι οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει ότι η επιτυχία της διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό στον οποίο εμπλέκεται η λειτουργία ΑΠ (Kramar et al, 2017)



Διάγραμμα 3.11: Μοντέλο Διαδικασίας Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M.,] (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στρατηγικού μάνατζμεντ μιας επιχείρησης πραγματοποιείται συνήθως στα ανώτερα επίπεδα της, μέσω της ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού που αποτελείται από τον διευθύνοντα σύμβουλο, τον οικονομικό διευθυντή, τον πρόεδρο και διάφορους διευθυντές. Κάθε στοιχείο της διαδικασίας, ωστόσο, περιλαμβάνει επιχειρηματικά ζητήματα που σχετίζονται με τους **ανθρώπους**. Ως εκ τούτου, **η λειτουργία ΑΠ** πρέπει να συμμετέχει σε καθένα από αυτά τα συστατικά (Kramar et al, 2017).

Στο SHRM, η λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού υπεισέρχεται τόσο στη διαμόρφωση στρατηγικής όσο και στην υλοποίηση στρατηγικής. Ο βαθμός στον οποίο συμβαίνει αυτό ποικίλλει σε κάθε εταιρεία. Το στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού (HR executive) παρέχει πληροφορίες στους στρατηγικούς σχεδιαστές (strategic planners) σχετικά με τις δυνατότητες ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, που συνήθως αποτελούν μια άμεση λειτουργία των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν το top management να επιλέξει την «καλύτερη» στρατηγική, καθώς μπορούν να εξετάσουν πώς θα εφαρμοστεί η κάθε εναλλακτική στρατηγική λύση. Μόλις καθοριστεί η στρατηγική επιλογή, ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού προσανατολίζεται και αλλάζει στην ανάπτυξη και ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που θα παρέχουν

στην εταιρεία εργαζομένους που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Πολλές από τις ευκαιρίες και τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον σχετίζονται με τους ανθρώπους. Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να παρακολουθεί στενά το εξωτερικό περιβάλλον για ευκαιρίες και απειλές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, ιδίως εκείνες που σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού, όπως πιθανές ελλείψεις εργατικού δυναμικού, ποσοστά ανταγωνιστών, κυβερνητικοί κανονισμοί που επηρεάζουν την απασχόληση (Kramar et al, 2017).

Η ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων μιας εταιρείας απαιτεί επίσης συμβολή από τη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού. Οι εταιρείες έχουν αντιληφθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ένα από τα σημαντικότερα δυνατά σημεία τους. Η μη εξέταση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του εργατικού δυναμικού της εταιρείας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την επιλογή στρατηγικών από την εταιρεία που δεν είναι σε θέση να ακολουθήσει (Kramar et al, 2017).

Κατά την ανάλυση των εσωτερικών δυνάμεων ενός οργανισμού είναι ανάγκη να εκτιμηθούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία του. Η μέτρηση και η εκτίμηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων και του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει αποδειχθεί πηγή πιθανής ισχύος και απόδοση μιας εταιρείας. Η ανώτερη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί ηγετικό δείκτη βελτιωμένης οικονομικής επιτυχίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας, παρά σε περιόδους άνθησης, γι' αυτό και σε επόμενη ενότητα θα αναλυθεί η σχέση SHRM με τη **διαχείριση κρίσεων (crisis management)**. Κατά συνέπεια, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιηθούν **ποιοτικά εργαλεία** για την αξιολόγηση των δεδομένων για το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η αξία ενός οργανισμού αποτελείται από υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία. Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθορίζουν πλέον το μεγαλύτερο μέρος της αξίας ενός οργανισμού και αντικατοπτρίζουν τη μελλοντική του αξία.

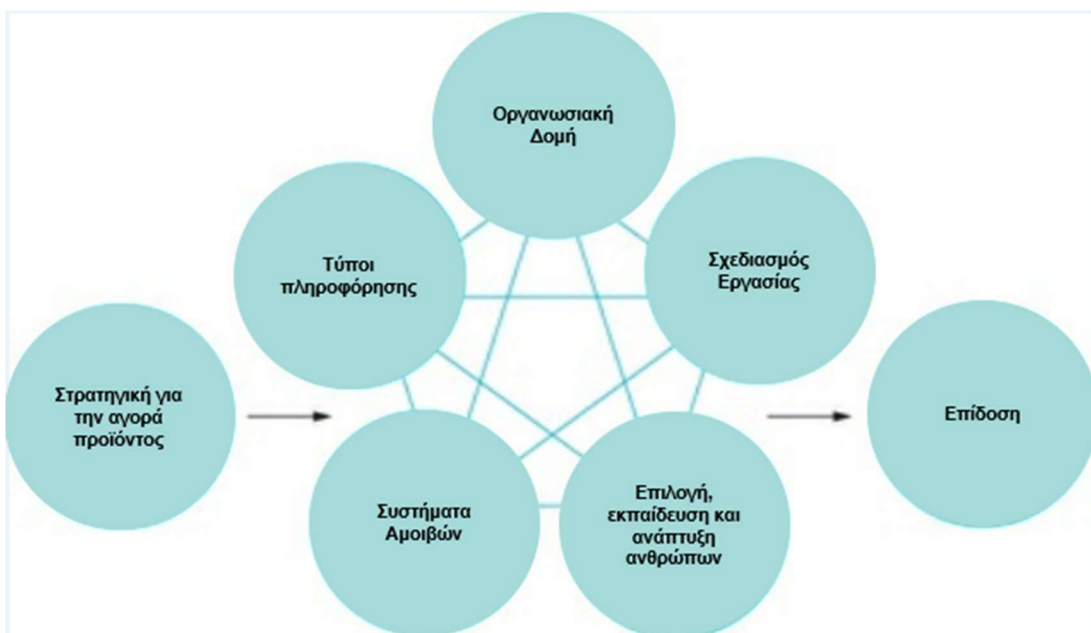
3.9 SHRM και Υλοποίηση

Υπάρχουν πέντε σημαντικές μεταβλητές που καθορίζουν την επιτυχία στην υλοποίηση της στρατηγικής: (1) η οργανωτική διάρθρωση, (2) ο σχεδιασμός των εργασιών, (3) τα είδη πληροφοριακών συστημάτων πληροφοριών και οι τύποι πληροφοριών, (4) η επιλογή, κατάρτιση και ανάπτυξη των ανθρώπων και (4) τα συστήματα ανταμοιβής

(Kramar et al, 2017). Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.12 η ΔΑΠ έχει την πρωταρχική ευθύνη για τρεις από τις πέντε μεταβλητές υλοποίησης: σχεδιασμός εργασιών, την επιλογή, την κατάρτιση και την ανάπτυξη των ανθρώπων και τα συστήματα ανταμοιβής. Επιπλέον, η ΔΑΠ μπορεί επίσης να επηρεάσει άμεσα τις δύο εναπομένουσες μεταβλητές.

Καταρχάς, για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής, τα καθήκοντα πρέπει να σχεδιάζονται και να ομαδοποιούνται σε θέσεις εργασίας κατά τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Δεύτερον, η λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διασφαλίζει ότι ο οργανισμός στελεχώνεται από άτομα που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για να επιτελέσει το ρόλο τους στην εφαρμογή της στρατηγικής. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται κυρίως μέσω προσλήψεων και επιλογής, της μάθησης και ανάπτυξης καθώς και της ανάπτυξης και της σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Τρίτον, η λειτουργία ΑΠ πρέπει να αναπτύξει συστήματα διαχείρισης απόδοσης και ανταμοιβής που οδηγούν τους υπαλλήλους να εργαστούν και να υποστηρίξουν το στρατηγικό σχέδιο.

Συνεπώς, ο ρόλος της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται πρωταγωνιστικός διασφαλίζοντας ότι η εταιρεία έχει αφενός τον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων με τα επίπεδα και τα είδη δεξιοτήτων που απαιτούνται από το στρατηγικό σχεδιασμό και, αφετέρου, αναπτύσσει συστήματα «ελέγχου» που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι ενεργούν κατά τρόπο που προάγει την επίτευξη των σκοπών και στόχων που καθορίζονται στη διαμόρφωση στρατηγικής.

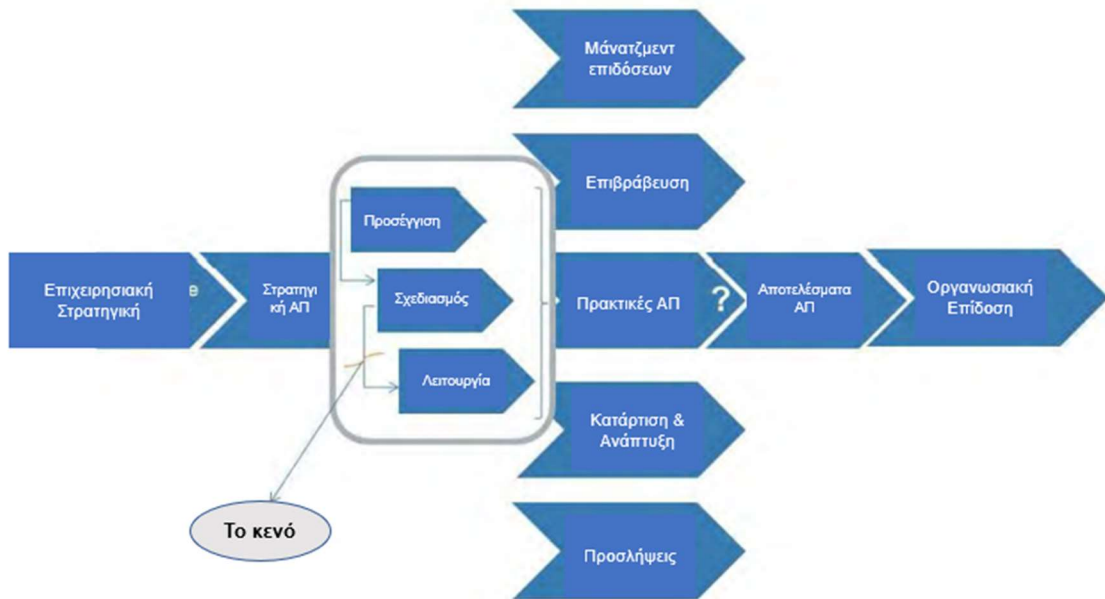


Διάγραμμα 3.12: Μεταβλητές για την εφαρμογή στρατηγικής

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia

Πολλές φορές όμως υπάρχει ένα κενό μεταξύ στρατηγικής ΑΠ και υλοποίησής της. Το πρόβλημα του χάσματος μεταξύ πρόθεσης και πραγματικότητας (το αποτέλεσμα) του SHRM επισημάνθηκε για πρώτη φορά από τον Gratton (1999). Υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση του φαινομένου ότι οι διαμορφωθείσες πρακτικές SHRM μπορεί να διαφέρουν από τις πραγματοποιηθείσες και μάλιστα κρίνεται σημαντική η κατανόηση και η συμβολή των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητά τους (Lengnick-Hall et al 2009). Στο διάγραμμα 3.13 απεικονίζεται το μοντέλο του Trevor σχετικά με το «κενό» μεταξύ διαμόρφωσης στρατηγικής SHRM και υλοποίησης. **«Δεν υπάρχει τέλεια στρατηγική, παρά μόνο τέλεια εκτέλεση»** (Gratton, 2000). Μάλιστα, ο Gratton αναφέρει και τους παράγοντες που ευθύνονται για το κενό μεταξύ στρατηγικής και εκτέλεσης, οι οποίοι είναι:

- Η τάση των εργαζομένων σε διάφορους οργανισμούς να αποδέχονται μόνο τις σχετικές με τους δικούς τους τομείς πρωτοβουλίες
- Η προσκόλληση στο **status quo**,
- **Πολύπλοκες** ή διφορούμενες πρωτοβουλίες δεν μπορούν να γίνουν κατανοητές από τους εργαζομένους, κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς·
- Πιο δύσκολη η αποδοχή των εκτός ρουτίνας πρωτοβουλιών,
- Οι εργαζόμενοι είναι «εχθρικοί» σε πρωτοβουλίες που θεωρούν ότι έρχονται σε αντιδιαστολή – σύγκρουση με την ταυτότητα του οργανισμού, π.χ. downsizing σε μια κουλτούρα job-for-life
- Όταν η πρωτοβουλία θεωρείται απειλή,
- Ασυνέπειες μεταξύ επιχειρησιακών στρατηγικών και αξιών,
- Το **βαθμό εμπιστοσύνης** στα ανώτερα διοικητικά στελέχη,
- Το κατά πόσο αντιλαμβάνονται ότι μια πρωτοβουλία είναι **δίκαιη**,
- Τον βαθμό στον οποίο οι **υφιστάμενες διαδικασίες** θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ενσωμάτωση μιας πρωτοβουλίας,
- Τη **γραφειοκρατική κουλτούρα**, η οποία οδηγεί σε αδράνεια.



Διάγραμμα 3.13: Το κενό μεταξύ Στρατηγικής ΑΠ και Υλοποίησης

Πηγή: Trevor (2011) *Can Pay be Strategic?* Basingstoke, Palgrave Macmillan

Στα παραπάνω σύμφωνα θα μπορούσαν να προστεθούν:

- Η παράλειψη στρατηγικών αναγκών της επιχείρησης λόγω δυσκολίας εντοπισμού ή μη κατανόησής τους.
- Η ανεπαρκής αξιολόγηση των περιβαλλοντικών και πολιτιστικών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων εσωτερικών πολιτικών, που επηρεάζουν το περιεχόμενο των στρατηγικών.
- Η ανάπτυξη εσφαλμένων, μη διαχειρίσιμων και άσχετων πρωτοβουλιών (λόγω κακής ανάλυσης των «βέλτιστων πρακτικών» που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού), και το σημαντικότερο
- Η αποτυχία συμμετοχής διευθυντικών στελεχών κι εργαζομένων στη διαμόρφωση στρατηγικής.

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται όταν δεν δίνεται επαρκής προσοχή στα πρακτικά προβλήματα εφαρμογής, ιδίως όσον αφορά στα στελέχη πρώτης γραμμής και υπάρχει ανάγκη για συστήματα υποστήριξης. Ο ρόλος των άμεσων προϊσταμένων είναι ζωτικής σημασίας (Armstrong & Brown, 2019).

Οι Bowen και Ostroff (2004) τόνισαν ότι η ανώτατη διοίκηση (top management) μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εφαρμογής πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, μέσω κατάλληλης επικοινωνίας και σαφήνειας σε ολόκληρο τον οργανισμό,

αναφερόμενοι στη «δύναμη» του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού που συνδέεται με ένα ισχυρό κλίμα.

Οι Guest και Bos-Nehles (2013) ανέπτυξαν ένα μοντέλο για επιτυχή υλοποίηση, αποτελούμενο από τέσσερα στάδια, καθένα από τα οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εκπλήρωση του επομένου, ως εξής:

1. Απόφαση για εισαγωγή πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού (Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού και ανώτερα στελέχη)
2. Ποιότητα πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού (Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού)
3. Εφαρμογή πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού (line managers)
4. Ποιότητα υλοποίησης (line managers)

Η υλοποίηση καθίσταται πιο αποτελεσματική όταν αφενός οι πρακτικές δεν απαιτούν μεγάλη δυσκολία και όταν οι line managers και άλλοι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι: (1) Να τηρείται η απλότητα (**Keep it simple**), (2) να διευκρινίζεται ο τρόπος (**How**) εφαρμογής της στρατηγικής, καθώς και τι (**What**) πρόκειται να εφαρμοστεί, και (3) να διασφαλίζεται η παροχή **υποστήριξης στους line managers** με τη μορφή συμβουλών, καθοδήγησης και κατάρτισης.

Η αποτελεσματική υλοποίηση εξαρτάται κυρίως από τη **δέσμευση και την ικανότητα** των line managers. «**Οι line managers είναι αυτοί που ζωντανεύουν τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού**» (Purcell et al, 2003). Η ποιότητα της υλοποίησης εξαρτάται επίσης από την **αντίληψη των εργαζομένων** σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Guest (1999) ανέφερε ότι ο αντίκτυπος των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στη στάση και τη συμπεριφορά εξαρτάται περισσότερο από την αντίληψη των εργαζομένων και την αξιολόγηση των πρακτικών αυτών από ότι οι ίδιες οι πρακτικές και πολιτικές αυτές καθαυτές.

3.10 SHRM και ικανότητες (competencies)

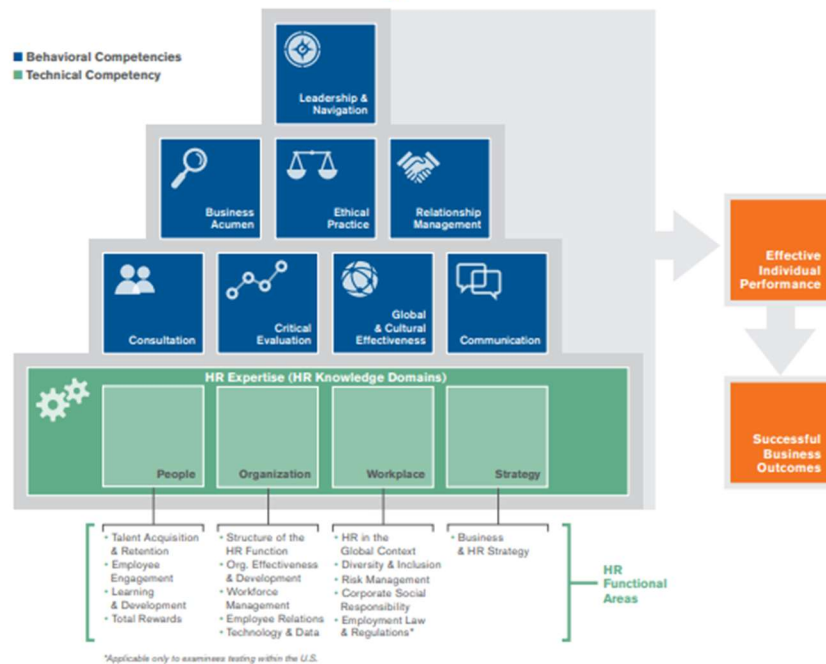
Η **ικανότητα (competency)** είναι ένα χαρακτηριστικό του εργαζομένου που καθορίζει την επίδοσή του στο χώρο εργασίας και μπορεί να βελτιωθεί μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η επιχείρηση θα πρέπει να βλέπει την ικανότητα του εργαζομένου πέρα από τη διάσταση εκτέλεσης των καθηκόντων και των ευθυνών του, αλλά και ως μοναδικό πόρο που απαιτείται για να κερδίσει τον ανταγωνισμό. Σε όρους

επιχειρηματικής στρατηγικής ως αποτέλεσμα περιβαλλοντικών αλλαγών, η ικανότητα δεν μετράται μόνο από το επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων, αλλά και από την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές, να μαθαίνουν γρήγορα, από την αφοσίωσή τους, καθώς και την ικανότητα αυτοανάπτυξής τους. Η προσέγγιση των ικανοτήτων καθίσταται αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας στην εφαρμογή της διαδικασίας αλλαγής σε μια επιχείρηση (Vakola et al., 2007). Ο ρόλος του SHRM γίνεται κρίσιμος, καθώς η μακροπρόθεσμη εφαρμογή της ικανότητας είναι δύσκολο εγχείρημα εκτός εάν προσαρμοστεί στους μακροπρόθεσμους σκοπούς της επιχείρησης. Το HRM απαιτείται να είναι σε θέση να παρέχει υποστήριξη και να κατευθύνει το επίπεδο ικανότητας, δημιουργικότητας και καινοτομίας των μελών του, να θέτει πλαίσιο αποδεκτών συμπεριφορών και να αναπτύσσει τις ικανότητες των μελών του για να ευθυγραμμίζονται με την επιλεγμένη στρατηγική.

Η ικανότητα είναι ένα σύμπλεγμα αλληλένδετων χαρακτηριστικών, αποτελούμενο από γνώσεις (knowledge), δεξιότητες (Skills) και ικανότητες (abilities) (KSA) που δημιουργούν συμπεριφορές που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας δεδομένης εργασίας (SHRM, 2014). Αυτές μπορεί να είναι τεχνικές ή συμπεριφορικές. Οι τεχνικές ικανότητες αντικατοπτρίζουν τη γνώση που απαιτείται για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου ρόλου και οι συμπεριφορικές αντικατοπτρίζουν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται αυτή τη γνώση (SHRM, 2014).

Ο οργανισμός Society for Human Resource Management (SHRM), που αποτελεί το μεγαλύτερο οργανισμό μελών ανθρώπινου δυναμικού στον κόσμο που ασχολείται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τόσο σε τομέα έρευνας όσο και σε διαδικασίες εκπαίδευσης και τυποποίησης, προέβη σε εκτεταμένη έρευνα που οδήγησε στην ανάπτυξη του **Μοντέλου Ικανοτήτων του SHRM** (SHRM Competency Model – SHRM Bock Model) που απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.14. Στο μοντέλο αυτό αναγνωρίζονται εννέα ικανότητες - κλειδιά παρέχοντας στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έναν οδικό χάρτη για την ανάπτυξη των ικανοτήτων που χρειάζονται για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητά τους στο χώρο εργασίας. Αυτές είναι: Ηθική Πρακτική, Ηγεσία και Καθοδήγηση, Επιχειρηματική Δραστηριότητα, Διαχείριση Σχέσεων, Επικοινωνία, Διαβούλευση, Κριτική Αξιολόγηση και Παγκόσμια & Πολιτιστική Αποτελεσματικότητα και μία Τεχνική Ικανότητα: Εξειδίκευση Ανθρώπινου Δυναμικού (Γνώση Ανθρώπινου Δυναμικού) που αποτελούν το θεμέλιο της επιτυχημένης πρακτικής Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπρόσθετα περιλαμβάνει τις βασικές περιοχές γνώσεων των ειδικών Ανθρωπίνων Πόρων όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 3.14 και στον πίνακα 3.11. (SHRM, 2014).

SHRM Body of Competency & Knowledge™



Διάγραμμα 3.14: Μοντέλο Ικανοτήτων και Γνώσης SHRM

Πηγή: Society for Human Resource Management The SHRM Body of Competency and Knowledge (2014)

Πίνακας 3.10: Ορισμοί Ικανοτήτων Κλειδιά του SHRM Bock Model

Ικανότητα	Ορισμός
Ηγεσία και Καθοδήγηση	Η ικανότητα του ατόμου να κατευθύνει και να συνεισφέρει σε πρωτοβουλίες και διαδικασίες εντός του οργανισμού.
Ηθική Πρακτική	Η ικανότητα ενσωμάτωσης βασικών αξιών - ακεραιότητας και υπευθυνότητας - σε όλες τις οργανωτικές και επιχειρηματικές πρακτικές
Επιχειρηματική Δραστηριότητα	Η ικανότητα κατανόησης και εφαρμογής πληροφοριών με τις οποίες το άτομο μπορεί να συνεισφέρει στην στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού.
Διαχείριση Σχέσεων	Η ικανότητα διαχείρισης αλληλεπιδράσεων για την παροχή υπηρεσιών και υποστήριξη του οργανισμού.
Διαβούλευση	Η ικανότητα παροχής καθοδήγησης στα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού
Κριτική Αξιολόγηση	Η ικανότητα ερμηνείας πληροφοριών με τις οποίες λαμβάνονται επιχειρηματικές αποφάσεις και συστάσεις.
Παγκόσμια & Πολιτιστική Αποτελεσματικότητα	Η ικανότητα εκτίμησης και εξέτασης προοπτικών και υπόβαθρου όλων των μερών.
Επικοινωνία,	Η ικανότητα αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
Εξειδίκευση Ανθρώπινου Δυναμικού (Γνώση Ανθρώπινου Δυναμικού)	Η γνώση αρχών, πρακτικών και λειτουργιών αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: Society for Human Resource Management The SHRM Body of Competency and Knowledge (2014)

Πίνακας 3.11: Τομείς γνώσης και λειτουργικές περιοχές HR



Πηγή: *Society for Human Resource Management The SHRM Body of Competency and Knowledge (2014)*

3.11 Ανθρώπινοι Πόροι (ΑΠ), SHRM και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η θεωρία των πόρων (RBV) παρέχει μια θεωρητική βάση για τον πιθανό ρόλο των ΑΠ ως στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης (Wright & McMahan, 1992). Η αντίληψη ότι οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (και κατ' επέκταση οικονομική επίδοση άνω του μέσου όρου), βασιζόμενη σε πολύτιμους, σπάνιους και αμίμητους εσωτερικούς πόρους, αναδεικνύει τη στρατηγική σημασία των ΑΠ.

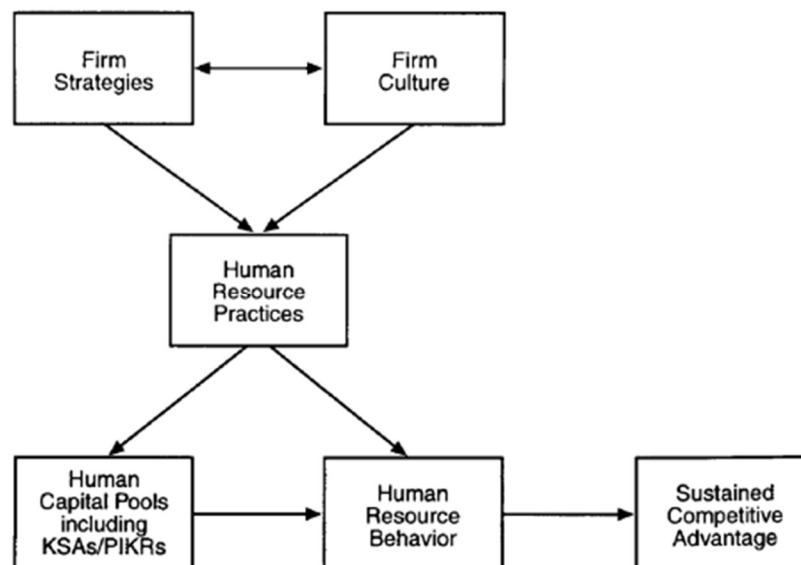
Η **οργανωσιακή κουλτούρα** και οι **άνθρωποι** κάνουν τη διαφορά για τους πελάτες και την επιχείρηση. Οι οργανισμοί έχουν στη διάθεσή τους έναν αριθμό πόρων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να ανταγωνιστούν άλλες εταιρείες. Αυτοί οι πόροι είναι **φυσικοί** (π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, τεχνολογία και γεωγραφική τοποθεσία), **οργανωτικοί** (π.χ. δομή, συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού και ομαδικές σχέσεις) και **ανθρώπινοι** (π.χ. η εμπειρία, η ικανότητα και η ευφυΐα των εργαζομένων) και υπό τον έλεγχο της διοίκησης του οργανισμού, παρέχουν στην εταιρεία **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (Barney, 1991). Οι δύο εκ των τριών αυτών κατηγοριών πόρων (οργανωτικού και ανθρώπινου) είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τη λειτουργία ανθρωπίνων πόρων.

Ο στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ σε έναν οργανισμό είναι η ανάπτυξη και η κατανομή πόρων με τρόπο που να παρέχει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kramar at al, 2017).

Η **ικανότητα εφαρμογής στρατηγικής** είναι, από μόνη της, ένας πόρος που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 2001). Επιπρόσθετα, το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την **ικανότητα** μιας επιχείρησης να χρησιμοποιεί τους πόρους της (τεχνολογία, κεφάλαιο και εργασία) (Vakola et al., 2007).

Ο Barney (1991) τόνισε ότι οι ανθρώπινοι πόροι αναφέρονται στα χαρακτηριστικά τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των εργαζομένων στην επιχείρηση και πρότεινε ότι η διευθυντική ομάδα μπορεί να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Wright, McMahan και McWilliams (1994), ωστόσο, υποστηρίζουν ότι η μεγαλύτερη δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου που αποτελεί ολόκληρο τον οργανισμό είναι πιο πιθανό να είναι πηγή **διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**.

Δύο πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού συνεργαζόμενες δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Καταρχάς, οι έμφυτες ατομικές γνώσεις, δεξιότητες και οι ικανότητες (Knowledge-Skills-Abilities-KSA) των μελών που απαρτίζουν τον οργανισμό (Flamholtz & Lacey, 1981; McKelvey, 1983) ή η δύναμη, οι πληροφορίες, η γνώση και οι ανταμοιβές (**Power, Information, Knowledge, and Rewards -PIKRs**) που μπορούν να αναπτυχθούν για τα άτομα αυτά (Lawler, 1996). Δεύτερον, οι συμπεριφορές των εργαζομένων που αντανακλούν σε **παραγωγικότητα** για την επιχείρηση. Οι Wright και Snell (1991) παρουσιάζουν ένα ανοιχτό μοντέλο του συστήματος ΔΑΠ (Διάγραμμα 3.15) που περιλαμβάνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των KSA/PIKR. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι KSA/PIKR είναι απαραίτητα συστατικά για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης. Μέσω της συμπεριφοράς των εργαζομένων εφαρμόζονται οι στρατηγικές, όμως οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν και τις απαραίτητες ικανότητες για να επιδείξουν τις κατάλληλες συμπεριφορές. Έτσι υπεισέρχονται η στρατηγική και η κουλτούρα του οργανισμού που διαμορφώνουν τις πρακτικές ΑΠ κι επηρεάζουν τη δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου (συμπεριλαμβανομένων των KSAs / PIKRs) και τη συμπεριφορά των (McWilliams et al., 2001).



Διάγραμμα 3.15: Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων ως πηγή Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: 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), 301-326

Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απεικονίζεται στο διάγραμμα προέρχεται από δύο μηχανισμούς, το υψηλότερο επίπεδο ανθρώπινου κεφαλαίου που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να έχει πλεονεκτήματα **παραγωγικότητας** σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και δεύτερον, η επιχείρηση με ανώτερο ανθρώπινο κεφάλαιο θα πρέπει να έχει πλεονεκτήματα στην **ευελιξία** και την **προσαρμοστικότητα** (Mc Williams, et.al., 2001).

Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να προσφέρει στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με δύο επιπλέον τρόπους: μέσω **αναδυόμενων στρατηγικών** (emergent strategies) και μέσω **ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης** (Kramar et al, 2017).

Αναδυόμενες Στρατηγικές

Οι περισσότερες στρατηγικές που ενστερνίζονται οι εταιρείες είναι προβλεπόμενες (intended) στρατηγικές (Kramar et al, 2017). Οι αναδυόμενες στρατηγικές, από την άλλη πλευρά, αποτελούνται από στρατηγικές που εξελίσσονται από τη βάση ενός οργανισμού και μπορούν να θεωρηθούν ως αυτό που κάνουν πραγματικά οι οργανισμοί, σε αντίθεση με αυτό που σκοπεύουν να κάνουν. Η διάκριση μεταξύ των προβλεπόμενων και των αναδυόμενων στρατηγικών έχει σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Το SHRM τείνει να επικεντρώνεται **κυρίως σε προβλεπόμενες**

στρατηγικές (Kramar et al, 2017). Έτσι, η ΔΑΠ αναγνωρίζει, για τα ανώτατα διοικητικά, τα επιχειρηματικά ζητήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους και σχετίζονται με τη διαμόρφωση στρατηγικής και στη συνέχεια την ανάπτυξη συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου. Ωστόσο, οι περισσότερες αναδυόμενες στρατηγικές αναγνωρίζονται από εκείνους που βρίσκονται χαμηλότερα στην οργανωτική ιεραρχία (Kramar et al, 2017). Είναι συχνά οι εργαζόμενοι «κατάταξης και αρχείου (rank and file)» που παρέχουν ιδέες για νέες αγορές, νέα προϊόντα και νέες στρατηγικές. Το μάντζιμντ ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση της επικοινωνίας σε ολόκληρο τον οργανισμό και είναι αυτή η επικοινωνία που επιτρέπει αποτελεσματικές αναδυόμενες στρατηγικές για να φτάσουν στην ανώτατη διοίκηση.

Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης

Ένας τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μέσω της ανάπτυξης μιας **δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου** που παρέχει στην εταιρεία τη **μοναδική ικανότητα προσαρμογής** σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για την ιδέα ενός **οργανισμού μάθησης**, στον οποίο οι άνθρωποι επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν (Kramar et al, 2017). Κάτι τέτοιο απαιτεί από την εκάστοτε εταιρία να βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία μάθησης μέσω της παρακολούθησης του περιβάλλοντος, της αφομοίωσης των πληροφοριών, της λήψης αποφάσεων και της ευέλικτης αναδιάρθρωσης για να ανταγωνίζεται στο περιβάλλον αυτό (Kramar et al, 2017). Αν και ορισμένα οργανωτικά συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών μπορούν να αποτελέσουν βοήθημα, τελικά οι άνθρωποι (ανθρώπινο κεφάλαιο) που αποτελούν την εταιρεία παρέχουν τις πρώτες ύλες σε έναν οργανισμό μάθησης. Η δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου — δηλαδή οι ατομικές ικανότητες, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία και οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων των ανθρώπων σε έναν οργανισμό — μπορεί να αναπτυχθεί με διάφορους τρόπους. Η ομάδα του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ένας από τους τρεις σημαντικούς παράγοντες για την ανάπτυξη **διανοητικού κεφαλαίου (intellectual capital)** ενός οργανισμού. Με τα κεφάλαια των πελατών και της διάρθρωσης, η δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως η βάση της δημιουργίας αξίας στους οργανισμούς (Kramar et al, 2017). Έτσι, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνεχίσει να αυξάνεται λόγω της ταχείας αλλαγής που χαρακτηρίζει το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Όσον αφορά στις δυνατότητες καινοτομίας, πολλοί ερευνητές πρότειναν ότι η **ικανότητα** και το **ανθρώπινο δυναμικό** μιας επιχείρησης είναι καθοριστικοί παράγοντες στη διαρκή διαδικασία καινοτομίας (Brown & Eisenhardt, 1995, Verona, 1999). Υποστηρίζοντας τους Brown και Eisenhardt, οι Teece, Pisano και Shuen (1997) υποστήριξαν επίσης ότι οι **δυναμικοί πόροι** (dynamic resources) είναι η κύρια πηγή απαραίτητη για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν αλλάζει το τοπίο του ανταγωνισμού. Επιπλέον, οι Teece, Pisano και Shuen (1997) πρότειναν επίσης ότι οι δυναμικές ικανότητες είναι μέρος της ικανότητας ή του επιπέδου ικανότητας που επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργεί και να επεξεργάζεται νέα προϊόντα ως απάντηση στις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά. Έτσι, οι δυναμικές δυνατότητες και η ευελιξία ανθρώπινου δυναμικού ως **κεφάλαιο γνώσης** παίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της καινοτομίας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συσσωρεύουν κεφαλαίο γνώσης ως πηγή καινοτομίας διαφοροποιώντας τη διάσταση του κεφαλαίου γνώσης σε **ανθρώπινο κεφάλαιο**, **κοινωνικό κεφάλαιο** και **οργανωτικό κεφάλαιο** (Subramaniam & Youndt, 2005). Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η γνώση και η ικανότητα που ανήκει σε κάθε άτομο, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι η γνώση που τηρείται σε έγγραφες αξίες και κανόνες σε μια επιχείρηση και το οργανωτικό κεφάλαιο είναι γνώση που έχει θεσμοθετηθεί σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εγχειρίδιο, σύστημα, διαδικασία και τυπικές διαδικασίες λειτουργίας. Έτσι, το κοινωνικό και οργανωτικό κεφάλαιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μιας δυναμικής ικανότητας που επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει να αναπτύσσει την ικανότητα καινοτομίας της.

3.12 SHRM και Crisis Management

Η **διαχείριση κρίσεων (crisis management)** ορίζεται από τον Coombs (2015) ως ένας συνδυασμός παραγόντων που έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση και την ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούνται από μία κρίση. Σύμφωνα με τους Pearson και Clair (1998), η διαχείριση κρίσεων ασχολείται με **αποτελεσματικό σχεδιασμό** για την **πρόληψη** μιας κρίσης, την **ελαχιστοποίηση** των ζημιών και την **επανάραξη** των εργασιών τη στιγμή που ο οργανισμός **αδυνατεί** να εκτελέσει βασικές δραστηριότητες για την παραγωγή προϊόντων και την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν τέσσερις αλληλένδετοι παράγοντες για την ετοιμότητα έκτακτης ανάγκης ως εξής: πρόληψη, προετοιμασία, αναθεώρηση και απόκριση. Οι Coombs και Laufer (2018), ταξινόμησαν αυτούς τους παράγοντες σε μια προσέγγιση τριών σταδίων που χρησιμοποιείται συνήθως για την περιγραφή της

διαχείρισης κρίσεων: φάση πριν από την κρίση (**pre-crisis phase**) που περιλαμβάνει χάραξη στρατηγικής για την πρόληψη και προετοιμασία, φάση κρίσης (**crisis phase**) που περιλαμβάνει στρατηγική ανταπόκρισης στην κρίση και φάση μετά την κρίση (**post-crisis phase**) η οποία περιλαμβάνει χάραξη στρατηγικής για τη διδασχή-εκμάθηση από μια κρίση.

Υπάρχουν έξι σημεία που συνδέουν το στρατηγικό μάνατζμεντ με τη διαχείριση κρίσεων και τα οποία είναι: (1) ενδιαφέρον για ολόκληρο τον οργανισμό, (2) εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης, (3) εστίαση σε ένα περίπλοκο σύνολο ενδιαφερομένων μερών-stakeholders, (4) περιβαλλοντικές σχέσεις, (5) αναπαράσταση αναδυόμενων διαδικασιών και (6) έκφραση ενός συνεπούς προτύπου (Mitroff et al., 1992).

Σε παραχώδη και συνεχώς εξελισσόμενα περιβάλλοντα αγοράς μόνο ευέλικτοι και δυναμικοί οργανισμοί μπορούν να επιβιώσουν (Lengnick-Hall et al., 2011). Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να επιβιώνουν αλλά και να ευημερούν σε αβέβαια, απειλητικά και περίπλοκα περιβάλλοντα (Channa et al, 2019). Τέτοια γεγονότα αντιμετώπισης κρίσεων συνήθως θεωρούνται αρνητικά, αλλά σύμφωνα με τους Sutcliffe και Vogus (2003), κάτω από δύσκολες συνθήκες οι **ανθεκτικοί (resilient)** οργανισμοί πετυχαίνουν θετικά αποτελέσματα, αλλαγές και προσαρμογές. Επομένως, μπορεί να συναχθεί ότι οι ανθεκτικοί οργανισμοί έχουν **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** έναντι των μη ανθεκτικών κι αυτό συμβαίνει διότι οι πρώτοι διαθέτουν την ικανότητα να υιοθετούν τις αλλαγές πιο γρήγορα και να προσαρμόζονται τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές περιβαλλοντικές αλλαγές (Lengnick-Hall et al., 2011). Μάλιστα, σύμφωνα με την ακαδημαϊκή έρευνα υπάρχει **θετική σχέση** μεταξύ της οργανωσιακής ανθεκτικότητας και της διαχείρισης κρίσεων, οργανωσιακής ανθεκτικότητας και SHRM και τέλος SHRM και διαχείρισης κρίσεων (Channa et al, 2019). Μεταξύ των διαφόρων πηγών διαχείρισης κρίσεων, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός. Ως εκ τούτου, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή το αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι ένα σημαντικό στοιχείο στη διαχείριση κρίσεων (Ahmadi et al., 2012).

Προϋπόθεση για την επίτευξη της οργανωσιακής ανθεκτικότητας είναι η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) (Stokes et al, 2018). Από τη βιβλιογραφία προκύπτει εμφανώς ότι ευθυγραμμίζοντας τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με την έννοια της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ικανότητες οργανωσιακής ανθεκτικότητας (Stokes et al., 2018). Το SHRM ενσταλάζει ικανότητες στους εργαζομένους, γεγονός που καθιστά δυνατή την ανταπόκρισή τους σε απειλές και κρίσεις αλλά και τη συμμετοχή σε μετασχηματιστικές δραστηριότητες, ώστε να μπορούν

να αντιμετωπιστούν προκλήσεις που δυνητικά απειλούν την επιβίωση του οργανισμού. (Lengnick-Hall et al., 2011). Η έρευνα στον τομέα της θεωρίας των κανονικών ατυχημάτων (normal accident theories -NAT)¹⁶ προτείνει ότι αντί να καταβάλλονται προσπάθειες για την αποφυγή κρίσεων, οι οργανισμοί μπορούν να μετατρέψουν τις κρίσεις σε ευκαιρίες σχεδιάζοντας και αναπτύσσοντας στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους (Shrivastava, 2009; Rijpima, 1997; Perrow, 1984). Με τη δημιουργία σημείων υπεροχής (core competencies) και συγκεκριμένων ανταποκρίσεων από μέρους των εργαζομένων σε καταστάσεις μέσω του SHRM, ο οργανισμός θα αναπτύξει τελικά ικανότητες οργανωτικής ανθεκτικότητας, οι οποίες ενισχύουν τον οργανισμό για να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια κρίση (Coombs & Laufer, 2018; Gittell et al., 2006).

Η ενσωμάτωση του SHRM στις δραστηριότητες διαχείρισης κρίσεων αποτελεί σημαντική παράμετρο καθώς, το SHRM ασχολείται τόσο με την κάθετη ολοκλήρωση (πώς οι δραστηριότητες ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους διαχείρισης κρίσεων ενός οργανισμού) όσο και με την οριζόντια ολοκλήρωση (ευθυγράμμιση των πολιτικών SHRM με δραστηριότητες διαχείρισης κρίσεων όπως η επικοινωνία, ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης και η αξιολόγηση κινδύνου) (Wang et al., 2009)

Ο ρόλος του SHRM στη διαχείριση κρίσεων μέσα σε έναν οργανισμό είναι πολύπλευρος. Οι Hutchins και ο Wang (2008) αναλύουν πέντε ρόλους που θα πρέπει να έχει το HRD (Human Resource Development) ως μία από τις λειτουργίες του SHRM, βασιζόμενοι στους πέντε ρόλους του Watkins (1989):

- (1) **Ρόλος επίλυσης προβλημάτων οργανωσιακής φύσεως (organizational problem solver)** στον οποίο οι ειδικοί SHRM αναλαμβάνουν **προ - δραστικούς** (proactive) ρόλους για την αναγνώριση κι εντοπισμό θεμάτων που μπορούν να προκαλέσουν κρίσεις. Εξετάζοντας ζητήματα επίδοσης με τη βοήθεια μοντέλων ανάπτυξης, καρτών βαθμολογίας (scorecards) και εργαλείων τεχνολογίας επίδοσης ΑΠ, οι ειδικοί SHRM δύνανται να εντοπίσουν πιθανά κενά επίδοσης και με τη σειρά τους να προβούν σε λήψη πρωτοβουλιών και δράσεις για την κάλυψη των κενών (Hutchins and Wang, 2008).
- (2) **Ρόλος οργανωσιακής αλλαγής/παρεμβατικός ή βοηθός (organizational change agent/interventionist or helper):** Οι επαγγελματίες του SHRM μπορούν να αποτελέσουν παράγοντες αλλαγής, καλλιεργώντας μια οργανωσιακή κουλτούρα

¹⁶ Η Normal Accident Theory τονίζει ότι η εμφάνιση ατυχημάτων είναι αναπόφευκτη στα πολύπλοκα περιβάλλοντα (Shrivastava, 2009; Rijpima, 1997)

προετοιμασμένη για κρίση μέσω της εκπαίδευσης των ηγετών και του ανθρώπινου κεφαλαίου για το λόγο αυτό. Σύμφωνα με τους Hutchins και Wang (2008), οι ειδικοί HRD μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να δημιουργήσουν αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας κρίσεων, να δημιουργήσουν τη βάση γνώσεων του οργανισμού για κρίσεις, να αναπτύξουν την κριτική σκέψη και τις δεξιότητες των ατόμων και να ενθαρρύνουν τη μάθηση διπλού βρόχου (double-loop learning)

- (3) **Ρόλος οργανωσιακού σχεδιαστή (organizational designer):** Το SHRM μπορεί επίσης να επηρεάσει τον οργανωσιακό σχεδιασμό βοηθώντας τους ηγέτες του να προβαίνουν σε στρατηγικές επιλογές, όπως ο σχεδιασμός πληροφοριακών συστημάτων και καναλιών επικοινωνίας κρίσεων, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να επεξεργάζονται και να μοιράζονται πληροφορίες έγκαιρα και αποτελεσματικά σε περίπτωση κρίσης.
- (4) **Ρόλος οργανωσιακού ενδυναμωτή/δημιουργού νοημάτων (organizational empowerer/ meaning maker):** περιλαμβάνει τον προσδιορισμό κι εντοπισμό πιθανών ακούσιων συνεπειών των στρατηγικών δράσης, την ανάληψη ευθύνης από τους ανθρώπους για τις πράξεις τους, και τέλος προσφέρει προτάσεις για εναλλακτικές ενέργειες που είναι προσανατολισμένες στη μάθηση και όχι στον έλεγχο (Hutchins και Wang, 2008). Ο ρόλος αυτός δύναται να ενισχύσει την εκτίμηση των οργανισμών για την αξία και την ανάγκη διαχείρισης κρίσεων. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στα κοινές πεποιθήσεις, αξίες και διαδικασίες για άτομα που εμπλέκονται σε καταστάσεις κρίσης.
- (5) **Ρόλος ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου (developer of human capital):** Ο ρόλος του υπεύθυνου ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου είναι να διευκολύνει δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης που, σε καταστάσεις κρίσης, μπορεί να μειώσουν ή/και να εξαλείψουν αποτελεσματικά τον αντίκτυπο διαφόρων παραγόντων που προκαλούν κρίση (δηλαδή πολυπλοκότητα τεχνολογίας και αποτυχίες ανθρώπινων σχέσεων).

Έτσι, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού (Hutchins and Wang, 2008):

- (α) εστιάζοντας στην ανάπτυξη των απαραίτητων **ηγετικών ικανοτήτων** (π.χ. στρατηγική σκέψη, επικοινωνία, ενδυνάμωση, εμπιστοσύνη και ακεραιότητα),

- (β) ενισχύοντας την **οργανωσιακή κουλτούρα** και την ικανότητας **μάθησης** που επιτρέπει στους οργανισμούς να προβλέπουν καταστάσεις κρίσης και να μαθαίνουν από αυτή,
- (γ) **ευθυγραμμίζοντας** τη διαχείριση κρίσεων με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα χρησιμοποιώντας βασικούς δείκτες επίδοσης (π.χ. ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας των οργανισμών) και
- (δ) καθιερώνοντας **κανάλια επικοινωνίας** σε περίπτωση κρίσης.

Τα παραπάνω αντιπροσωπεύουν τρεις κύριες πτυχές του HRD—εκπαίδευση και ανάπτυξη (π.χ. ανάπτυξη ηγεσίας), εξέλιξη σταδιοδρομίας (π.χ. σχεδιασμός διαδοχής) και ανάπτυξη του οργανισμού (π.χ. οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωτική μάθηση, στρατηγική ευθυγράμμιση)—και υπογραμμίζουν περαιτέρω τον θεμελιώδη ρόλο του HRD πρέπει να παίζει στις προσπάθειες διαχείρισης κρίσεων (Hutchins and Wang, 2008).

3.13 Στρατηγική Αξία Δραστηριοτήτων ΔΑΠ

Οι Kramar et al (2017) αναφέρονται στη σημασία της κατανόησης της **στρατηγικής αξίας των δραστηριοτήτων** στις οποίες εμπλέκεται το ανθρώπινο δυναμικό και ταξινομούν τις δραστηριότητες αυτές σε τρεις κατηγορίες:

α. **Συναλλακτικές δραστηριότητες** που πρόκειται για καθημερινές συναλλαγές, όπως η διαχείριση αμοιβών, η διατήρηση συστημάτων πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού και οι υπηρεσίες εργαζομένων) έχουν συχνά χαμηλή στρατηγική αξία.

β. **Παραδοσιακές δραστηριότητες** όπως η διαχείριση επίδοσης, η μάθηση, η πρόσληψη, η επιλογή, οι αποδοχές και οι εργασιακές σχέσεις. Αυτές οι δραστηριότητες έχουν συνήθως μέτρια στρατηγική αξία, καθώς συχνά αποτελούν τις πρακτικές και τα συστήματα που διασφαλίζουν την εκτέλεση της στρατηγικής και μπορούν να προσφέρουν πολύτιμη συνεισφορά στο τελικό αποτέλεσμα του οργανισμού.

γ. **Μετασχηματιστικές δραστηριότητες** που δημιουργούν μακροπρόθεσμη ικανότητα και προσαρμοστικότητα για την επιχείρηση. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν διαχείριση γνώσης, διαχείριση ανάπτυξης, πολιτισμική αλλαγή και στρατηγικό αναπροσανατολισμό και ανανέωση. Προφανώς, αυτές οι δραστηριότητες αποτελούν τη μεγαλύτερη στρατηγική αξία για την επιχείρηση.

3.14 HR METRICS κι εργαλεία SHRM

Η ανάπτυξη ενός πιο στρατηγικού ρόλου για τους επαγγελματίες ΑΠ οδήγησε στην ανάγκη κατανόησης της συμβολής και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας ΑΠ. Οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υιοθετήσουν ένα **σύστημα μετρήσεων** ΑΠ, ή μετρήσεων, για την ανθρώπινη επίδοση, το οποίο βοηθά στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και τη δημιουργία αξίας στους οργανισμούς.

Επιπλέον, έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον για την εκτίμηση των **άυλων περιουσιακών στοιχείων**, όπως το **ανθρώπινο κεφάλαιο**, το **κοινωνικό κεφάλαιο** και τη **δέσμευση**. (Kramar et al, 2017). Αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο, έχει αναπτυχθεί πληθώρα προσεγγίσεων που περιλαμβάνουν ποσοτικές, ποιοτικές, επιχειρηματικές μετρήσεις και λογιστικές προοπτικές μέτρησης. Η αποτίμηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι θεμελιωδώς διαφορετική από τις τυπικές μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι ώρες εκπαίδευσης που πραγματοποιήθηκαν, ο μέσος χρόνος για την κάλυψη μιας θέσης ή αριθμός προσληφθέντων ατόμων. Ο Cascio (2015) αναφέρει στην έρευνα του SHRM, ότι η οργανωσιακή επίδοση προσεγγίζεται μερικές φορές μόνο ως προς τα λειτουργικά αποτελέσματα (παραγωγικότητα, ποιότητα, υπηρεσίες, καινοτομία) και οικονομικά αποτελέσματα (απόδοση περιουσιακών στοιχείων, απόδοση ιδίων κεφαλαίων, αύξηση πωλήσεων, συνολική χρηματοοικονομική επίδοση). Ωστόσο, όπως τόνισαν οι Beer et al (1984) στη η **επίδοση** πρέπει να πλαισιωθεί **ευρύτερα** ώστε να περιλαμβάνει την εκπλήρωση εταιρικών ηθικών και κοινωνικών ευθυνών, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ικανοποίησης, της βιομηχανικής δημοκρατίας και της διανεμητικής δικαιοσύνης. Υποστήριξαν μια προσέγγιση πολλαπλών ενδιαφερομένων στο ανθρώπινο δυναμικό, σχολιάζοντας ότι οι πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζονται και πρέπει όντως να επηρεάζονται από τα συμφέροντα των διαφόρων ενδιαφερομένων και να τα λαμβάνουν υπόψη τους.

Για την αξιολόγηση της **αποτελεσματικότητας** των πρακτικών ΑΠ εντοπίζονται δύο γενικές προσεγγίσεις, η **προσέγγιση ελέγχου** (audit approach) και η **αναλυτική προσέγγιση** (Kramar et al, 2017). Η προσέγγιση ελέγχου χρησιμοποιεί την παραδοσιακή αξιολόγηση προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού, εξετάζοντας τα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων.¹⁷ Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την

¹⁷ Η προσέγγιση ελέγχου αξιολογεί την ικανοποίηση των πελατών ή βασικούς δείκτες (π.χ. ποσοστό κύκλου εργασιών ή μέσες ημέρες για την κάλυψη μιας θέσης) που σχετίζονται με μια δραστηριότητα Ανθρώπινου Δυναμικού (π.χ.

αναλυτική προσέγγιση μπορούν να επιλέξουν από μια σειρά διαθέσιμων εργαλεία για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η λογιστική ΑΠ (**HR accounting**), η ανάλυση χρησιμότητας (**utility analysis**), οι δείκτες δραστηριότητας ανθρώπινου δυναμικού (**HR activity indices**), η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας (**the balanced scorecard**) και η ανάλυση αιτιώδους αλυσίδας (**causal chain analysis**)¹⁸. Κάθε εργαλείο μπορεί να είναι χρήσιμο για διαφορετικούς σκοπούς ή περιστάσεις, καθένα έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και δεν είναι κάθε εργαλείο μέτρησης εξίσου αποτελεσματικό και κατάλληλο για όλες τις καταστάσεις (Kramar et al, 2017).

Επιπρόσθετα, διάφορες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της **παραγωγικότητας** και του **κέρδους ανά εργαζόμενο**. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, είναι σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό και τα οικονομικά να κατανοούν τη σχέση μεταξύ των ανθρώπων τους και την **αξία** που δημιουργούν για το τελικό αποτέλεσμα και στη συνέχεια να συμφωνούν σε συνεπείς μετρήσεις (Kramar et al, 2017). Αυτές οι μετρήσεις πρέπει να αναφέρονται και να λαμβάνονται αντίστοιχα μέτρα. Ο Jac Fitz-enz, ιδρυτής του Ινστιτούτου Saratoga, προτείνει τους ακόλουθους δύο τύπους¹⁹:

(1) Human capital ROI = Revenue – (Operating expense – Labour cost) ÷ Labour cost

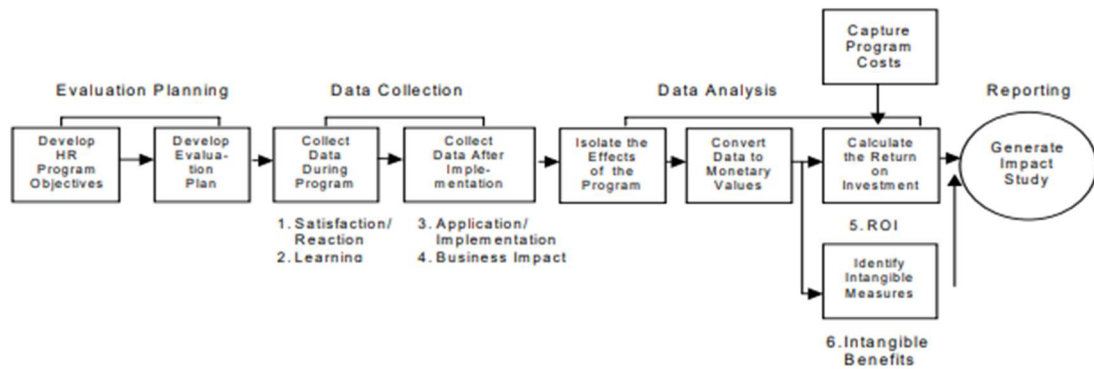
(2) Human capital value added = Human capital ROI ÷ Number of employees

Ο υπολογισμός απόδοσης επενδύσεων (ROI) αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιείται για μεγάλο χρονικό διάστημα (ήδη από τη δεκαετία του 1920). Τα τελευταία χρόνια, η εφαρμογή της έννοιας αυτής έχει επεκταθεί σε όλους τους τύπους επενδύσεων, συμπεριλαμβανομένων **των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο**. Αυτό αντανακλά την αυξανόμενη ζήτηση για αποδείξεις θετικών αποδόσεων από την επένδυση σε προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού (Phillips J. & Phillips, P., 2002). Στο διάγραμμα 3.16 οι Phillips J και Phillips P (2002) προτείνουν ένα μοντέλο διαδικασίας ROI.

στελέχωση). Παραδείγματα βασικών δεικτών (key indicators) και μέτρων ικανοποίησης πελατών για τη στελέχωση, ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, αποδοχές, μάθηση και ανάπτυξη, διαχείριση επίδοσης, υγεία και ασφάλεια στην εργασία, εργασιακές σχέσεις και επιτυχή σχεδιασμό παρατίθενται στον πίνακα 18.1 στο βιβλίο "Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), Human resource management: strategy, people, performance, McGraw-Hill Education / Australia."

¹⁸ Η αναλυτική προσέγγιση και τα εργαλεία της αναπτύσσονται διεξοδικά στο βιβλίο "Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), Human resource management: strategy, people, performance, McGraw-Hill Education / Australia."

¹⁹ Πηγή: C. Donaldson, 2009, 'People profit ...and how to measure it', Human Resources Leader, pp. 13–17; 'S. Moore talks to academic consultant M. Huselid about the metrics of proving HR's value', 2006, HR Monthly, February, p. 39.



Διάγραμμα 3.16: Μοντέλο Διαδικασίας ROI

Πηγή: Phillips J. & Phillips, P., 2002, *How to measure the return on your HR investment, Strategic HR Review, Volume 1*

Υπάρχει πληθώρα εργαλείων και μοντέλων που παρέχονται από ερευνητές ΑΠ για τον εντοπισμό και την ανάλυση των κενών επίδοσης τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Μερικά από αυτά είναι ο **πίνακας διάγνωσης επίδοσης του Swanson** (Swanson's performance diagnosis matrix) (1996), το **μοντέλο επίδοσης των Rummel and Brache** (1995), το **μοντέλο οργανωσιακής ανάπτυξης των Cummings and Worley** (2001), η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας **-balanced scorecard** (Lockwood, 2005) και τα **εργαλεία τεχνολογίας ανθρώπινης επίδοσης** (Van Tiem, Moseley, & Dessinger, 2004). Έτσι, οι επαγγελματίες ΑΠ είναι καλά εξοπλισμένοι τόσο για τον καθορισμό των κενών επίδοσης όσο και για την κάλυψη αυτών (Hutchins & Wang, 2008).

Ειδικά, όσον αφορά την **ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας (balanced scorecard)** αυτή μπορεί να είναι χρήσιμη για δύο λόγους: πρώτον, για τη σύνδεση των δραστηριοτήτων ΔΑΠ με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας κι επιπλέον για την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο η λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού βοηθά την εταιρεία να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton και είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει τη στρατηγική της επιχείρησης σε μετρήσιμους στόχους. Η ονομασία της προέρχεται από την ιδιότητά της να εξισορροπεί χρηματοοικονομικές μετρήσεις με μη χρηματοοικονομικές, σκοπούς μετόχων με σκοπούς πελατών και λειτουργιών και τέλος να εξισορροπεί στοιχεία παρελθόντος και μέλλοντος. Αναλύεται σε τέσσερις επιμέρους συνιστώσες τη χρηματοοικονομική (πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;), την πελατειακή (πώς μας βλέπουν οι αγοραστές;), τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών (σε τι να υπερέρχουμε;) και τη συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης (μπορούμε να βελτιωθούμε ώστε να δημιουργούμε αξία;). Είναι σημαντική γιατί εστιάζει ταυτόχρονα στην ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών αναδεικνύοντας την αναγκαιότητα και κρισιμότητα αυτής της ικανοποίησης.

Άλλα εργαλεία του SHRM

Σύμφωνα με τον Dessler (2012) υπάρχουν τρία σημαντικά εργαλεία του SHRM ώστε οι στρατηγικοί στόχοι να μεταφράζονται σε συγκεκριμένες πολιτικές και ενέργειες της ΔΑΠ. Αυτά είναι ο **στρατηγικός χάρτης** (strategy map), τα **δελτία επιδόσεων ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ)** και ο **ψηφιακός πίνακας** επιδόσεων. Ο στρατηγικός χάρτης δείχνει συνοπτικά, μέσω της οπτικοποίησης των ενεργειών, τον τρόπο συμβολής της επίδοσης των επιμέρους τμημάτων στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης. Πρόκειται για γράφημα που παρουσιάζει συνοπτικά την αλυσίδα ενεργειών που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης, παρέχοντας στους εργαζομένους τη μεγάλη εικόνα. Τα δελτία επιδόσεων ΑΔ αποτελούν μια μέθοδο ποσοτικοποίησης και μέτρησης των ενεργειών ΑΔ και ουσιαστικά σκοπό έχουν την ποσοτικοποίηση του στρατηγικού χάρτη, επιτρέποντας την παρακολούθηση και αξιολόγηση επιδόσεων του προσωπικού καθώς και την έγκαιρη ανάληψη διορθωτικών ενεργειών. Οι ψηφιακοί πίνακες επιδόσεων παρέχουν στον μάνατζερ γραφήματα και σχεδιαγράμματα για κάθε λειτουργία του στρατηγικού χάρτη (Dessler, 2012).

3.15 Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

- Ahmadi, A.; Rasouli, S.A.; Rajabzadeh Qatari, P., (2012), "*Presenting a crisis management model focusing on human resources management system for Tehran's hospitals*", J. Manage. Manage, 4 (10): 1-24
- Angrave D, Charlwood A, Kirkpatrick I, Lawrence M, Stuart M (2016), '*HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge*', Human Resource Management Journal, 26 (1)
- Armstrong, M, Long, P., (2004), "*The reality of strategic HRM*", London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2006a), "*Performance management: key strategies and practical guidelines*", 3th edition, Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2006b), "*Strategic human resource management: A guide to action*", 3th edition, Thomson-Shore, Inc.
- Armstrong, M. and Brown, D. (2019), "*Strategic Human Resources Management: Back to the future?*", Brighton, IES Report 517
- Becker B E, Huselid M A, Pickus P S and Spratt M F (1997), '*HR as a source of shareholder value: research and recommendations*', Human Resource Management, 36 (1)
- Barney, J., (1991), "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", Journal of Management, vol 17, No 1, 99-120
- Becker, B.E., &Huselid, M.A., (2006), "*Strategic human resources management: where do we go from here?*" Journal of Management; 32. 6: 898-925
- Beer M, Spector B, Lawrence P, Quinn Mills D and Walton, R (1984), *Managing Human Assets*, New York, The Free Press
- Bowen, P., Ostroff, C., (2004), '*Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system*', Academy of Management Review, 29 (2)
- Boxall P., F ., (1996), '*The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*', Human Resource Management Journal, 6 (3)
- Boxall P F (2007), '*The goals of HRM*', in (eds) Boxall P, Purcell J and Wright P, Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford, Oxford University Press, pp 48- 67
- Boxall P F and Purcell J (2016), *Strategy and Human Resource Management*, 4th edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Bratton, J., Gold, J., (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd Edition, Basingstoke: Palgrave-Macmillan
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997), *The Art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*. Administrative Science Quarterly, 42: 1-34.

- Cakar F, Bititci U.S, MacBryde J., (2003), *A business process approach to human resource management*, Business Process Management Journal, Vol. 9, No.2, pp. 190-207
- Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations* (5th ed.). London: Prentice Hall
- Cascio W and Boudreau J (2012). *Short Introduction to Strategic Human Resource Management*. New York, Cambridge University Press
- Cascio W F (2015), '*Strategic HRM: Too important for an insular approach*', Human Resource Management, 54 (3)
- Cetron, M. J., & Davies, O. (2005). Trends now shaping the future: Technological, workplace, management and institutional trends. *The Futurist*, 39(3)
- Channa, Nisar Ahmed and Shah, Syed Mir Muhammed and Ghumro, Niaz Hussain, (2019), *Uncovering the Link Between Strategic Human Resource Management and Crisis Management: Mediating Role of Organizational Resilience*, Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR), pp. 15-27, Vol. 1, No. 2, DOI: 10.33166/ACDMHR.2019.02.003, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3488166>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2013). *Talent Analytics and Big Data – The Challenge for HR*, London, CIPD
- Chartered Institute of Personnel and Development (2018), '*People analytics: driving business performance with people data*', Chartered Institute of Personnel and Development [Online]. Available at: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/people-data-driving-performance> [Accessed 11 October 2018]
- Colbert, B., A., (2004), *The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management*, Academy of Management Review 29(3): 341–358.
- Coombs, W., T., (2015), *The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research*, Business Horizons, 58(2), 141-148.
- Coombs, W., T., (2015), *What equivocality teaches us about crisis communication*, Journal of Contingencies and Crisis Management, 23(3), 125-128.
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018), *Global Crisis Management—Current Research and Future Directions*. Journal of International Management
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *Human resource management*. University of London International Programmes in Economics, Management, Finance and the Social Sciences
- Delery J E and Doty H D (1996), '*Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions*', Academy of Management Journal, 39 (4), pp 802-35
- Dessler, G. (2012) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Donaldson, C., 2009, '*People profit and how to measure it*', Human Resources Leader, pp. 13–17; '*S. Moore talks to academic consultant M. Huselid about the metrics of proving HR's value*', 2006, HR Monthly, February, p. 39.

- Doty, D.H., Glick, W.H, Huber, G.P., (1993), "Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, 38(6): 1198-1250
- Flamholtz, E. & Lacey, J. (1981). *Personnel management: Human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles: Institute of Industrial Relations, UCLA
- Fombrun C J, Tichy N M, and Devanna M A (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley
- Fottler, M. D. (2013). Fundamentals of Human Resources in Healthcare. In *Strategic Human Resources Management* (pp. 1–23). Retrieved from <https://www.ache.org/pubs/Fried Sample.pdf>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329
- Gratton, L., A., (1999), 'People processes as a source of competitive advantage', in Gratton L A, Hailey V H, Stiles P and Truss C (eds.), *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press
- Guest, D., E., (1999), 'Human resource management: the workers' verdict', *Human Resource Management Journal*, 9 (2), pp 5-25
- Guest, D., E., Bos-Nehles, A., (2013), 'HRM and performance: the role of effective implementation', in Paauwe J, Guest D E, Wright P M (eds.), *HRM and Performance*, Chichester, Wiley, pp 79- 96
- Gratton, L., A., (2000), 'Real step change', *People Management*, 16 March, pp 27-30
- Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
- Harmen, H., Pitaloka, E., (2014), "Strategic Human Resource Management and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Dynamics and Innovation Capabilities", *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 5, Issue 2
- Hendry, C and Pettigrew A (1986), 'The practice of strategic human resource management', *Personnel Review*, 15, (5), pp 2-8
- Hendry, C and Pettigrew A (1990), 'Human Resource Management: An agenda for the 1990s', *International Journal of Human Resource Management*, 1(1): 17-43
- Huselid M A (1995), 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp 635- 72
- Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008), Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice, *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330, <https://doi.org/10.1177/1523422308316183>
- Hutchinson, S., Purcell, J. and Kinnie, N. (2000), "The challenge of the call centre", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 8 No. 5, pp. 4-7

- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, O., Strauss, G. (1996) What works at work. *Industrial Relations*, 35, pp. 299-333
- Katou, A.A., Budhwar, P.S., (2010a), Testing competing HRM-performance linkage models: Evidence from the Greek manufacturing sector, *European Journal of International Management*, 4(5): 464-487.
- Kaufman B E (2015), 'The evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field', *Human Resource Management*, 54 (3), pp 389–407
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- KPMG (2013), *People are the real numbers*, KPMG
- Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia.
- Lawler, E. E., III (1996), *From the ground up*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011), Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). *People Management and Development*. In *Personnel Management and Industrial Relations*. London: CIPD.
- Marler, J., H., Boudreau, J., W., (2017), 'An evidence-based review of HR Analytics', *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), pp 3–26
- Marler, J., H., Fisher, S., L., (2013), 'An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management', *Human Resource Management Review*, 23 (1), pp 18–36
- McAfee A and Brynjolfsson E (2012), 'Big data: the management revolution', *Harvard Business Review*, October, pp 60-68
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6).
- McWilliams, A., Van Fleet, D. and Wright, P. (2001) Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage, *Journal of Business Strategies*, Vol. 18, N. 1
- Miller, P. (1989), *Strategic human resource management: What it is and what it isn't*. *Personnel Management*, February:46-51
- Mitroff, I. I., Pearson, C., & Pauchant, T. C. (1992). Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges. *Advances in Strategic Management*, 8(2), 235-260
- Mulla, Z.R. & Premarajan, R. K. (2008). Strategic human resource management in indian it companies: development and validation of a scale', *The Journal of Business Perspective*, Vol. 12. No. 2: 35-46.
- Nankervis, A., Compton, R., & Baird, M. (2000). *Human Resource Management*. Nelson Publishing, Australia.

- Nuangjamnong, C., & Stanislaw P. M., (2017) Strategic Human Resource Management in International Organizations, Published by Canadian Center of Science and Education, Modern Applied Science; Vol. 11, No. 5.
- Osterman, P., (1994), How common is workplace transformation and how can we explain who does it?, *Industrial and Labour Relations Review*, 47(2):173-188.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N., (2003) Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 14:4, 680-699, DOI:10.1080/0958519032000057781
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998), Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, 23(1), 59- 76
- Perkins, S., J., Shortland, S., M., (2006), *Strategic International Human Resource Management*, London, Kogan Page
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, *Administrative Science Quarterly* Vol. 29, No. 4 pp. 630-632, Sage Publications
- Pfeffer J (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, Harvard Business School Press
- Phillips J. & Phillips, P., 2002, How to measure the return on your HR investment, *Strategic HR Review*, Volume 1
- Purcell J (2001), 'The meaning of strategy in human resource management', in Storey J (ed.), *Human Resource Management: A critical text*, 2nd edn, London, Thompson Learning, pp 59–77
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R., Rayton, B., Swart, J., (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*, London, CIPD
- Rijpma, J. A. (1997), Complexity, tight–coupling and reliability: Connecting normal accidents theory and high reliability theory, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(1), 15-23.
- Rose, R. C., & Kumar, N., (2006), The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance', *Performance Improvement Journal*, 45, 4 : 18-24.
- Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J., 2005, *Strategic Human Resource Management: Defining the Field*, (in eds), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*, 2nd Edition, Sage Publishing
- Schuler R S (1992), 'Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business', *Organisational Dynamics*, 21 (1), pp 18-32
- Schuler R.S., Jackson S.E, (2005), A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S, The Growth in Importance of the International Perspective*, *Management Revue*, 16(1):1-25
- Shrivastava, S., Sonpar, K., & Pazzaglia, F. (2009), Normal accident theory versus high reliability theory: a resolution and call for an open systems view of accidents. *Human Relations*, 62(9), 1357-1390

- Society for Human Resource Management (SHRM), 2014, The SHRM Body of Competency and Knowledge
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T., & Cronshaw, S. (2018), Resilience and the (micro-) dynamics of organizational ambidexterity: implications for strategic HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-36.
- Subramaniam, M., Youndt, M.A. (2005), The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, *Academy of Management Journal*, 48. 3: 450–463
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003), Organizing for resilience, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Torrington, D. et al., (2017) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Λευκωσία, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD
- Trevor, J., (2011), *Can Pay be Strategic?*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Truss C and Gratton L (1994), 'Strategic human resource management: a conceptual approach', *International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), pp 663-86
- Tyson, S. (1995), *Human Resources Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management*, London: Pitman.
- Vakola, M., Soderquist, K., E., Prastacos, G., P., (2007), Competency management in support of organizational change, *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing Limited pp. 260-275
- Verona, G. (1999), A Resource-based View of Product Development. *Academy of Management Review*, 24 (1): 132-142. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009), Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management, *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53. <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>
- Wilton, N., (2013), "Human Resource Management", 2nd edition, London, SAGE
- Wright P. M., Snell, S.A. (1989), Towards an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3):203-225
- Wright P., M., McMahan, G., C., (1992), 'Theoretical perspectives for SHRM', *Journal of Management*, 8 (2), 295-320
- 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), 301-326
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721

Wright, P. M., Snell, S. A. and Jacobsen, H. H., (2004), 'Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in', *Human Resource Planning*, 27 (4), pp 36-46

Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.

Κεφάλαιο 4ο : Σχεδιασμός και Δόμηση Συστημάτων HRM

Στελέχωση (staffing) ή διάθεση πόρων εργασίας (employee resourcing) είναι η διαδικασία του να έχεις το σωστό άτομο, στη σωστή θέση, τη σωστή στιγμή .

- CIPD, 2014

Οι ανάγκες της αγοράς για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες επηρεάζουν τον **αριθμό** και τον **τύπο** των **εργαζομένων** που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για να είναι επιτυχημένες. Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζονται και από παράγοντες όπως απολύσεις, οι προαγωγές και οι συνταξιοδοτήσεις. Τα διευθυντικά στελέχη καλούνται αναπτύξουν συστήματα τόσο για να προβλέπουν τον αριθμό και τον τύπο των εργαζομένων που χρειάζονται όσο και για να καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών για προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπλέον, καλούνται να αναγνωρίσουν τους υπάρχοντες ή δυνητικούς υπαλλήλους που μπορούν να συμβάλουν με επιτυχία στις διαδικασίες προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι υπεισέρχονται βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ που είναι ο **σχεδιασμός εργασίας** με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι παρακινητική και ικανοποιητική για τον εργαζόμενο κι επιπλέον να μεγιστοποιεί την εξυπηρέτηση πελατών, την ποιότητα και την παραγωγικότητα, μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού -δηλαδή, του **προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού** με την **ανάπτυξη αποτελεσματικών πληροφοριακών συστημάτων** για την **πρόσληψη και την επιλογή εργαζομένων** για θέσεις εργασίας.

4.1 Ανάλυση και σχεδιασμός εργασίας

Η **ανάλυση** και ο **σχεδιασμός της εργασίας** είναι από τα **πιο σημαντικά** στοιχεία για την **ανάπτυξη** και τη **διατήρηση** ενός **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** (Kramar et al, 2017). Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της εργασίας, συμπεριλαμβανομένου του αυξημένου παγκόσμιου ανταγωνισμού, της μεγαλύτερης χρήσης της Τεχνολογίας Πληροφοριών κι Επικοινωνιών και των αλλαγών στα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού, έχει οδηγήσει σε πολλές αλλαγές στη δομή των οργανισμών, στον

τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες και στις θέσεις εργασίας. Αυτές οι αλλαγές περιλαμβάνουν αύξηση της **έκτακτης εργασίας** (μερικής απασχόλησης και περιστασιακής απασχόλησης), **εντατικοποίηση** της εργασίας (εργαζόμενοι που εργάζονται περισσότερες ώρες και πιο σκληρά), **εργασιακή ανασφάλεια**, **ευέλικτα σχήματα εργασίας** (όπως ευέλικτο ωράριο εργασίας, τηλεργασία, παροχή διαφόρων τύπων αδειών και πρακτικές «φιλικές προς την οικογένεια» όπως η φροντίδα των παιδιών ή η βοήθεια σε ηλικιωμένους), **τηλεργασία**, **παγκόσμιες ομάδες έργων** (*global project teams*) και **νέες μορφές εργασίας**, όπως η αύξηση των θέσεων εργασίας στον τομέα των υπηρεσιών (π.χ. απασχόληση στο τηλεφωνικό κέντρο και εργασία γνώσης). Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις εξελίξεις, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η ανάλυση και ο σχεδιασμός εργασίας μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Kramar et al, 2017). Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι αδύνατη χωρίς την ενασχόληση με την **ανάλυση ροής εργασιών**, την **ανάλυση εργασίας** και το **σχεδιασμό εργασίας**. Οι διευθυντές καλούνται να κατανοήσουν ολόκληρη τη διαδικασία ροής εργασιών και διασφαλίσουν ότι αυτή **μεγιστοποιεί** την **αποδοτικότητα** και την **αποτελεσματικότητα**. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω του **επανασχεδιασμού** και της **διαμόρφωσης πρακτικών HR**.

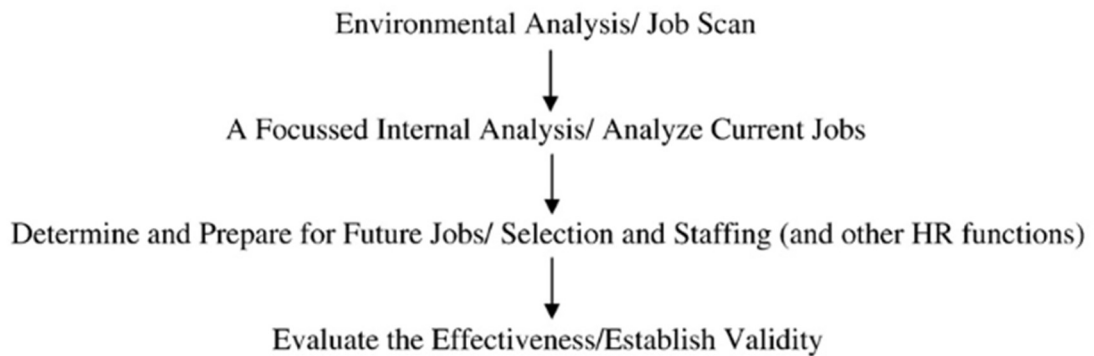
Δεν υπάρχει «ένας καλύτερος τρόπος» για το σχεδιασμό θέσεων εργασίας και τη δομή των οργανισμών. Κάθε οργανισμός απαιτείται να εναρμονίσει και να ευθυγραμμίσει από τη μία πλευρά το **περιβάλλον**, την ανταγωνιστική **στρατηγική** και τη **φιλοσοφία** του και από την άλλη τις **θέσεις εργασίας** και τον **οργανωσιακό σχεδιασμό** του (Kramar et al, 2017).

Ανάλυση θέσης εργασίας

Ανάλυση θέσης εργασίας είναι η συστηματική διαδικασία της συλλογής, καταγραφής και αξιολόγησης στοιχείων και πληροφοριών σ' έναν οργανισμό, η οποία γενικά αποσκοπεί στον προγραμματισμό ΑΠ και στην περιγραφή θέσης εργασίας (Κάτου, 2017).

Η ανάλυση εργασίας αποτελεί ίσως τη **βασικότερη** λειτουργία της ΔΑΠ καθώς οι περισσότερες λειτουργίες ΔΑΠ βασίζονται άμεσα ή έμμεσα σε αυτή (Κάτου, 2017). Ο Singh (2008) θεωρεί την ανάλυση θέσεων εργασίας ως την **“καρδιά”** του τμήματος ΔΑΠ και την κατηγοριοποιεί σε Παραδοσιακή και Στρατηγική ανάλυση, επισημαίνοντας την ανάγκη για μια πιο **προληπτική** (proactive) και στρατηγικά προσανατολισμένη ανάλυση εργασίας ώστε να ανταποκρίνεται στις αναδυόμενες οργανωτικές ανάγκες που προκύπτουν από το ταραχώδες (turbulent) επιχειρηματικό περιβάλλον. Συνεχίζει προσεγγίζοντας τη **στρατηγική ανάλυση εργασίας** ως ένα σύνολο μεθόδων που βοηθούν τη διοίκηση να προβλέψει και να διαχειριστεί τις αλλαγές που σχετίζονται με τις

θέσεις εργασίας και την εργασία και την ορίζει ως την **ευθυγράμμιση** των τρεχουσών και μελλοντικών θέσεων εργασίας με τον **στρατηγικό προσανατολισμό** του οργανισμού (Singh, 2008). Καθώς επηρεάζει αρκετές από τις λειτουργίες της ΔΑΠ, περιλαμβάνει και κάθετες αλλά και οριζόντιες συνδέσεις, όπως αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 4.1 (Singh, 2008).



Διάγραμμα 4.1: Διαδικασία Στρατηγικής Ανάλυσης Εργασίας (και στρατηγικές συνδέσεις)

Πηγή: Singh, P. (2008) *Job analysis for a changing workplace*. Elsevier, *Human Resource Management Review* 18, pp 87-99

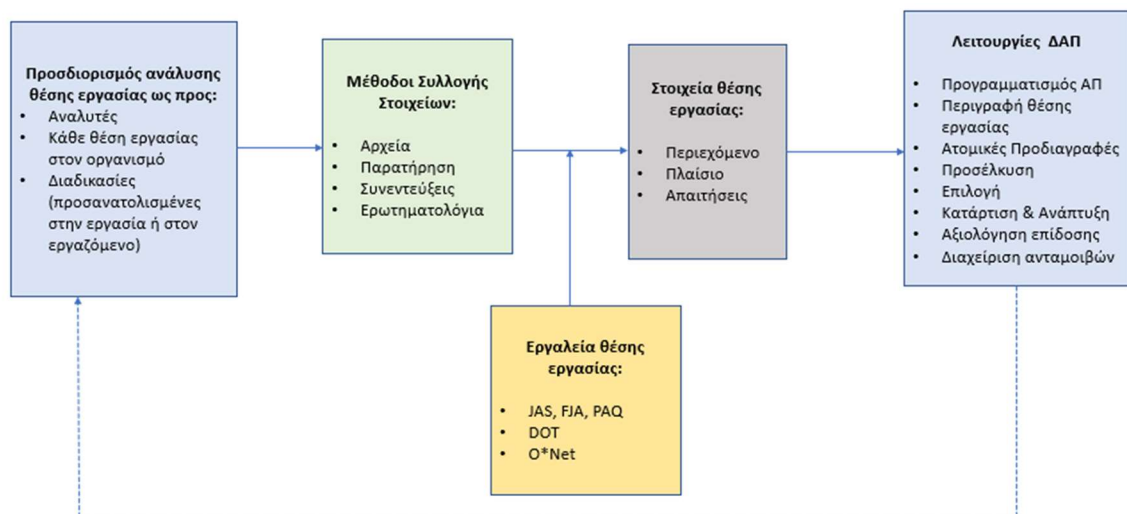
Στο Διάγραμμα 4.2 αποτυπώνεται η διαδικασία για τις περιπτώσεις εργασιών που είτε δεν υπάρχουν, είτε υπάρχουν κι αλλάζουν γρήγορα, όπως προκύπτει από τις εκτιμήσεις και τις προβλέψεις του περιβάλλοντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις καθορίζονται απαιτούμενες συμπεριφορές και συνεπακόλουθα KSAs για αύξηση της επίδοσης (Singh, 2008).



Διάγραμμα 4.2: Ανάλυση εργασίας για εργασίες που δεν υπάρχουν ή αλλάζουν ταχύτατα

Πηγή: Singh, P. (2008) *Job analysis for a changing workplace*. Elsevier, *Human Resource Management Review* 18, pp 87-99

Στο διάγραμμα 4.3 η Κάτου (2017) παραθέτει το πλαίσιο ανάλυσης εργασίας που αποτελείται από πέντε βασικά στοιχεία. Σύμφωνα με αυτό, οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι συλλογής στοιχείων για την ανάλυση θέσης εργασίας είναι τα **αρχεία** (εκθέσεις, κατάλογοι, ημερολόγια, αναθέσεις εργασίας, χρήση τεχνικής ανασκόπησης κρίσιμων περιστατικών), **παρατήρηση** εργαζομένων, **συνεντεύξεις** εργαζομένων, **ερωτηματολόγια** (Armstrong, 2009, Caruth & Handlogten, 2006). Επιπρόσθετα, υπάρχουν διάφορα εργαλεία συλλογής στοιχείων (JAS, FJA, PAQ²⁰, DOT, O*Net) για την ανάλυση των εργασιών, καθένα με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του, χωρίς να υπάρχει κάποιο που υπερτερεί και είναι καλύτερο έναντι των υπολοίπων.



Διάγραμμα 4.3: Πλαίσιο ανάλυσης θέσης εργασίας

Πηγή: Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

Για τη διεξαγωγή αποτελεσματικής ανάλυσης θέσης εργασίας υπάρχουν επτά βασικά ερωτήματα τα οποία θα πρέπει να απαντώνται, ως εξής (Κάτου, 2017):

- «Έχει εξεταστεί κατά πόσο η θέση εργασίας είναι ακόμη απαραίτητη;
- Έχει διερευνηθεί κατά πόσο τα πρότυπα εργασίας, οι νέες τεχνολογίες ή οι νέες υπηρεσίες έχουν αλλάξει τη θέση εργασίας;
- Έχει εξεταστεί κατά πόσο οποιοσδήποτε αλλαγές στη θέση εργασίας απαιτούν άλλες δεξιότητες;
- Έχουν αναγνωριστεί προσεκτικά τι έργα που πρέπει να γίνουν;

²⁰ Το PAQ είναι ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο που περιέχει 194 στοιχεία που αντιπροσωπεύουν εργασιακές συμπεριφορές, συνθήκες εργασίας και χαρακτηριστικά εργασίας που μπορούν να γενικευθούν σε μια μεγάλη ποικιλία θέσεων εργασίας. Είναι οργανωμένα σε έξι ενότητες. Περισσότερη ανάλυση παρατίθεται στο βιβλίο: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A., Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia

- Έχει εξεταστεί κατά πόσο τα έργα αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν μαζί, να ανακατανεμηθούν ή να ανατεθούν σε άλλους εργαζόμενους;
- Έχει αξιολογηθεί κατά πόσο τα έργα αυτά ταιριάζουν με οποιεσδήποτε άλλες θέσεις εργασίας στον οργανισμό;
- Έχει διερευνηθεί κατά πόσο η θέση αυτή εργασίας είναι πιθανό να αλλάξει στο προσεχές μέλλον;»

Σχεδιασμός εργασίας

Σχεδιασμός εργασίας (job design), σύμφωνα με τους Bratton και Gold (2003) είναι η διαδικασία συνδυασμού του συνόλου των καθηκόντων και ευθυνών των ατόμων για τη δημιουργία πλήρων θέσεων εργασίας. Ο σχεδιασμός εργασίας έχοντας έναν πιο προληπτικό προσανατολισμό προς την αλλαγή εργασίας, εστιάζει περισσότερο στα εργασιακά και κοινωνικά χαρακτηριστικά μιας εργασίας που έχουν αντίκτυπο σε μεμονωμένους εργαζόμενους (Humphrey et al, 2007).

Ο σχεδιασμός εργασίας είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζεται ο **τρόπος εκτέλεσης** αυτής. Ο επανασχεδιασμός εργασίας αναφέρεται στην αλλαγή των εργασιών ή του τρόπου με τον οποίο εκτελείται μια εργασία. Για την επίτευξη αποτελεσματικού σχεδιασμού εργασίας απαιτείται η πλήρης κατανόηση αυτής (μέσω της ανάλυσης εργασίας) και η θέση της στη διαδικασία ροής εργασιών της μεγαλύτερης μονάδας (ανάλυση ροής εργασιών) (Kramar et al, 2017). Η έρευνα έχει εντοπίσει τέσσερις βασικές προσεγγίσεις²¹ που έχουν χρησιμοποιηθεί σε διάφορους κλάδους (π.χ. που έχουν αντιμετωπίσει ζητήματα σχεδιασμού εργασίας και είναι: (1) η **παρακινητική προσέγγιση** (motivational approach), (2) η **μηχανιστική προσέγγιση** (mechanistic approach), (3) η βιολογική προσέγγιση (biological approach), (4) η αντιληπτικό-κινητική προσέγγιση (Perceptual-motor approach) (Kramar et al, 2017).

Η σύνταξη περιγραφής θέσης εργασίας απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες όπως: τίτλο θέσης εργασίας (τυποποιημένοι τίτλοι εργασίας περιλαμβάνονται στο O*Net²²), πλαίσιο (οργανισμός, τμήμα, θέση, εποπτεία), σύνοψη θέσης εργασίας (σκοπός), περιεχόμενο (καθήκοντα), συνθήκες εργασίας (περιβάλλον επιχείρησης, ώρες εργασίας, μισθός, άλλα οφέλη), άλλες πληροφορίες (ευκαιρίες σταδιοδρομίας), πρότυπα επίδοσης (Κάτου, 2017).

²¹ Εκτενέστερη ανάλυση και χαρακτηρισμός εργασιών στις τέσσερις διαστάσεις εμπεριέχεται στο βιβλίο Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), Human resource management: strategy, people, performance, McGraw-Hill Education / Australia, σελ. 194-197.

²² <http://www.onetonline.org/>

Αναφορικά με τις **ατομικές προδιαγραφές**, αυτές απορρέουν από την περιγραφή θέσης εργασίας και περιλαμβάνουν τα απαραίτητα, ουσιώδη κι επιθυμητά προσόντα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος. Συνήθως χρησιμοποιούνται τρεις προσεγγίσεις για τη διαμόρφωσή τους: προσέγγιση κατηγοριοποίησης γνωρισμάτων (επτά ή πέντε σημείων), προσέγγιση ταιριάσματος κι επάρκειας. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να περιλαμβάνει KSAs, εμπειρία, επαγγελματικά προσόντα, κατάρτιση, προσωπικά χαρακτηριστικά (Κάτου, 2017). Αυτά αποτελούν και πυξίδα-οδηγό στη διαδικασία της στελέχωσης.

Οι Lepak και Snell (1999 & 2001) έχουν αναπτύξει τέσσερις **τύπους ανθρώπινου κεφαλαίου**, καθένας από τους οποίους μπορεί να αναγνωριστεί από την αξία και τη μοναδικότητα που φέρνει στον οργανισμό, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.4. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στη δυνατότητα βελτίωσης της αποδοτικότητας και την αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, εκμετάλλευσης ευκαιριών της αγοράς ή/και εξουδετέρωσης πιθανών απειλών. Η μοναδικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο είναι σπάνιο, εξειδικευμένο και ειδικό για την επιχείρηση.

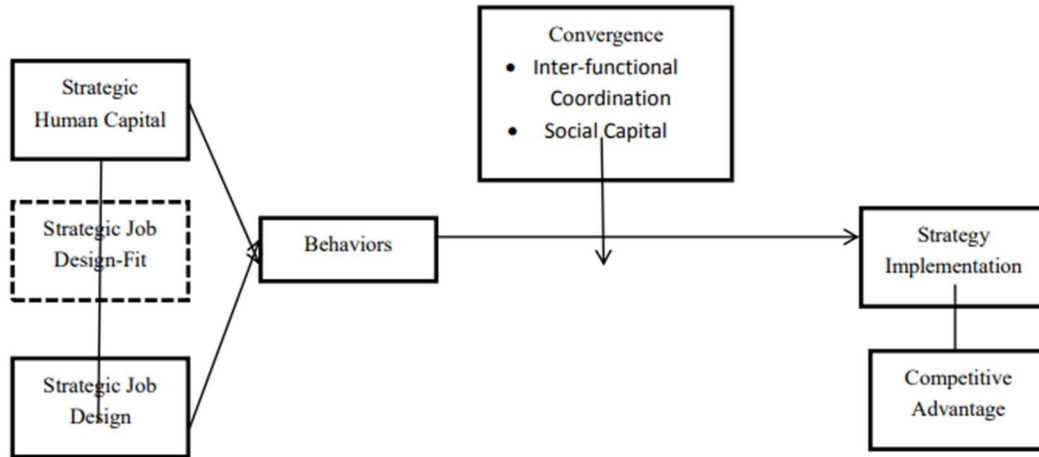
Uniqueness	High	Quadrant 4 Alliances/partnerships (collaborative-based HR configuration)	Quadrant 1 Knowledge-based employment (commitment-base HR configuration)
	Low	Quadrant 3 Contractual work arrangements (compliance – based HR configuration)	Quadrant 2 Job –based employment (productivity-based HR configuration)
		Strategic Value	

Διάγραμμα 4.4: Χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου και τρόποι απασχόλησης

Πηγή: Lepak D.P., Snell S.A., 2002, 'Examining the HR architecture: the relationships among human capital, employment and HR configurations', Journal of Management , 28, p. 520

Μία από τις δραστηριότητες HRM, όπως προαναφέρθηκε είναι ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, αλλά για την επίτευξη της **αποτελεσματικότητας** του **SHRM** στη στρατηγική του διάσταση, έχει προταθεί ο «**στρατηγικός σχεδιασμός εργασίας**» που αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη και διαχείριση των ικανοτήτων του οργανισμού με αναγνώριση των σημείων υπεροχής του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός εργασίας έχει άμεση επίδραση στην υλοποίηση της στρατηγικής (Khan et al, 2014). Οι Khan και οι συνάδελφοί του (2014) προτείνουν κι ένα εννοιολογικό μοντέλο στο Διάγραμμα 4.5 στη διαδικασία στην

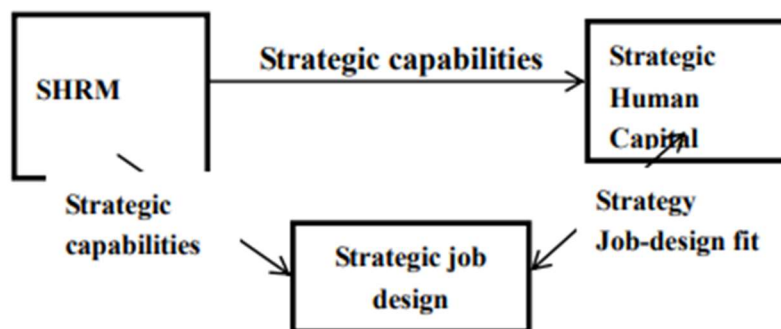
οποία υπεισέρχεται ο στρατηγικός σχεδιασμός εργασίας ώστε να επιτευχθεί η υλοποίηση στρατηγικής και να αναπτυχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λαμβάνοντας υπόψη το ανθρώπινο κεφάλαιο.



Διάγραμμα 4.5: Εννοιολογικό Μοντέλο

Πηγή: Khan N. J., Azhar, S., Hayat, Z., (2014), "Strategic Approach to Job Design: An Issue in Strategy Implementation", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, σελ.57

Η στρατηγική ικανότητα του SHRM έγκειται στην αναγνώριση και σχεδίαση στρατηγικών θέσεων εργασίας που διευκολύνουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων του οργανισμού σε οποιοδήποτε επίπεδο με το καλύτερο στρατηγικό ανθρώπινο κεφάλαιο με τις αντίστοιχες ικανότητες που πρέπει να οριστούν σε αυτές τις θέσεις για αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής (Διάγραμμα 4.6) (Khan et al, 2014).



Διάγραμμα 4.6: Νέα προσέγγιση και συνεχής επιδίωξη του SHRM

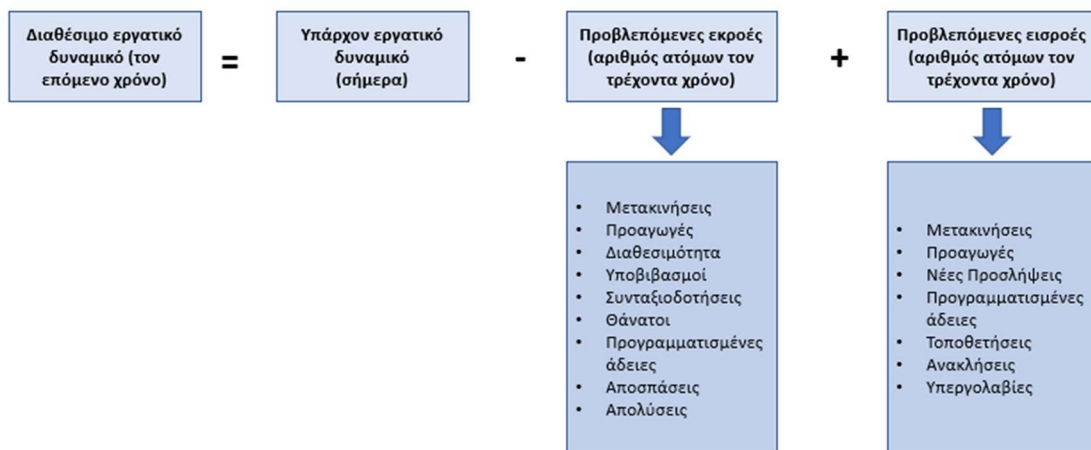
Πηγή: Khan N. J., Azhar, S., Hayat, Z., (2014), "Strategic Approach to Job Design: An Issue in Strategy Implementation", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, σελ.57

4.2 Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

«Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, την απόκτηση και την αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.»

- *Χυτήρης, 2018*

Ο προγραμματισμός ΑΠ έχει αναγνωριστεί τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επαγγελματίες ως θεμελιώδης πτυχή μιας στρατηγικής προσέγγισης ΔΑΠ. Ο στρατηγικός προγραμματισμός ΑΠ θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη φιλοσοφία και αποστολή της επιχείρησης, το στάδιο του κύκλου ζωής της, την κουλτούρα, τις κρίσιμες παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις δυνάμεις και αδυναμίες που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, εκτιμήσεις για μελλοντική ζήτηση και προσφορά ΑΠ, τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης (Χυτήρης, 2018). Η διαδικασία του προγραμματισμού ΑΠ θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικό θα είναι **επαρκές** και **ικανό** για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός θα πρέπει να περικλείει ολόκληρο τον οργανισμό. Στο διάγραμμα 4.7 παρουσιάζεται μια απλή μέθοδος υπολογισμού εργατικού δυναμικού σε επίπεδο μονάδας ή τμήματος (για το επόμενο έτος).

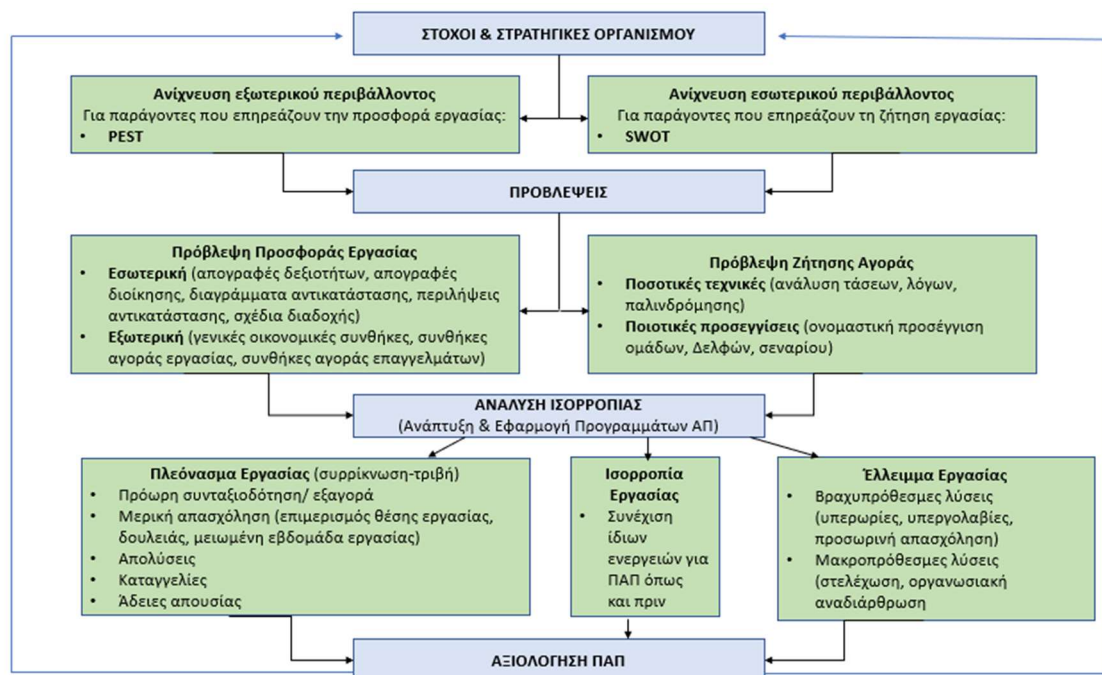


Διάγραμμα 4.7: Υπολογισμός εργατικού δυναμικού σε επίπεδο μονάδας για επόμενο έτος

Πηγή: Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, σελ. 186

Η διαδικασία προγραμματισμού ΑΠ απαρτίζεται από επιμέρους βασικά βήματα που απεικονίζονται στο Διάγραμμα 4.8. Αυτά περιλαμβάνουν: (1) την ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος για να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την προσφορά

εργασίας, (2) την ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος για να εντοπιστούν ικανότητες, δυνάμεις και αδυναμίες του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, (3) πρόβλεψη προσφοράς με χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, (4) ανάλυση ισορροπίας στην οποία διερευνάται τυχόν κενό μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας και ανάπτυξη προγραμμάτων ΑΠ που εξισορροπούν ζήτηση- προσφορά, (5) αξιολόγηση ως προς την ακρίβεια των προβλέψεων και δρομολόγηση τυχόν διορθώσεων.



Διάγραμμα 4.8: Πλαίσιο προγραμματισμού ΑΠ

Πηγή: Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, σελ. 195

Αναφορικά με την αξιολόγηση της διαδικασίας προγραμματισμού ΑΠ η Κάτου (2017) παραθέτει τέσσερις ουσιαστικές ερωτήσεις που τίθενται, σύμφωνα με το έργο των Caruth και Handlogten (2006), ως ακολούθως:

- «Συμμετέχει ο προγραμματισμός ΑΠ στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού;
- Υπάρχουν απογραφές δεξιοτήτων και απογραφές διοίκησης στον οργανισμό οι οποίες ενημερώνονται τακτικά για όλους τους εργαζομένους;
- Γίνονται προβλέψεις, τουλάχιστον σε ετήσια βάση, αναφορικά με τις ανάγκες του οργανισμού σε ετήσια βάση;
- Διαθέτει ο οργανισμός σχέδια, πολιτικές και διαδικασίες που αναφέρονται στην αντιμετώπιση των ελλείψεων και πλεονασμάτων του προσωπικού;»

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016) σημαντικοί **δείκτες** που χρησιμοποιούνται για πρόβλεψη και υλοποίηση του προγραμματισμού είναι ο δείκτης αποχώρησης (turnover index), που μετρά το ποσοστό απώλειας εργαζομένων, ο δείκτης σταθερότητας (stability index) που δείχνει την τάση των εργαζομένων να μένουν στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα, ο δείκτης ανάλυσης διάρκειας απασχόλησης (length of service analysis) και ο δείκτης επιβίωσης ή συγκράτησης (survival rate) ο οποίος παρουσιάζει το ποσοστό των εργαζομένων που μένει στον οργανισμό για κάποια περίοδο μετά από μια συγκεκριμένη κατάσταση (π.χ. εκπαίδευση, πρόσληψη).

Ένα καλά δομημένο σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού (HR plan) ελαχιστοποιεί τον κύκλο εργασιών (turnover) των εργαζομένων και συνεισφέρει σημαντικά στην χρηματοοικονομική επίδοση (Huselid 1994, σε Siddique, 2004). Ο **ακριβής** προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι το κύριο χαρακτηριστικό της μετατροπής των επιχειρηματικών στρατηγικών σε συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές HRM, ιδιαίτερα σε πολιτικές και τις πρακτικές πρόσληψης και επιλογής (Hussey 1999, Breaugh &Starke, 2000, Anderson, et al., 2000 σε Chanda, Bansal και Chanda, 2010).

Ο κύριος στόχος για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι να αποκτήσει τον σωστό αριθμό ατόμων με τις σωστές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, στον σωστό εργασιακό ρόλο τη σωστή στιγμή με έγκαιρο και οικονομικά αποτελεσματικό τρόπο (Hussey 1999, Breaugh and Starke, 2000, Anderson , et al., 2000 in, Chanda, Bansal and Chanda, 2010).

4.3 Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΠ (Human Resource Information Systems -HRIS)

Τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί έχουν αναπτύξει πληροφοριακά συστήματα για την επίτευξη αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, βελτίωσης της ποιότητας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα πληροφοριακά συστήματα ανθρωπίνων πόρων ή δυναμικού (HRIS) χρησιμοποιούνται από το τμήμα HR για την επίτευξη των ίδιων σκοπών (Kumar, 2012). Η μείωση του κόστους της τεχνολογίας υπολογιστών έναντι του αυξανόμενου κόστους αποζημίωσης και οφελών εργαζομένων κατέστησε την απόκτηση HRIS που βασίζονται σε υπολογιστή μια απαραίτητη επιχειρηματική απόφαση (Mohan et al., 2012).

Η σημερινή τεχνολογία ανθρώπινου δυναμικού προσανατολίζεται σε συστήματα που βασίζονται στο διαδίκτυο για την παροχή δεδομένων και υπηρεσιών όπως η αυτοεξυπηρέτηση εργαζομένων (employee self-service - ESS), η ηλεκτρονική πρόσληψη, η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου, τα διαδικτυακά τεστ αιτούντων και η διαδικτυακή διαχείριση παροχών. Πολλοί οργανισμοί υποστηρίζουν πλέον HR πύλες (portals), οι οποίες παρέχουν ένα σημείο επαφής για μια σειρά υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού.

Τα πληροφοριακά συστήματα ΔΑΠ (HRIS) είναι συστήματα βασισμένα στην **τεχνολογία** που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να συλλέγει, να αποθηκεύει, να διατηρεί, να ανακτά, να αναλύει και να διανέμει δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του, λαμβάνοντας εισροές από όλες τις δραστηριότητες ΑΠ. Ως εκ τούτου, τα HRIS προορίζονται να **αυτοματοποιήσουν** διάφορες διαδικασίες του μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού (Kramar et al, 2017). Ένα **αποτελεσματικό** πληροφοριακό σύστημα ΔΑΠ βασίζεται σε **αξιόπιστες** κι **έγκυρες** πληροφορίες σχετικά με τον τρέχον και δυνητικό ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Τα συστήματα HRIS βοηθούν τον οργανισμό: (1) στην υλοποίηση διοικητικών εργασιών πιο αποδοτικά και πιο γρήγορα, (2) στο συνδυασμό δεδομένων, (3) στην επεξεργασία στατιστικών στοιχείων και άλλων δεδομένων, (4) στην εκτίμηση προβλέψεων και (5) στην πρόσβαση σε πληροφορίες υπό τη μορφή αναφορών για λήψη καλύτερων αποφάσεων (Χυτήρης, 2018). Υποστηρίζουν βασικές λειτουργίες όπως διαχείριση αρχείων προσωπικού, μισθοδοσίας, καταγραφή αδειών και απουσιών, ωρομέτρηση - παρουσιολόγιο, απογραφή δεξιοτήτων, αξιολόγηση επίδοσης, εκπαίδευση και ανάπτυξη, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, πρόσληψη και προγραμματισμός σταδιοδρομίας, κοστολόγηση εργασίας, προϋπολογισμός εργατικού κόστους, βοηθώντας τον οργανισμό στη διαχείριση όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (Kumar, 2012, Χυτήρης, 2018). Έτσι, ένα σύστημα HRIS αποτελείται από υποσυστήματα (modules) που επικοινωνούν μεταξύ τους.

Οι **διαστάσεις** του συστήματος HRIS είναι η στρατηγική ολοκλήρωση, η πρόβλεψη και ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη επίδοσης, η επικοινωνία και ενοποίηση, καταγραφές και συμμόρφωση, ανάλυση ανθρώπινων πόρων και διαχείριση γνώσης (Mayfield et al, 2003, Cascio, 2006).

Η χρήση συστημάτων HRIS δύναται να οδηγήσει σε πολύτιμα αποτελέσματα για τον οργανισμό. **Η μείωση του κόστους και του χρόνου** καθώς και η **βελτιωμένη επικοινωνία** συντελούν στη δημιουργία συνθηκών όπου το τμήμα Ανθρώπινου

Δυναμικού (HR) διαδραματίζει έναν πιο **στρατηγικό ρόλο** στον οργανισμό. Τα συστήματα HRIS συμβάλλουν στην **ανάλυση των αναγκών** του οργανισμού σε όρους ανθρωπίνων πόρων και διαχείρισης αυτών, οδηγούν σε βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης και **αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο διοικείται η επιχείρηση** (Troshani, Jerram and Hill, 2011). Δίνουν επιπρόσθετα ευκαιρία στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού (HR) να γίνουν **στρατηγικοί συνεργάτες** με την **ανώτατη διοίκηση** (Lengnick & Moritz, 2003). Μέσω των συστημάτων HRIS, οι λειτουργίες HR γίνονται πιο αποτελεσματικές και παρέχεται καλύτερη λήψη αποφάσεων. Δημιουργούν **στρατηγική αξία** βοηθώντας στο σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών που διασφαλίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Boateng, 2007). Η έρευνα δείχνει ότι η το HRIS μπορεί να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη παραγωγικότητα και κερδοφορία μιας εταιρείας, αυξάνει την αποτελεσματικότητα και μεταμορφώνει επίσης τη λειτουργία HR.

Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ HRIS και **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, στο πεδίο ερευνών έχει επισημανθεί ότι τα HRIS βοηθούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της **μείωσης του κόστους** (Gurol et al. 2010 και Beadles et al. 2005), της **επίτευξης λειτουργικής αριστείας**, της **ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών** (Chui & Fleming, 2011) και της **βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στη λήψη αποφάσεων** (Manyika 2009).

Σε πολλούς μεγάλους οργανισμούς, το HRIS έχει χρησιμοποιηθεί για τρεις ευρείες λειτουργίες HRM: επεξεργασία συναλλαγών, αναφορά και παρακολούθηση, συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (ΣΥΑ) και εξειδικευμένα συστήματα (expert systems) (Kramar et al, 2017). Για να είναι πιο αποτελεσματική η λειτουργία του συστήματος HRIS πρέπει να ενσωματωθεί σε στρατηγικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και επιχειρηματικές διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές για να διασφαλίσουν ότι ένα HRIS χρησιμοποιείται ευρέως και αποτελεσματικά, μόλις υιοθετηθεί. Κρίσιμη παράμετρος είναι η διαχείριση της **διαδικασίας αλλαγής** ώστε να εξασφαλιστεί η αποδοχή και χρήση από τους εργαζόμενους που εμπλέκονται στην εφαρμογή του HRIS. Η καλή υποδομή τεχνολογίας πληροφοριών, σε συνδυασμό με στρατηγικές επικοινωνίας και εκπαίδευσης, όπως σεμινάρια, υποστήριξη χρηστών και ενσωματωμένα γραφεία υποστήριξης, (help-desks) είναι απαραίτητα σε όλα τα στάδια ενός κύκλου ζωής του HRIS και σε αυτή την κατεύθυνση (Kramar et. al., 2017).

Πίνακας 4.1: Πλεονεκτήματα και εμπόδια εφαρμογής συστήματος HRIS

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ HRIS	ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ HRIS
Αύξηση ανταγωνιστικότητας επιχείρησης	Ανεπαρκής χρηματοοικονομική υποστήριξη
Ενδυνάμωση διασύνδεσης δομών & δραστηριοτήτων	Έλλειψη δέσμευσης από τη διοίκηση
Μετασχηματισμός εταιρικών αριθμητικών δεδομένων σε ουσιαστικές πληροφορίες	Ανεπαρκής γνώση χειρισμού του HRIS
Ενίσχυση αποτελεσματικότητας διοικητικών λειτουργιών της ΔΑΠ	Δυσκολία αποδοχής αλλαγής (change resistance)
Βελτίωση ελέγχου δεδομένων και αποφυγή λαθών	Ακατάλληλο, μη εξατομικευμένο HRIS
Αύξηση ενημέρωσης & ικανοποίησης εργαζομένων	Φόβοι για την ασφάλεια των δεδομένων
Μείωση λειτουργικού κόστους	

Πηγή: *Χυτήρης, Λ. (2018) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου*

4.4 Προσέλκυση προσωπικού κι επιλογή

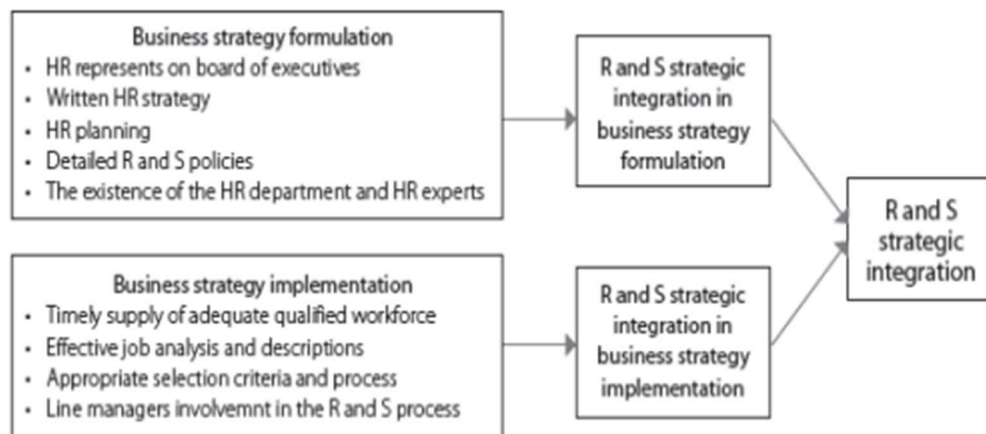
Κάθε επιχείρηση διαθέτει ανθρώπους με δεξιότητες ή κεφάλαιο γνώσεων που δεν μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν. Η προσέλκυση και η διατήρηση **ταλέντων** υψηλού επιπέδου παραμένει ένας σημαντικός στρατηγικός επιχειρηματικός στόχος, καθώς αυτοί οι εργαζόμενοι είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση και την ανάπτυξη επιχειρηματικών ευκαιριών και σχέσεων με τους πελάτες (Kramar et al, 2017).

Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού αντανakλούν στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις της σε ανθρώπινους πόρους ώστε να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Aaker, 1989, στο Sangeetha, 2010). Η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει την «άντληση», τη διαφήμιση και τις συνεντεύξεις μελλοντικών εργαζομένων, ωστόσο η διαδικασία επιλογής συνεπάγεται τη στελέχωση και την εκπαίδευση νέων εργαζομένων στο νέο ρόλο εργασίας (Sangeetha, 2010). Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο στάδιο της πρόσληψης και της επιλογής θα επηρεάσουν την εταιρεία στο μέλλον. Οι κακές αποφάσεις που λαμβάνονται στη διαδικασία επιλογής μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρό κόστος για έναν οργανισμό. Ως εκ τούτου, αποτελούν **σημαντικές διαδικασίες** στο SHRM (Henderson, 2011). Η ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων πρόσληψης, η ανάλυση των απαιτήσεων και ο εντοπισμός πηγών υποψηφίων είναι τα βήματα που απαιτούνται για τον σχεδιασμό της προσέλκυσης υποψηφίων (Armstrong, 2014). Όταν ένα πρόγραμμα πρόσληψης είναι **αποτελεσματικό** απευθύνεται σε

μεγαλύτερο αριθμό αιτούντων (Herriot, 1989 σε Branine, 2008). Επιπλέον, η ύπαρξη περισσότερων αιτούντων αφήνει τον υπεύθυνο προσλήψεων με περισσότερες επιλογές.

Για να χαρακτηριστούν οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής ως **στρατηγικές**, πρέπει να εμφανίζουν τρία χαρακτηριστικά: η **στρατηγική ολοκλήρωση**, η **μακροπρόθεσμη εστίαση** και μια **μέθοδος** για την ερμηνεία των στρατηγικών απαιτήσεων σε έναν κατάλληλο σχεδιασμό πρόσληψης και επιλογής (Millmore, 2003). Μάλιστα μέσω αυτών των διαδικασιών, ευθυγραμμίζεται η επίδοση των εργαζομένων με την εταιρική στρατηγική (Sparrow & Hiltrop 1994, σε Millmore, 2003).

Το Διάγραμμα 4.9 δείχνει την ενοποίηση της στρατηγικής ολοκλήρωσης πρόσληψης και επιλογής. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η πρόσληψη και η επιλογή στο ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε έναν οργανισμό καθώς ευθυγραμμίζει το εργατικό δυναμικό με τους σκοπούς του. Η επιτυχής επιλογή είναι εφικτή μόνο όταν επιτευχθεί αποτελεσματική πρόσληψη (Mullen 2005, σε Talukder, 2014).



Διάγραμμα 4.9: Πλαίσιο για στρατολόγηση (Recruitment) κι επιλογή (Selections) στρατηγικής ολοκλήρωσης

Πηγή: Chanda, A., Bansal T. and Chanda, R. (2010) 'Strategic Integration of Recruitment Practices and its Impact on Performance on Indian Enterprises' *Research and Practice in Human Resource Management* 18(1) pp.5

Μάνατζμεντ Ταλέντων (Talent management)

Οι οργανισμοί σήμερα δίνουν τεράστια έμφαση στο μάνατζμεντ ταλέντων, καθώς θεωρείται βασικό για **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (Cook and Macaulay, 2009). Ο Armstrong (2014) ορίζει το μάνατζμεντ ταλέντων ως τη διαδικασία μέσω της οποίας διασφαλίζεται ότι **ο οργανισμός διαθέτει τα ταλαντούχα άτομα που χρειάζεται για να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του σκοπούς**. Οι διαδικασίες μάνατζμεντ ταλέντων περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, την

ανάλυση κενού ταλέντων, την πρόσληψη, στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, διατήρηση, ανασκόπηση ταλέντων, σχεδιασμό διαδοχής και αξιολόγηση (McCaughey & Wakefield, 2006). Το **στρατηγικό μάνατζμεντ ταλέντων** περιλαμβάνει την **πρόβλεψη** του ανθρώπινου κεφαλαίου και τον **καθορισμό αντίστοιχου σχεδίου** (Carpelli, 2008, σε Beardwell & Claydon, 2010). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών έχει κλιμακωθεί παγκοσμίως, γεγονός που έχει αυξήσει την απαίτηση για ανθρώπινο κεφάλαιο, επιπλέον, έχει καταστήσει απαραίτητη την παροχή ενός αριθμού ταλέντων σε οργανισμούς (Muntean, 2014). Επομένως γίνεται αντιληπτή η σχέση μεταξύ μάνατζμεντ ταλέντων και διαδικασίας στρατολόγησης κι επιλογής προσωπικού.

4.5 Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

- Armstrong, M. (2009), "*A Handbook of Personnel Management Practice*", 11th Edition, London: Kogan Page
- Armstrong, M., (2014), "*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*", 13th edition, UK: Kogan Page Limited
- Beadles, N., Lowery, C., & Johns, K., (2005). *The impact of human resource information systems: An exploratory study in the public sector*, *Communication of the IIMA*, 5(4):39–46
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010) '*Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 6th ed. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Branine, M. (2008), "*Graduate recruitment and selection in the UK*", *Career Development International*, (13)6 pp. 497 – 513, Emerald Insight.
- Bratton, J., Gold, J., (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd Edition, Basingstoke: Palgrave- Macmillan
- Caruth, D.L., and Handlogten, G.D., (2006), "*Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting and Selecting for Human Professionals*", 2nd Edition, West Port: Quorum Books
- Cascio, W. F., (2006), *10 Global performance management systems*, *Handbook of research in international human resource management*, 176.
- Chanda, A., Bansal T. and Chanda, R. (2010) '*Strategic Integration of Recruitment Practices and its Impact on Performance on Indian Enterprises*' *Research and Practice in Human Resource Management* 18(1) pp.1-15
- Chui, M., & Fleming, T., (2011), *Inside P & G's digital revolution*, *McKinsey Quarterly*, 1–11.
- CIPD, (2014), *Recruitment-an overview: Fact Sheet*, London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Cook, S. & Macaulay, S. (2009) '*Talent management: key questions for learning and development*', *Training Journal*, pp. 37-41, Business Source Complete
- Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*. 2nd ed. London: CIPD
- Humphrey, S.E., Nahrgang J.D., Morgeson F.P., (2007) '*Integrating motivational, social, contextual work design features: a meta-analytical summary and theoretical extension of the work design literature*', *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 1332–56
- Gurol, Y., Wolff, A., & Berkin, E., (2010). *E-HRM in Turkey: A case study*. In I. Lee (Ed.), *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy*, 530–540
- Khan N. J., Azhar, S., Hayat, Z., (2014), "Strategic Approach to Job Design: An Issue in Strategy Implementation", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, No. 1, Doi:10.5296/ijhrs.v5i1.6794

- Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia
- Kumar, R., (2012), *Human resource information system: An innovative strategy for human resource management*, GIAN JYOTI E-JOURNAL, Volume 1, Issue 2
- Lengnick-Hall, M. L., and Moritz, S., (2003), *The impact of e-HR on the human resource management function*, Journal of Labour Research, 24(3), 365-379.
- Lepak D.P, Snell S.A., (1999), '*The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development*', Academy of Management Journal, 24(1), pp. 31–48; D.P.
- Lepak D.P, Snell S.A., 2002, '*Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configurations*', Journal of Management, 28, pp. 517–43.
- Mayfield, M., Mayfield, J., and Lunce, S., (2003), *Human resource information systems: A review and model development*, Advances in Competitiveness Research, 11(1), 139-151
- Manyika, J. (2009), *Hal Varian on how the Web challenges managers*, McKinsey Quarterly, 2(4): 1-9
- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006) '*Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*', Journal for Quality & Participation, 29(4), pp.4-7, Business Source Complete
- Millmore, M. (2003) '*Just How Extensive is the Practice of Strategic Recruitment and Selection*' Irish Journal of Management, 24(1), pp.87-108, Business Source Complete
- Mohan T., Michael J., and Richard D., (2012), *Evolution of HRM and HRIS: The Role of Information Technology, in Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, Second Edit, NJ: SAGE Publications, Inc: 3-24
- Muntean, S. (2014) '*Talent Management and Its Contributions to the Performance of the Multinational Organisations*' Revista Academiei Fortelor Terestre, 19(3), pp.300-306, Academic Search Complete
- Sangeetha, K. (2010) '*Effective Recruitment: A Framework*', IUP Journal of Business Strategy, 7(1/2), pp. 93-107
- Siddique, C. (2004) '*Job Analyses: a strategic human resource management practice*', International Journal of Human Resource Management, 15(1), pp.219-244
- Singh, P. (2008) *Job analysis for a changing workplace*. Elsevier, Human Resource Management Review 18, pp 87-99.
- Talukder, H. (2014) '*Perceived Importance of Job Analysis Influencing Motivation and Competencies Among Blue-Collar and White-Collar Employees*'. IBA Business Review, 9(1), pp. 79-91, Business Source Complete
- Tarek M.A., (2018), *The Role of HRIS in Gaining a Competitive Advantage: The Case Study of Telecommunication Industry*, The British University in Egypt

Troshani, I., Jerram, C., Hill, S. R. (2011), *Exploring the public sector adoption of HRIS*, Industrial Management & Data Systems, 111(3), 470-488.

Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.

Χυτήρης, Λ. (2018) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

Κεφάλαιο 5ο : Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσουν τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και απαιτήσεις του οργανισμού. Λόγω της νέας τεχνολογίας και των οργανωσιακών αλλαγών, πολλές εταιρείες έχουν επανασχεδιάσει τις εργασίες τους. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστεί να αναπτύξουν νέες δεξιότητες για να είναι επιτυχημένοι στο νέο περιβάλλον. Οι εταιρείες πρέπει να δημιουργούν και να εξασφαλίζουν ένα εργασιακό περιβάλλον που να υποστηρίζει τις εργασιακές και μη δραστηριότητες των εργαζομένων. Έτσι υπεισέρχονται τομείς του HRM που σχετίζονται με:

- (1) τη διαχείριση της διαφορετικότητας και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής,
- (2) την αξιολόγηση και ανάπτυξη της επίδοσης των εργαζομένων,
- (3) την προετοιμασία των εργαζομένων και των διευθυντών σχετικά με τρέχοντες και μελλοντικούς εργασιακούς ρόλους καθώς και τον προσδιορισμό των εργασιακών ενδιαφερόντων, στόχων, αξιών και άλλων ζητημάτων σταδιοδρομίας.

5.1 Διαχείριση της διαφορετικότητας και της εργασιακής ισορροπίας (working balance)

“Diversity: the art of thinking independently together”

Malcolm S. Forbes

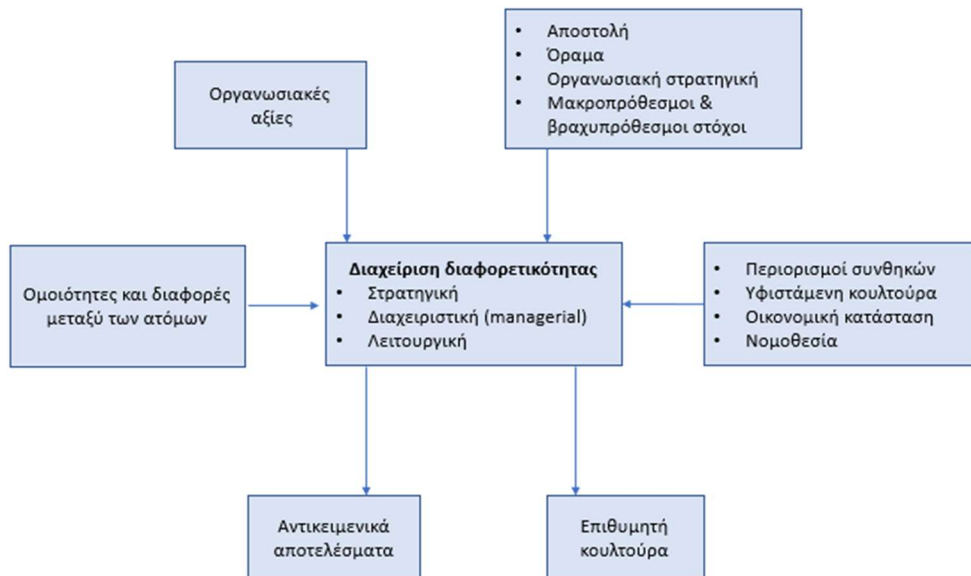
Η **διαχείριση της διαφορετικότητας** είναι η διαδικασία διαχείρισης των ομοιοτήτων και των διαφορών των ανθρώπων. Ορίζεται ως οι οικειοθελείς ενέργειες του οργανισμού που σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνουν εργαζόμενους με διαφορετικό υπόβαθρο που εντάσσονται στις επίσημες και ανεπίσημες δομές του μέσω πολιτικών και προγραμμάτων (Barak, 2011). Βασίζεται σε ένα σύνολο αξιών που αναγνωρίζουν ότι οι διαφορές των ανθρώπων αποτελούν **πηγή πιθανής δύναμης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** για τον οργανισμό (Kramar et al, 2017). Επιπλέον, μέσω της διαχείρισης διαφορετικότητας δημιουργείται ένα περιβάλλον που επιτρέπει

στους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στους οργανωτικούς στόχους και να βιώνουν προσωπική ανάπτυξη. Η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι διαφορετική από τις **ίσες ευκαιρίες απασχόλησης (Equal employment opportunity- EOO)**, καθώς οι δεύτερες αφορούν στην άρση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας. Η άρση των διακρίσεων είναι ουσιαστικό στοιχείο της διαδικασίας, αλλά δεν αρκεί, καθώς προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, η διαχείριση της διαφορετικότητας απαιτεί την ανάπτυξη **κουλτούρας** και σειράς **πολιτικών** υποστήριξης που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού. Έχει υποστηριχθεί ότι, η διαχείριση της διαφορετικότητας γίνεται ολοένα και πιο σημαντική διαδικασία για οργανισμούς όλων των μεγεθών σε μια αγορά εργασίας που γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική και όπου η γνώση αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kramar et al, 2017).

Η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί εξέλιξη των πρακτικών ΔΑΠ στοχεύοντας στην **κοινωνική δικαιοσύνη**, διασφαλίζοντας ένα εργασιακό περιβάλλον που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ομάδες εργαζομένων που δεν απολάμβαναν ισότιμης μεταχείρισης (γυναίκες, αλλοδαποί, άτομα με ειδικές ανάγκες), παρέχοντας **ίσες ευκαιρίες** σε όλους σχετικά με την πρόσληψη, εκπαίδευση και κατάρτιση και εφαρμόζοντας ευέλικτες πολιτικές για το προσωπικό. Παράλληλα, μέσω της προσπάθειας διατήρησης της εταιρικής φήμης, της προσέλκυσης και διατήρησης των κατάλληλων ταλέντων και της βελτίωσης της αποδοτικότητας ο απώτερος στόχος είναι η επίτευξη των στρατηγικών σκοπών (Oberfield, 2014; Bleijenbergh et al, 2010; Pitts, 2006). Η διαχείριση της διαφορετικότητας εκφεύγει από την έννοια της ηθικής και της δικαιοσύνης και αποκτά **οικονομικό αντίκρισμα**, καθώς από ένα ετερογενές εργατικό δυναμικό ενισχύεται η αποδοτικότητα, η δέσμευση και η ποιότητα (Pitts, 2009; Roosevelt, 1991; Roosevelt, 1990).

Σε αυτή την κατεύθυνση, ένα παράδειγμα προγράμματος που έχει σχεδιαστεί για τη διαχείριση της διαφορετικότητας είναι το **πρόγραμμα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance program)**, το οποίο είναι ένα σύνολο πολιτικών που βοηθούν τους εργαζόμενους να γίνονται πιο παραγωγικοί και ικανοποιημένοι στο χώρο εργασίας, παρέχοντάς τους ευκαιρίες να εξισορροπήσουν την εργασία και τις προσωπικές τους ευθύνες. Στο Διάγραμμα 5.1 απεικονίζεται το **μοντέλο διαχείρισης διαφορετικότητας** των Kramar και των συναδέλφων του (2017), στο οποίο φαίνεται ότι η αποστολή, το όραμα, η οργανωτική στρατηγική, οι σκοποί και οι αξίες αποτελούν βασικές επιρροές στην ανάπτυξη προγραμμάτων διαχείρισης της διαφορετικότητας. Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών για τη διαχείριση της διαφορετικότητας πρέπει να αναληφθεί σε τρία επίπεδα, προκειμένου να οικοδομηθεί ένας οργανισμός που θα διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ομοιότητες και τις διαφορές των ανθρώπων που

τον αποτελούν, ως εξής: (1) στο **στρατηγικό** επίπεδο, το οποίο αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα ως κρίσιμο για την επιτυχία του οργανισμού, (2) στο **διοικητικό** επίπεδο, το οποίο συνδέεται με τη διαμόρφωση πρακτικών και δομών διαχείρισης που διευκολύνουν την αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας και (3) στο **λειτουργικό** επίπεδο, το οποίο διευκολύνει την εφαρμογή των πρακτικών στο χώρο εργασίας.



Διάγραμμα 5.1: Μοντέλο διαχείρισης διαφορετικότητας

Πηγή: Kramar, 2002, 'Equity and diversity', in J. Teicher, P. Holland & R. Gough (eds), *Employee Relations Management: Australia in a Global Context*, Pearson Education, Melbourne

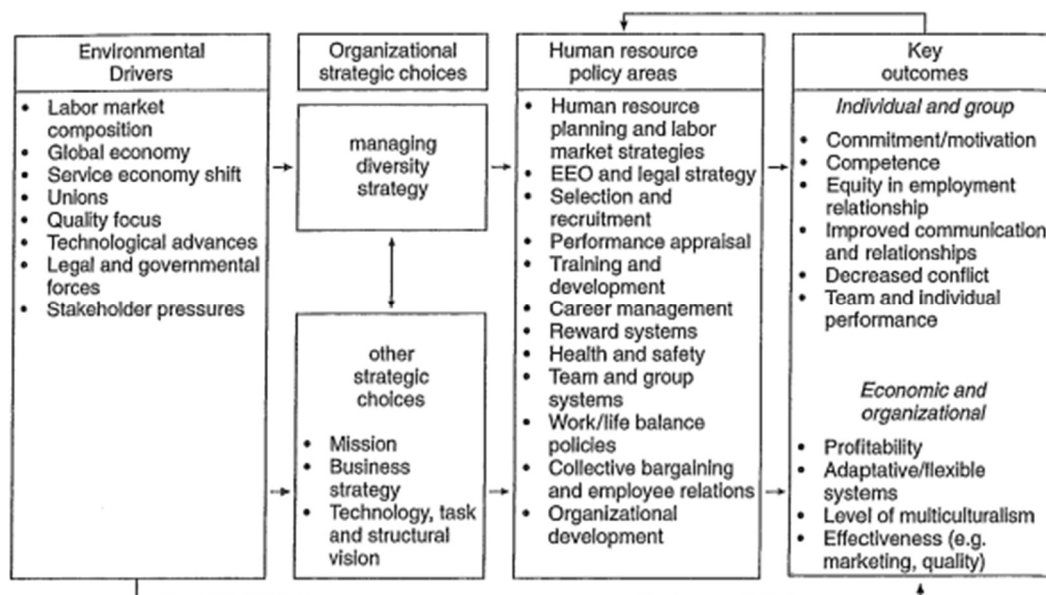
Η διαχείριση της διαφορετικότητας μπορεί να είναι μια σημαντική διαδικασία για τη βελτίωση της **επίδοσης** του οργανισμού. Συνήθως εντοπίζονται πέντε λόγοι για την υιοθέτηση μιας προσέγγισης διαχείρισης της διαφορετικότητας (Kramar et al, 2017):

- (1) **Αποτελεσματικός ανταγωνισμός** στην αγορά εργασίας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ο πληθυσμός και το εργατικό δυναμικό μεταβάλλονται,
- (2) παρέχει **πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**,
- (3) παρέχει ένα μέσο αποτελεσματικής **προσαρμογής** στην **αλλαγή**,
- (4) **ιδεολογικοί λόγοι**,
- (5) αποτελεί πηγή **καινοτομίας**.

Έτσι, μια ομάδα διαχείρισης με ποικιλομορφία μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τις απαιτήσεις διαφορετικών πολιτιστικών ομάδων και τμημάτων. Η προσαρμοστικότητα μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της διασφάλισης

ότι μια ετερογενής ομάδα ατόμων εμπλέκεται στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και αποφάσεων HRM. Έχει διαπιστωθεί ότι οι ομάδες εργασίας που αποτελούνται από άτομα από διάφορα υπόβαθρα είναι πιο ικανές να συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού, μέσω της συμβολής στο μάρκετινγκ, στην ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας και μέσω βελτιωμένης επίλυσης προβλημάτων. Μια αναδυόμενη ιδεολογική άποψη συνδέεται με τη συμβολή της διαχείρισης της διαφορετικότητας στην **εταιρική κοινωνική ευθύνη** ενός οργανισμού. Επιπρόσθετα, έχει αποδειχθεί ότι ομάδες εργασίας με ποικιλομορφία, δημιουργούν ένα ευρύτερο φάσμα ιδεών και πλαισίων που θα οδηγήσουν σε καινοτόμες ιδέες και ευκαιρίες. Πέρα από τις θετικές συνέπειες, μπορεί επίσης να υπάρξει και μια σειρά προκλήσεων, όπως καχυποψία, ένταση και σύγκρουση (Kramar et al, 2017).

Οι τρεις πιο κοινές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της διαφορετικότητας είναι η διεύρυνση της διαφορετικότητας (diversity enlargement), οι έλεγχοι κουλτούρας (cultural audits) και η ευαισθησία στη διαφορετικότητα μέσω της εκπαίδευσης (diversity sensitivity through training) (Kossek & Lobel, 1996). Οι Kossek και Lobel (1996) συστήνουν επιπρόσθετα κι ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της διαφορετικότητας όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.2 Μια τέταρτη τεχνική που χρησιμοποιείται συχνά είναι η σύσταση συμβουλευτικών επιτροπών (advisory panels).



Διάγραμμα 5.2: Πλαίσιο διαχείρισης διαφορετικότητας

Πηγή: Kossek E.E, & Lobel S.A., (1996), "Managing Diversity – Human Resource Strategies for Transforming the Workplace", Blackwell Business, σελ. 6

Χάρτα Διαφορετικότητας για ελληνικές επιχειρήσεις²³

Η **Χάρτα Διαφορετικότητας**, αποτελώντας πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής²⁴ για την προώθηση της διαφορετικότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις, ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 2019, σε συνέχεια του ευρωπαϊκού προγράμματος DIMAIN. Στόχος της είναι να λειτουργήσει ως μέσο δέσμευσης για την εφαρμογή της ισότητας των ίσων ευκαιριών και της διαφορετικότητας σε κάθε εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα. Η Χάρτα Διαφορετικότητας προωθείται σε κάθε χώρα-μέλος της Ε.Ε. από το 2004, με αρκετές χώρες να έχουν προχωρήσει ήδη στην υλοποίηση και συνεχή ενίσχυση του Ευρωπαϊκού έργου διάδοσης της Χάρτας. Σύμφωνα με αυτή και προσεγγίζοντας τους πυλώνες διαφορετικότητας: *«Η έννοια της διαφορετικότητας αναφέρεται στη συνύπαρξη ανθρώπων με διαφορετικά γενετικά ή επίκτητα χαρακτηριστικά. Η διαχείριση της διαφορετικότητας σε εργασιακό περιβάλλον είναι η συστηματική πρακτική ενός οργανισμού να αναγνωρίζει και να σέβεται τη διαφορετικότητά του ανθρώπινου δυναμικού του και να επιδιώκει την προαγωγή της με στόχο το συνδυασμό και την αποτελεσματική αξιοποίηση της μοναδικότητας του κάθε ατόμου»*. Οι βασικοί πυλώνες που συνιστούν τη διαφορετικότητα είναι: φύλο, ηλικία, φυλή-χρώμα, αναπηρία/χρόνια πάθηση, εθνική/εθνοτική καταγωγή, σεξουαλικός προσανατολισμός. Η Χάρτα Διαφορετικότητας για ελληνικές επιχειρήσεις διασφαλίζει ότι κατά τη διάρκεια όλων των διαδικασιών τηρείται και εφαρμόζεται αυστηρά και απαρέγκλιτα η αρχή των ίσων ευκαιριών κι της ίσης μεταχείρισης και στους έξι πυλώνες.

5.2 Διαχείριση της επίδοσης (performance management)

Η μέτρηση και η διαχείριση της επίδοσης αποτελούν πρόκληση για κάθε επιχείρηση και ταυτόχρονα κλειδιά για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kramar et al, 2017). Οι επιδόσεις ενός οργανισμού μπορούν να βελτιωθούν, ιδιαίτερα μέσω της αυξημένης **παραγωγικότητας** και της **ευελιξίας** στην απασχόληση, **ευθυγραμμίζοντας** τα συνολικά αποτελέσματα επίδοσης των εργαζομένων με τις ευρείες στρατηγικές επιταγές των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, η διαχείριση της επίδοσης των μεμονωμένων εργαζομένων και η συνδυασμένη συμβολή τους στη

²³ <https://diversity-charter.gr/sxetika-me-emas/>

²⁴ https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country_en

συνολική αποτελεσματικότητα, έχει γίνει από τις πιο σημαντικές σύγχρονες λειτουργίες ΔΑΠ.

Η **διαχείριση της επίδοσης (Performance management)** μπορεί να οριστεί ως μια συστηματική διαδικασία για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού αναπτύσσοντας την επίδοση ατόμων και ομάδων. (Armstrong, 2006). Είναι μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επίτευξη βιώσιμης επιτυχίας στους οργανισμούς, βελτιώνοντας την επίδοση των εργαζομένων και αναπτύσσοντας τις ικανότητες των ομάδων και των μεμονωμένων συντελεστών (Armstrong & Baron, 1998). Ουσιαστικά είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο να εξασφαλίσουν ότι ο οργανισμός λαμβάνει την αναγκαία επίδοση από τους εργαζομένους του (Mathis & Jackson, 2010). Η διαχείριση επίδοσης αφορά στην ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους οργανωσιακούς και τη διασφάλιση ότι τα άτομα υποστηρίζουν τις βασικές εταιρικές αξίες. (Armstrong, 2006). Θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως αναπόσπαστο μέρος της συνεχούς διαδικασίας του μάνατζμεντ. Αυτό βασίζεται σε μια φιλοσοφία που δίνει έμφαση: στη συνεχή βελτίωση της επίδοσης, στη συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, στο ότι ο οργανισμός είναι ένας οργανισμός που μαθαίνει (learning organization) - υπό την έννοια ότι αναπτύσσει και εφαρμόζει συνεχώς τη μάθηση που αποκτάται από την εμπειρία και την ανάλυση των παραγόντων που έχουν συμβάλει σε υψηλά επίπεδα επίδοσης (Armstrong, 2006).

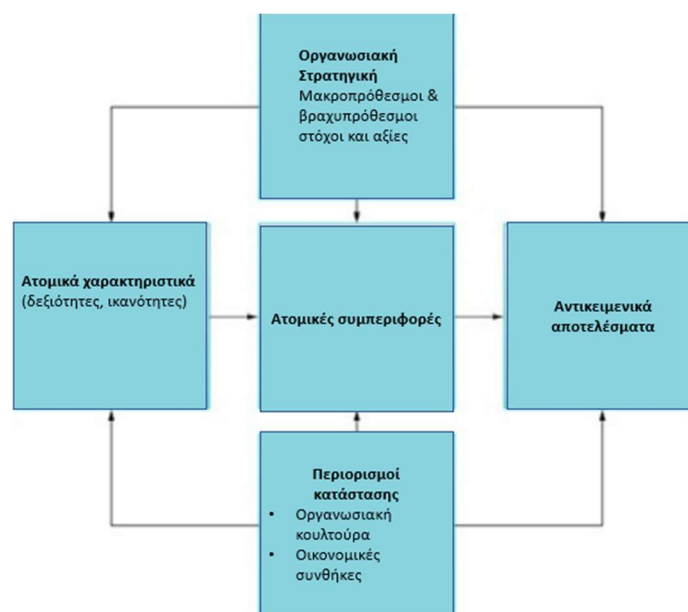
Ένα σύστημα διαχείρισης επίδοσης αποτελείται από πέντε μέρη: τον καθορισμό της επίδοσης, τη διευκόλυνση, την ενθάρρυνση, τη μέτρηση και την ανατροφοδότηση πληροφοριών επίδοσης (Kramar et al, 2017). Για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τα χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές και τα αποτελέσματα πρέπει να **συνδέονται** με τη στρατηγική της εταιρείας. Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης επίδοσης εξυπηρετούν επίσης μια στρατηγική λειτουργία συνδέοντας κριτήρια επίδοσης με τις απαιτήσεις πελατών κι επιπρόσθετα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού και να αξιολογούν τις συμπεριφορές που συνάδουν με αυτές (Kramar et al, 2017). Στο Διάγραμμα 5.3 απεικονίζεται το μοντέλο διαχείρισης επίδοσης των Kramar και συναδέλφων του (2017).

Οι σκοποί ενός συστήματος διαχείρισης επίδοσης επιμερίζονται σε τρεις άξονες: **στρατηγικό, αναπτυξιακό** και **διοικητικό**. Έτσι στο στρατηγικό σκοπό πρέπει να συνδέει τις δραστηριότητες των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού. Στον αναπτυξιακό σκοπό, πρέπει να αναπτύσσει τους εργαζομένους ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Επομένως, η διαχείριση της επίδοσης περιλαμβάνει μια ποικιλία πρακτικών ΔΑΠ, πέραν της χρήσης αξιολογήσεων επίδοσης. Οι πληροφορίες

διαχείρισης της επίδοσης (κυρίως αξιολογήσεις) χρησιμοποιούνται για τη λήψη πολλών διοικητικών αποφάσεων: διαχείριση μισθών (αυξήσεις μισθών ή μπόνους), προαγωγές, διατήρηση και τερματισμός, περικοπή και αναγνώριση της επίδοσης ενός ατόμου. Κατ' επέκταση, ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης επίδοσης στοχεύει να συνδέσει τις δραστηριότητες των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, να παρέχει έγκυρες και χρήσιμες πληροφορίες για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων σχετικά με τους εργαζόμενους και να παρέχει στους εργαζόμενους χρήσιμη αναπτυξιακή ανατροφοδότηση. Η εκπλήρωση αυτών των τριών σκοπών είναι κεντρικής σημασίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ορθή διαχείριση της επίδοσης επιτυγχάνεται όταν (Armstrong, 2006):

- Το νέο προσωπικό γνωρίζει τι αναμένεται από αυτό από την αρχή.
- Όλοι είναι ξεκάθαροι σχετικά με τους εταιρικούς στόχους και εργάζονται με γνώμονα αυτούς.
- Οι στόχοι είναι **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time related -συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί, σχετίζονται με το χρόνο).
- Υπάρχει ένα σύστημα που δέχεται καθημερινά ανατροφοδότηση επίδοσης.
- Το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης χρησιμοποιείται επίσημα για να βοηθήσει τις αυτοαναπτυξιακές δραστηριότητες ή/και να βελτιώσει την επίδοση.
- Ο υπεύθυνος γραμμής παρέχει την εκπαίδευση και ο αναλαμβάνων την εργασία εργασίας εκπαιδεύεται.
- Υπάρχει κατάλληλη υποστήριξη για την εξάλειψη χαμηλής επίδοσης.



Διάγραμμα 5.3: Μοντέλο διαχείρισης επίδοσης

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia, σελ. 326

Μέτρηση & Αξιολόγηση Επίδοσης

Πέντε κριτήρια είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την αξιολόγηση επίδοσης: στρατηγική συμφωνία, εγκυρότητα, αξιοπιστία, αποδοχή και ειδικότητα. **Στρατηγική συμφωνία** είναι ο βαθμός στον οποίο το σύστημα διαχείρισης επίδοσης είναι σύμφωνο με τη στρατηγική, τους στόχους και την κουλτούρα ενός οργανισμού. Η balanced scorecard, που αναλύθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι ένας τρόπος ανάπτυξης στρατηγικής συμφωνίας. Η επίδοση του μεμονωμένου εργαζομένου μπορεί να ευθυγραμμιστεί με τη συνολική στρατηγική με τη συμμετοχή σε τρεις δραστηριότητες - επικοινωνία, εκπαίδευση, καθορισμός στόχων και σύνδεση των ανταμοιβών με μέτρα επίδοσης. Η **εγκυρότητα** είναι ο βαθμός στον οποίο το μέτρο επίδοσης αξιολογεί όλες τις σχετικές πτυχές της. Η **αξιοπιστία** αναφέρεται στη συνέπεια του μέτρου επίδοσης. Ένας σημαντικός τύπος αξιοπιστίας είναι μέσω αυτής των αξιολογητών: η συνέπεια μεταξύ των ατόμων που αξιολογούν την επίδοση του εργαζομένου. Ένας άλλος τύπος αξιοπιστίας είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας αριθμός στοιχείων που μετρούν έναν συγκεκριμένο δείκτη επίδοσης, όπως η ποιότητα, συσχετίζονται μεταξύ τους. Η **αποδοχή** αναφέρεται στο εάν τα άτομα που χρησιμοποιούν το μέτρο απόδοσης το αποδέχονται. Η αποδοχή επηρεάζεται από τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το σύστημα διαχείρισης είναι δίκαιο. Η **ειδικότητα (specificity)** είναι ο βαθμός στον οποίο το μέτρο επίδοσης παρέχει συγκεκριμένη καθοδήγηση στους εργαζόμενους σχετικά με το τι αναμένεται από αυτούς και πώς μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες (Kramar et al, 2017).

Προσεγγίσεις για τη μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης:

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για την αξιολόγηση της επίδοσης, οι οποίες κατατάσσονται σε ομάδες, ανάλογα με τα κριτήρια που χρησιμοποιούν. Οι πιο διαδεδομένες είναι οι εξής (Kramar et al, 2017, Κάτου, 2017):

- **Συγκριτικές Μέθοδοι:** αποτελούνται από τεχνικές που απαιτούν από τον βαθμολογητή να συγκρίνει την επίδοση ενός ατόμου με αυτή άλλων. Τουλάχιστον τρεις τεχνικές εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία: κατάταξη (ranking), υποχρεωτική κατανομή (forced distribution) και σύγκριση κατά ζεύγη (paired comparison).

- **Μέθοδοι με βάση τα γνωρίσματα:** εστιάζουν στον βαθμό στον οποίο τα άτομα διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά/ γνωρίσματα (όπως πρωτοβουλία, ηγεσία, δημιουργικότητα, ομαδικότητα, προσαρμοστικότητα, επίλυση προβλημάτων) που πιστεύεται ότι είναι επιθυμητά για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούν αυτή την προσέγγιση τείνουν να ορίζουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών και να αξιολογούν τα άτομα σε αυτά. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι γραφικές κλίμακες διαβάθμισης (Graphic rating scales), οι μικτές τυπικές κλίμακες (Mixed standard scales) και ο κατάλογος ελέγχου (check list). Σημειώνεται ότι οι μέθοδοι αυτές είναι και οι πιο δημοφιλείς.
- **Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά:** επιχειρούν να καθορίσουν τις συμπεριφορές που πρέπει να επιδείξει ένας εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός στην εργασία. Τέτοιες τεχνικές είναι των κρίσιμων περιστατικών (critical incidents), κλίμακες διαβάθμισης με βάση τη συμπεριφορά (behaviourally anchored rating scales- BARS), κλίμακες παρατήρησης συμπεριφοράς (behavioural observations scales- BOS), τροποποίηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς (organisational behaviour modification – OBM) και κέντρα αξιολόγησης (assessment centres).
- **Προσέγγιση των αποτελεσμάτων:** εστιάζει σε αντικειμενικά και μετρήσιμα αποτελέσματα μιας εργασίας ή ομάδας εργασίας. Αυτή η προσέγγιση προϋποθέτει ότι η υποκειμενικότητα μπορεί να εξαλειφθεί από τη διαδικασία μέτρησης και ότι τα αποτελέσματα είναι ο πλησιέστερος δείκτης της συμβολής κάποιου στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Τέτοιες μέθοδοι είναι η Διοίκηση βάσει στόχων (management by objectives) και τα συστήματα μέτρησης παραγωγικότητας (productivity measurement and evaluation system).
- **Προσέγγιση της ποιότητας:** χαρακτηριστικά της προσέγγισης αυτής είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη (βελτίωση ικανοποίησης πελάτη) και η πρόληψη λαθών. Υπεισέρχονται δύο τύποι ανατροφοδότησης: (1) υποκειμενική ανατροφοδότηση από διευθυντές, συναδέλφους και πελάτες σχετικά με τις προσωπικές ιδιότητες του εργαζομένου και (2) αντικειμενική ανατροφοδότηση που βασίζεται στη διαδικασία εργασίας και τη χρήση μεθόδων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου (statistical quality-control methods). Οι τεχνικές στατιστικού ελέγχου της διαδικασίας είναι πολύ σημαντικές στην προσέγγιση ποιότητας, καθώς αποτελούν ένα αντικειμενικό εργαλείο για τον εντοπισμό των αιτιών των προβλημάτων και πιθανών λύσεων. Τέτοιες τεχνικές είναι ανάλυση ροής διεργασιών (process-flow analysis), διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος

(cause-and-effect diagrams), διαγράμματα Pareto, διαγράμματα ελέγχου (control charts), ιστογράμματα και διαγράμματα διασποράς.

Ο πίνακας 5.1 συνοψίζει τις προσεγγίσεις για τη μέτρηση της επίδοσης που προαναφέρθηκαν με βάση τα πέντε κριτήρια και δείχνει ότι κάθε προσέγγιση έχει δυνατά και αδύνατα σημεία. Όπως δείχνει η προσέγγιση ποιότητας, συχνά ο πιο αποτελεσματικός τρόπος μέτρησης της επίδοσης είναι ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων εναλλακτικών (Kramar et al, 2017).

Πίνακας 5.1: Αξιολόγηση προσεγγίσεων μέτρησης επίδοσης

CRITERIA					
Approach	Strategic congruence	Validity	Reliability	Acceptability	Specificity
Comparative	Poor, unless manager takes time to make link	Can be high if ratings are done carefully	Depends on rater, but usually no measure of agreement used	Moderate; easy to develop and use but resistance to normative standard	Very low
Attribute	Usually low; requires manager to make link	Usually low; can be fine if developed carefully	Usually low; can be improved by specific definitions of attributes	High; easy to develop and use	Very low
Behavioural	Can be quite high	Usually high; minimises contamination and deficiency	Usually high	Moderate; difficult to develop, but accepted well for use	Very high
Results	Very high	Usually high; can be both contaminated and deficient	High; main problem can be test-retest—depends on timing of measure	High; usually developed with input from those to be evaluated	High regarding results, but low regarding behaviours necessary to achieve them
Quality	Very high	High, but can be both contaminated and deficient	High	High; usually developed with input from those to be evaluated	High regarding results, but low regarding behaviours necessary to achieve them

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia, σελ. 349

Η επανάσταση στα συστήματα μέτρησης επίδοσης στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει καταστήσει διαθέσιμα αρκετά πλαίσια-frameworks και μοντέλα από διαφορετικά υπόβαθρα για τη μέτρηση της επίδοσης (Neely & Bourne, 2000). Αυτό συνέβη λόγω της αδυναμίας των συμβατικών εργαλείων να δώσουν μια πλήρη εικόνα της οργανωτικής επίδοσης στη συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά που χαρακτηρίζει τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα (Stone and Banks, 1997). Τα πιο διαδεδομένα είναι το **Balanced Scorecard (BSC)** των Kaplan και Norton (1992), **Key Performance Indicators (KPIs)**, το **μοντέλο αριστείας EFQM²⁵** (European Foundation for Quality Management -EFQM excellence model), και το **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**.

Τέλος, μία από τις πιο σύγχρονες μεθόδους (που εφαρμόζει το 90% των εταιρειών του Fortune) είναι η **Εποπτική Αξιολόγηση 360°** (360-degree feedback), που περιλαμβάνει την εμπλοκή στην αξιολόγηση, σχεδόν όλων των συναλλασσομένων με τον εργαζόμενο. Με την τεχνική αυτή, η αξιολόγηση βασίζεται σε πολλές πηγές (όπως διευθυντές,

²⁵ <https://efqm.org/>

Το μοντέλο εξετάζει οκτώ βασικές περιοχές αριστείας: (1) ηγεσία, (2) εστίαση σε πελάτες και ενδιαφερόμενα μέρη, (3) προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, (4) διοίκηση διαδικασίας και πραγματικότητας, (5) ανάπτυξη και συμμετοχή ανθρώπων, (6) συνεχής μάθηση, (7) καινοτομία και βελτίωση και (8) ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων και εταιρική κοινωνική ευθύνη

συνάδελφοι, υφιστάμενοι, πελάτες). Σκοπός είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποστήριξή τους στην επίτευξη των στόχων και φιλοδοξιών τους, κάτι που είναι επωφελές για τον οργανισμό (Van Dijk και Schodl, 2015).

Ανατροφοδότηση

Σημαντική είναι και η διαδικασία της ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων. Οι Kramer και οι συνάδελφοί του (2017) παραθέτουν χαρακτηριστικά για αποτελεσματική ανατροφοδότηση, εστιάζοντας στο ότι η ανατροφοδότηση πρέπει να δίνεται συχνά, όχι μία φορά το χρόνο, να εξασφαλίζεται το κατάλληλο πλαίσιο για τη συζήτηση (χώρος και προσέγγιση), να ζητείται από τον εργαζόμενο να αξιολογεί την επίδοσή του πριν από τη συνεδρία, να ενθαρρύνεται η συμμετοχή του υφισταμένου στη συνεδρία, να αναγνωρίζεται η αποτελεσματική επίδοση μέσω επαίνου, να γίνεται εστίαση στην επίλυση προβλημάτων, στην ανατροφοδότηση στη συμπεριφορά ή τα αποτελέσματα και όχι στο άτομο, να ελαχιστοποιείται η κριτική, να συμφωνούνται από κοινού συγκεκριμένοι στόχοι και να καθορίζονται ημερομηνίες για την ανασκόπηση της προόδου τους και να διαχειρίζεται η οριακή επίδοση.

5.3 Κατάρτιση εργαζομένων

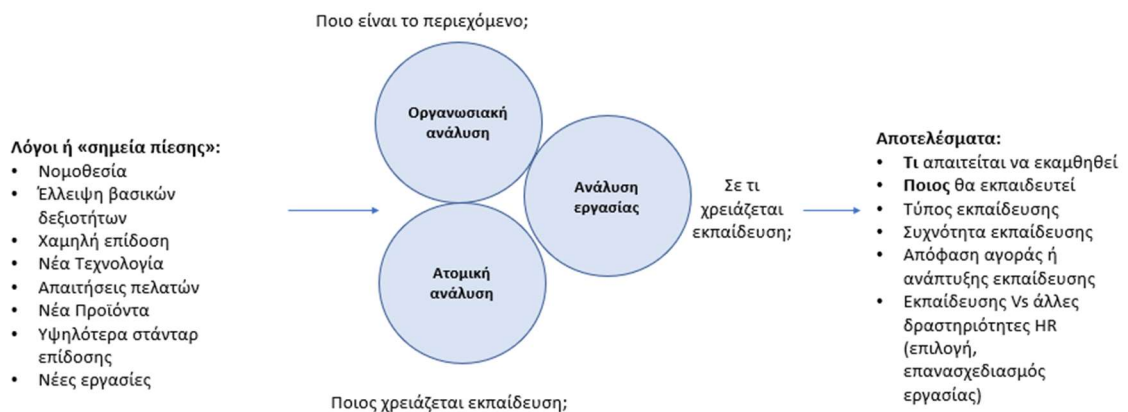
Η επιβίωση ενός οργανισμού είναι άμεση συνυφασμένη με την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οργανισμοί καταβάλλουν προσπάθειες για μακροπρόθεσμη επιτυχία. Με την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αναταραχή στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η επένδυση στη μάθηση και ανάπτυξη των εργαζομένων έχει γίνει καθοριστικός παράγοντας για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Haskins and Shaffer, 2010). Έτσι, οι οργανισμοί δίνουν έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων ώστε να γίνονται πιο ικανοί, αφοσιωμένοι και παρακινούμενοι (Mensah, 2019). Οι Mondy και Martocchio (2018) αναφέρουν, ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, κρίνεται απαραίτητη λόγω της ανάγκης του οργανισμού να προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί σε ανάπτυξη ικανοτήτων, αύξηση παραγωγικότητας, βελτίωση ατομική επίδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). «Οι έννοιες της **αλλαγής** και της **εκπαίδευσης** είναι στενά συνδεδεμένες» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Επιπλέον, με τον μαινόμενο

«Πόλεμο ταλέντων», οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό λόγω περιορισμένης δεξαμενής ταλέντων κι έτσι η απόκτηση ταλέντων έξωθεν δεν είναι πάντα δυνατή. Ως εκ τούτου, ένας οργανισμός πρέπει να καλλιεργήσει ταλέντα, δημιουργώντας μια **στρατηγική** για να αναπτύξει τους εργαζομένους για υφιστάμενους και μελλοντικούς ρόλους. Θα πρέπει να υπάρχει **ισχυρή σύνδεση της στρατηγικής αποστολής του οργανισμού και του προγράμματος εκπαίδευσης**, καθώς και συχνές αναθεωρήσεις βάσει των δυναμικών αναγκών του οργανισμού. Επιπλέον, είναι πιο οικονομικά συμφέρον για τους οργανισμούς να αναπτύσσουν ταλέντα αντί να αποκτούν από την αγορά ταλέντων (Wang-Cowham, 2011). Έτσι οι οργανισμοί πρέπει να προβούν σε επένδυση προγράμματος εκπαίδευσης και να μην το προσεγγίζουν ως επιπλέον έξοδο. Κάτι τέτοιο, θα επιτρέψει στους οργανισμούς να αναπτύξουν συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες της εταιρείας σε ευθυγράμμιση με τις ανάγκες της (Jooss et al., 2019). Παράλληλα, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στα ποσοστά δέσμευσης και διατήρησης των εργαζομένων, καθώς εκτιμούν το γεγονός ότι ο οργανισμός υποστηρίζει την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Οι Simmonds και Pedersen (2006) έχουν προτείνει έναν πιο σύγχρονο ορισμό της ανάπτυξης ΑΠ ως το συνδυασμό δομημένης και μη δομημένης μάθησης και δραστηριοτήτων που βασίζονται στην επίδοση και αναπτύσσουν ατομικές και οργανωσιακές ικανότητες, δεξιότητες καθώς και ικανότητες επιτυχημένης αντιμετώπισης αλλαγών.

Το πιο κρίσιμο σημείο στην διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ΑΠ, είναι ο **σχεδιασμός** των αναγκαίων προγραμμάτων και η **επιλογή** κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων εκπαίδευσης, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Το πρώτο βήμα για τον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι η **εκτίμηση αναγκών**, από όπου και προκύπτουν οι απαιτήσεις για εκπαίδευση (Kramar et al., 2017). Εδώ υπεισέρχονται παράγοντες όπως προβλήματα επίδοσης, νέα τεχνολογία, αιτήματα πελατών για εκπαίδευση, επανασχεδιασμός εργασίας, νέα νομοθεσία, αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, νέα προϊόντα ή έλλειψη βασικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η αξιολόγηση των αναγκών περιλαμβάνει συνήθως **οργανωσιακή ανάλυση** (η οποία συνήθως διεξάγεται πρώτη και αφορά στον προσδιορισμό του κατά πόσο η εκπαίδευση ταιριάζει με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας και εάν η εταιρεία θέλει να αφιερώσει χρόνο και χρήμα στην εκπαίδευση), **ανάλυση ατόμων** (ποιος χρειάζεται εκπαίδευση) και **ανάλυση εργασιών** (εντοπισμός σημαντικών καθηκόντων και γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που πρέπει να τονιστούν στην εκπαίδευση των εργαζομένων για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους) (Goldstein, et al, 1991). Οι δύο τελευταίες συχνά διεξάγονται ταυτόχρονα, επειδή είναι συχνά δύσκολο

να προσδιοριστεί εάν οι ελλείψεις επίδοσης αποτελούν πρόβλημα εκπαίδευσης δίχως την κατανόηση των καθηκόντων και του εργασιακού περιβάλλοντος (Kramar et al, 2017). Επιπλέον, η αξιολόγηση αναγκών βοηθά να ληφθεί απόφαση αγοράς εκπαίδευσης από έναν προμηθευτή ή σύμβουλο, ή εάν θα αναπτυχθεί εκπαίδευση χρησιμοποιώντας εσωτερικούς πόρους (Kramar et al, 2017). Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να λάβουν υπόψη τους τρεις παράγοντες πριν καταρτίσουν το πρόγραμμα εκπαίδευσης: υποστήριξη διευθυντών και συναδέλφων για εκπαιδευτικές δραστηριότητες, στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας και τους διαθέσιμους εκπαιδευτικούς πόρους. Στο Διάγραμμα 5.4 αποτυπώνεται η διαδικασία εκτίμησης αναγκών.



Διάγραμμα 5.4: Διαδικασία εκτίμησης αναγκών εκπαίδευσης

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia, σελ. 380

Μέθοδοι – Τεχνικές εκπαίδευσης/ανάπτυξης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: (1) μέθοδοι παρουσίασης, (2) πρακτικές μέθοδοι και (3) μέθοδοι δημιουργίας ομάδων (Kramar et al, 2017):

- Στις μεθόδους παρουσίασης οι εκπαιδευόμενοι είναι παθητικοί αποδέκτες πληροφοριών. Αυτές περιλαμβάνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας, την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, οπτικοακουστικές τεχνικές και τη μικτή μάθηση και είναι ιδανικές για την παρουσίαση νέων γεγονότων, πληροφοριών, διαφορετικών φιλοσοφιών κι εναλλακτικών λύσεων ή διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων.
- Οι πρακτικές μέθοδοι εκπαίδευσης απαιτούν την ενεργή συμμετοχή του εκπαιδευόμενου. Αυτές περιλαμβάνουν εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job training), προσομοιώσεις, επιχειρηματικά παιχνίδια και μελέτες περιπτώσεων, μοντελοποίηση συμπεριφοράς, διαδραστικά βίντεο και

ηλεκτρονική διδασκαλία (e-learning), συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης μέσω διαδικτύου. Αυτές οι μέθοδοι είναι ιδανικές για την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων, την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία, την εμπειρία όλων των πτυχών της ολοκλήρωσης μιας εργασίας και την αντιμετώπιση διαπροσωπικών ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία.

- Οι μέθοδοι συγκρότησης ομάδας βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να μοιραστούν ιδέες και εμπειρίες, να δημιουργήσουν ομαδική ταυτότητα, να κατανοήσουν τη δυναμική των διαπροσωπικών σχέσεων και να γνωρίσουν τα δικά τους δυνατά και αδύνατα σημεία καθώς και εκείνα των συναδέλφων τους. Διάφορες τεχνικές εκπαίδευσης είναι διαθέσιμες για τη βελτίωση της επίδοσης της ομάδας, τη δημιουργία μιας νέας ομάδας και τη βελτίωση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Όλες περιλαμβάνουν εξέταση συναισθημάτων, αντιλήψεων και πεποιθήσεων σχετικά με τη λειτουργία της ομάδας, συζήτηση και ανάπτυξη σχεδίων για την εφαρμογή όσων μεταλαμπαδεύτηκαν στην εκπαίδευση. Τέτοιες μέθοδοι είναι η μάθηση μέσω περιπέτειας (Adventure learning), εκπαίδευση ομάδας (Team training,) μάθηση μέσω δράσης (Action learning).

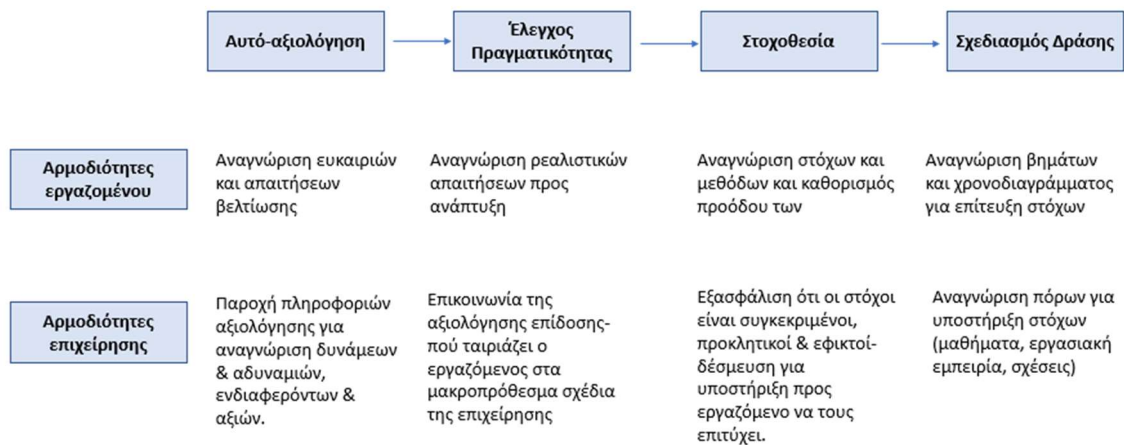
Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης μπορούν να είναι γνωστικά, αποτελέσματα που βασίζονται σε δεξιότητες, συναισθηματικά, επίδοσης και απόδοσης επένδυσης (return on investment) (Kramar et al, 2017).

5.4 Ανάπτυξη εργαζομένων και διαχείριση σταδιοδρομίας

*«**Διαχείριση καριέρας** είναι η συστηματική και συνεχής διαδικασία που στοχεύει στην κάλυψη αναγκών για εργασιακή ανάπτυξη κι εξέλιξη τόσο των ατόμων όσο και του οργανισμού και διαμορφώνει τη λειτουργία της εσωτερικής αγοράς εργασίας»* (Κάτου, 2017). Η διαχείριση ταλέντων έχει άμεση ή έμμεση σχέση με τη διαχείριση σταδιοδρομίας (Κάτου, 2017).

Η σύγχρονη προσέγγιση της σταδιοδρομίας αφορά στον όρο **ευμετάβλητη (protean) σταδιοδρομία** (Hall, 2004). Εμφανίζει μια **δυναμική** διάσταση λόγω αλλαγών στα ενδιαφέροντα, τις ικανότητες και τις αξίες του ατόμου αλλά και λόγω αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον. Σε σύγκριση με την παραδοσιακή σταδιοδρομία, οι εργαζόμενοι

αναλαμβάνουν μεγάλη ευθύνη για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους. Οι αλλαγές στο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργαζομένων και εταιρειών έχουν επηρεάσει την ανάπτυξη της ευμετάβλητη καριέρας (Kramar et al, 2017). Στο Διάγραμμα 5.5 απεικονίζεται ένα σύστημα διαχείρισης σταδιοδρομίας το οποίο εμπεριέχει βήματα αυτό-αξιολόγησης, ελέγχου πραγματικότητας, στοχοθεσίας και σχεδίου δράσης αλλά και ευθύνες ατόμων και επιχείρησης.



Διάγραμμα 5.5: Σύστημα Διαχείρισης Σταδιοδρομίας

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia, σελ.433

Η **αυτό-αξιολόγηση** βοηθά τους εργαζόμενους να καθορίσουν τα ενδιαφέροντά τους, τις αξίες, τις ικανότητες και τις τάσεις συμπεριφοράς τους αλλά και να εντοπίσουν το σημείο που βρίσκονται και να προσδιορίσουν μελλοντικά σχέδιά τους. Συχνά περιλαμβάνει τεστ προσωπικότητας (Myers-Briggs Type Indicator) και ψυχολογικά τεστ (π.χ. Campbell Interest and Skill Survey -CISS, Self-Directed Search) (Kramar et al, 2017). Μέσω της αξιολόγησης, μπορεί να εντοπιστεί μια ανάγκη ανάπτυξης. Ο **έλεγχος πραγματικότητας** δίνει στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με το πώς η εταιρεία αξιολογεί τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους και πού εντάσσονται στα σχέδια της εταιρείας (π.χ. πιθανές ευκαιρίες προώθησης και πλευρικές κινήσεις). Στο στάδιο της **στοχοθεσίας** οι εργαζόμενοι καθορίζουν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους σταδιοδρομίας τους σε συνεργασία με τα διευθυντικά στελέχη. Αυτοί οι στόχοι σχετίζονται συνήθως με τις επιθυμητές θέσεις, το επίπεδο εφαρμογής δεξιοτήτων, το εργασιακό περιβάλλον ή απόκτηση δεξιοτήτων. Υπόδειγμα στοχοθεσίας απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.6. Στο βήμα **σχεδίου δράσης**, καθορίζεται ο τρόπος επίτευξης των στόχων που τέθηκαν στο προηγούμενο βήμα. Μπορεί να περιλαμβάνουν οποιαδήποτε αναπτυξιακή προσέγγιση ή συνδυασμό αναπτυξιακών προσεγγίσεων (π.χ. εγγραφή σε μαθήματα και σεμινάρια, λήψη πρόσθετης αξιολόγησης, απόκτηση νέων εργασιακών

εμπειριών ή εύρεση coacher). Η σύνδεση της ανάπτυξης του συστήματος με τους επιχειρηματικούς σκοπούς και ανάγκες, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και η συμμετοχή διευθυντών και υπαλλήλων στη δημιουργία του συστήματος είναι ιδιαίτερα σημαντικά για να βοηθηθεί να ξεπεραστεί η αντίσταση στη χρήση του συστήματος (Kramar et al, 2017).

<p>Απαιτήσεις ανάπτυξης- Τρέχουσα θέση Συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες για βελτίωση ή διατήρηση ικανοποιητικής επίδοσης.</p>
<p>Απαιτήσεις ανάπτυξης- Μελλοντική θέση Συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες για προετοιμασία επόμενης θέσης. Εργασία Στόχος:</p>
<p>Δραστηριότητες ανάπτυξης Μάνατζερ κι εργαζόμενος θα εργαστούν μαζί ώστε να υλοποιηθούν τα ακόλουθα:</p>
<p>Σκοποί ανάπτυξης Συμπεριφορές ή αποτελέσματα που δείχνουν ότι απαιτήσεις ανάπτυξης επιτεύχθηκαν:</p>
<p>Αποτελέσματα:</p>
<p>Ημερομηνία: Υπογραφή εργαζομένου: Υπογραφή Μάνατζερ:</p>

Διάγραμμα 5.6: Υπόδειγμα Σχεδίου Ανάπτυξης Σταδιοδρομίας

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance, McGraw-Hill Education / Australia*, σελ.434

Η ανάπτυξη των εργαζομένων και η διαχείριση της σταδιοδρομίας περιλαμβάνουν μια σειρά από δραστηριότητες που είναι σημαντικές τόσο για τα άτομα όσο και για τον οργανισμό. Επιπλέον, έχουν επιπτώσεις στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της σταδιοδρομίας και της οργανωτικής ανάπτυξης των ατόμων. Δύο βασικές από αυτές είναι (Kramar et al, 2017):

- Ο **σχεδιασμός διαδοχής** που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέρος μιας στρατηγικής για την ανάπτυξη της «επόμενης γενιάς» ηγετών. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την παρακολούθηση εργαζομένων με μεγάλες δυνατότητες για τους οποίους η επιχείρηση πιστεύει ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν επιτυχώς σε διευθυντικές θέσεις ανώτερου επιπέδου (όπως γενικός διευθυντής στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, λειτουργικός διευθυντής ή διευθύνων σύμβουλος CEO). Συνήθως συμμετέχουν σε προγράμματα γρήγορης ανάπτυξης που περιλαμβάνουν εκπαίδευση, καθοδήγηση στελεχών και εναλλαγή εργασιών (job rotation) μέσω αναθέσεων εργασίας αλλά και να συμμετέχουν σε ομάδες

εργασίες και ειδικές επιτροπές. Αυτό αποτρέπει δημιουργία πεπιοθήσεων περί στασιμότητας σταδιοδρομίας ειδικά όσον αφορά εργαζόμενους με ταλέντα κ μειώνει τον βαθμό αποχώρησης (turnover). Σημαντική επίσης είναι η παράμετρος να ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης.

- Οι **στρατηγικές** ανάπτυξης για τη **διαχείριση δυσλειτουργικών συμπεριφορών**. Τέτοιες συμπεριφορές μπορεί να είναι έλλειψη ευαισθησίας προς τους άλλους, ανικανότητα να είναι κάποιος ομαδικός παίκτης, αλαζονεία, ανικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων, αδυναμία επίτευξης επιχειρηματικών σκοπών και αδυναμία αλλαγής ή προσαρμογής κατά τη διάρκεια μιας μετάβασης. Η αντιμετώπιση συνήθως περιλαμβάνει συνδυασμό αξιολόγησης, εκπαίδευσης και συμβουλευτικής ώστε να βοηθήσει τους διευθυντές να αλλάξουν δυσλειτουργικές συμπεριφορές. Ένα αντίστοιχο πρόγραμμα είναι το Individual Coaching for Effectiveness (ICE) program του Πανεπιστημίου Rutgers.

5.5 Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου

- Armstrong, M., (2006), "*Performance Management – Key Strategies and Practical Guidelines*", 3rd Edition, Kogan Page
- Armstrong, M and Baron, A (1998), "*Performance Management: The new realities*", Institute of Personnel and Development, London
- Barak, M. E., (2011), "*Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*", 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Bleijenbergh, I. et al. (2010) Diversity Management Beyond the Business Case. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 29 no 5, pp. 413-421
- Goldstein, I.L., Braverman, E.P., Goldstein, H., '*Needs assessment*', in K.N. Wexley (ed.), 1991, *Developing Human Resources*, Bureau of National Affairs, Washington, DC, pp. 5.35–5.75
- Hall, D.T., (2004), '*The protean career: a quarter-century journey*', Journal of Vocational Behavior, 65, pp. 1–13.
- Haskins, M.E. and Shaffer, G.R. (2010), "*A talent development framework: tackling the puzzle*", Development and Learning in Organizations, Vol. 24 No. 1, pp. 13-16
- Jooss, S., Burbach, R. and Ruel, H. (2019), "*Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations*", The International Journal of Human Resource Management, pp. 1-32
- Kossek E.E., & Lobel, S.A., (1996), "*Managing Diversity – Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*", Blackwell Business
- Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia
- Kramar, 2002, '*Equity and diversity*', in J. Teicher, P. Holland & R. Gough (eds), *Employee Relations Management: Australia in a Global Context*, Pearson Education, Melbourne
- Mathis, R.L., Jackson, J.H., (2010), "*Human Resource Management*", 13th Edition, Mason, OH: South-Western, Cengage Learning
- Mensah, J.K. (2019), "*Talent management and talented employees' attitudes: mediating role of perceived organisational support*", International Review of Administrative Sciences, Vol. 85 No. 3, pp. 527-543
- Mondy, W. and Martocchio J. (2018) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Τζιόλα.
- Neely, A. and Bourne, M. (2000), "*Why measurement initiatives fail*", Measuring Business Excellence, Vol. 4 No. 4, pp. 3-6.
- Oberfield, Z. W. (2014) Accounting for Time: Comparing Temporal and Atemporal Analyses of the Business Case for Diversity Management. Public Administration Review, Vol. 74, no 6, pp. 777-789.

- Pitts, D. W. (2009) Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, Vol. 69, no. 2, pp. 328- 338
- Pitts, D. W. (2006) Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 26, no. 3, pp. 245-268
- Roosevelt Thomas, R., (1991), *“Beyond race and gender”*, American Management Association, New York.
- Roosevelt Thomas, R., (1990,) *“From Affirmative Action to Affirming Diversity”*, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 2, pp. 107-17.
- Simmonds D. & Pedersen C, 2006, *‘HRD—the shapes and things to come’*, *Journal of Workplace Learning*, 18(2), pp. 122–34
- Van Dijk, D., and Schodl, M., (2015), *“Performance Appraisal and Evaluation.”*, In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 17. Oxford: Elsevier. pp. 717–718
- Wang-Cowham, C. (2011), *“Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: an exploratory investigation from the Chinese human resource managers’ perspective”*, *Human Resource Development International*, Vol. 14 No. 4, pp. 391-407
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις Μπένης.
- Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγό

Κεφάλαιο 6ο : Σύγχρονα θέματα HRM

6.1 Στρατηγική και Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων

Οι αμοιβές και παροχές αποτελούν σημαντικά κίνητρα που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους με αντάλλαγμα τη συμβολή τους στην παραγωγικότητα, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών. Παράλληλα, χρησιμοποιούνται για την επιβράβευση της συμμετοχής των εργαζομένων καθώς και για προσέλκυση νέων εργαζομένων (Kramar et al, 2017).

Με τον όρο **αμοιβή** ορίζεται «κάθε είδους πληρωμή και παροχή στον εργαζόμενο, ως αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων» (Χυτήρης, 2018). Διακρίνεται σε **άμεση** οικονομική παροχή (μισθός, ημερομίσθια, κίνητρα, βραβεία) που σχετίζεται με την επίδοση στη θέση εργασίας και την **έμμεση** (οφέλη/ πρόσθετες παροχές) που δε σχετίζεται με την επίδοση στη θέση εργασίας (Χυτήρης, 2018). Υπάρχει και η **μη οικονομική** αμοιβή που επικεντρώνεται στις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι σε διαφορετικό βαθμό για αναγνώριση, επιτεύγματα, προσωπική ανάπτυξη και αποδεκτές συνθήκες εργασίας (ηθική επιβράβευση, εργασιακό κλίμα, συνθήκες εργασίας, ανάπτυξη κι εξέλιξη) (Armstrong & Taylor, 2014, Χυτήρης, 2018).

Η αμοιβή αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την προώθηση των στρατηγικών σκοπών και στόχων του οργανισμού, καθώς έχει σημαντικό αντίκτυπο στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, επηρεάζει το είδος των εργαζομένων που απασχολούνται στον οργανισμό και βοηθά στην ευθυγράμμιση των συμφερόντων των εργαζομένων με εκείνα του οργανισμού (Kramar et al, 2017). Είναι ένα σημαντικό οργανωσιακό κόστος και, ως εκ τούτου, απαιτεί στενό έλεγχο. Επιπλέον, η αποζημίωση είναι δυναμική υπό την έννοια ότι ένας οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι είναι συγκρίσιμη σε σχέση με την ανταγωνιστική αγορά εργασίας. Σε μια αγορά εργασίας όπου οι ελλείψεις δεξιοτήτων γίνονται μείζον ζήτημα, οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία στις αποφάσεις για τις αμοιβές, όταν αξιολογούν τη σχέση τους με τον οργανισμό (Kramar et al, 2017). Η μεγάλη ποικιλία των πολιτικών και των διαδικασιών αμοιβών, προσφέρει στους υπεύθυνους μία διπλή πρόκληση, να σχεδιαστεί ένα σύστημα αποζημίωσης ώστε να επιτρέπει στον οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους και να είναι

συγχρόνως σύμφωνο με τα μοναδικά χαρακτηριστικά που να ταιριάζουν στο περιβάλλον της εταιρείας (Gomez-Mejia, et. al., 2012).

Ο Χυτήρης (2018) παραθέτει τους στόχους που πρέπει να επιδιώκουν όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως των πακέτων αμοιβών που παρέχουν. Αυτοί έγκεινται στην εργασιακή ικανοποίηση που συνδέεται με την αμοιβή και την αντίστοιχη συνεισφορά τους, στην παροχή ανταγωνιστικών αμοιβών για προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων, στη συμμόρφωση με νομοθεσία, στη μείωση του δείκτη αποχώρησης (turnover), στη δίκαιη αμοιβή, στον έλεγχο εργασιακού κόστους σε σχέση με την επίδοση, στη δημιουργία, διατήρηση κι ενίσχυση εταιρικής κουλτούρας κι εργασιακών σχέσεων.

Υπάρχουν και παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται τόσο με την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον και οι οποίοι επηρεάζουν τον καθορισμό αμοιβών και είναι (Χυτήρης, 2018): Αμοιβές ανταγωνιστών, κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις, κόστος ζωής & πληθωρισμός, συνθήκες αγοράς εργασίας, πολιτισμικές αξίες/πρότυπα, οικονομική κατάσταση/δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης, πίεση και δύναμη σωματείων, στρατηγικοί στόχοι επιχείρησης, στρατηγική ΑΠ, κύκλος ζωής επιχείρησης, απαιτήσεις της θέσης εργασίας, επίδοση εργαζομένου, ικανότητες. Αυτά που λαμβάνονται συνήθως περισσότερο υπόψη είναι οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης, οι στρατηγικοί της στόχοι και η νομοθεσία (Χυτήρης, 2018).

Η **στρατηγική αμοιβής** ορίζει τι θέλει να κάνει ένας οργανισμός σχετικά με τις αμοιβές τα επόμενα χρόνια και **πώς** σκοπεύει να το κάνει (Armstrong, 2014). Στοχεύει στην επίτευξη τριών κύριων στόχων: **επίδοσης, ανταγωνιστικότητας** και **δικαιοσύνης**. Οδηγεί στην ανάπτυξη ενός **συστήματος** αμοιβής που αποτελείται από αλληλένδετες διαδικασίες και πρακτικές ώστε να εξασφαλιστεί ότι η διαχείριση ανταμοιβής πραγματοποιείται προς όφελος του οργανισμού και των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν (Armstrong, 2014). Η στρατηγική ανταμοιβής θα πρέπει να στηρίζεται σε μια **φιλοσοφία**, που αντιπροσωπεύει τις πεποιθήσεις του οργανισμού για το πώς οι άνθρωποι αμείβονται. Ο Trevor (2011) παρατήρησε ότι η στρατηγική ανταμοιβή είναι «ένα μέσο για την ενίσχυση της **επίδοσης** της επιχείρησης και της εξασφάλισης **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, μέσω της ευθυγράμμισης των στρατηγικών, των συστημάτων, των πρακτικών και των διαδικασιών αμοιβών με την οργανωσιακή στρατηγική. Ως εργαλείο διαχείρισης, η αμοιβή δεν αφορά μόνο το κόστος πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά αποτελεί ένα μέσο **ευθυγράμμισης** του μοναδικού και μη αντιγράφιμου περιουσιακού στοιχείου της εταιρείας –των ανθρώπων της– με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Armstrong και Murlis (2007): «Η στρατηγική ανταμοιβής χαρακτηρίζεται από διαφορετικότητα κι εξαρτάται τόσο από

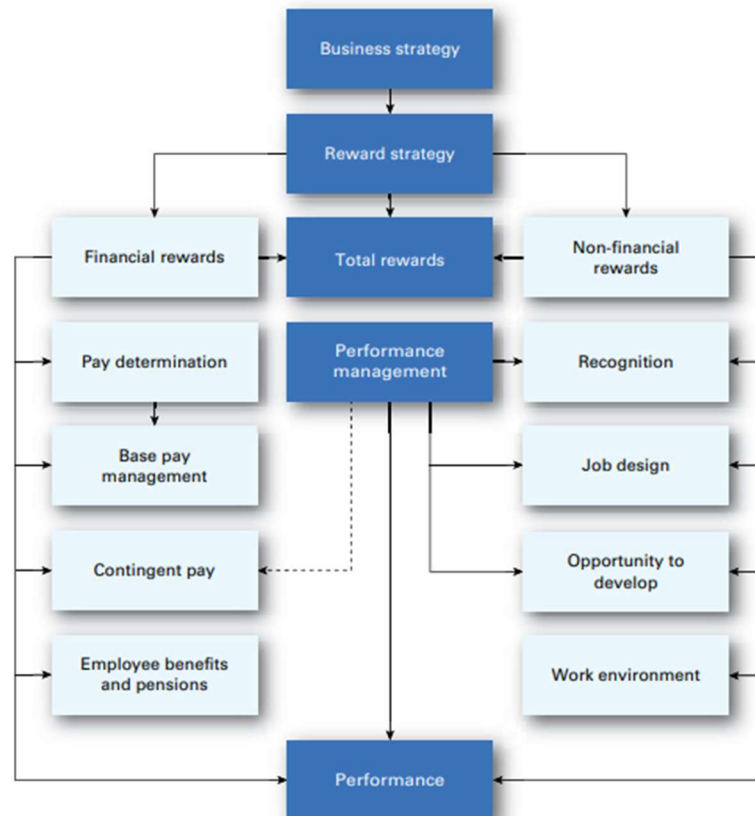
την κληρονομιά του παρελθόντος όσο και από τις πραγματικότητες του μέλλοντος». Συχνά πρέπει να είναι μια **πράξη εξισορρόπησης** λόγω των δυνητικά αντικρουόμενων στόχων (Armstrong & Taylor, 2014). Η ευθυγράμμιση πρέπει να είναι **κάθετη** και να συνδέεται με την επιχειρηματική στρατηγική, αλλά πρέπει επίσης να είναι **οριζόντια** για τη σύνδεση με άλλες πτυχές της στρατηγικής HR (Silverman & Reilly 2003). Η Gratton (2003) αναφέρει ότι υπάρχει μια τρίτη διάσταση στην ευθυγράμμιση (μαζί με την κάθετη και οριζόντια) και πρόκειται για την **υλοποίηση**.

Μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική ανταμοιβής θα πρέπει να απαντά στα ακόλουθα ερωτήματα (Armstrong & Taylor, 2014): «(1) Πώς θα προσθέσει αξία; (2) Πώς πρόκειται να τεθεί σε εφαρμογή; (3) Ποιες υποστηρικτικές διαδικασίες θα χρειαστούν και μπορούν να διατεθούν; (4) Ποιοι θα συμμετάσχουν στην υλοποίηση; (5) Πώς θα διασφαλιστεί ότι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί αναμένεται να το κάνουν, πιστεύουν ότι αξίζει τον κόπο κι έχουν τις δεξιότητες να το κάνουν; (6) Είναι πιθανό οι άνθρωποι να αντιδράσουν αρνητικά στην προτεινόμενη στρατηγική και, εάν ναι, πώς αντιμετωπιστούν οι ανησυχίες τους; (7) Πόσος χρόνος θα χρειαστεί και πόσος είναι διαθέσιμος; (8) Θα απαιτηθούν επιπρόσθετοι πόροι και είναι αυτοί διαθέσιμοι; (9) Υπάρχουν πιθανά προβλήματα εφαρμογής και πώς θα αντιμετωπιστούν;» Όπως τόνισαν οι Armstrong και Brown (2006): «Είναι πάντα απαραίτητο να σχεδιάζουμε έχοντας κατά νου την εφαρμογή».

Η στρατηγική ανταμοιβής οδηγεί στο σχεδιασμό ενός **συστήματος** ανταμοιβής. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6.1, αυτό αποτελείται από αλληλένδετες διαδικασίες και πρακτικές που συνδυάζονται για να εξασφαλίσουν ότι η διαχείριση ανταμοιβής πραγματοποιείται αποτελεσματικά προς όφελος του οργανισμού και των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν. Το σύστημα καθοδηγείται από την **επιχειρηματική στρατηγική**, η οποία με τη σειρά της οδηγεί τη στρατηγική ανταμοιβής. Τα κύρια συστατικά του είναι οι οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές, οι οποίες συνδυάζονται για να σχηματίσουν ένα συνολικό σύστημα ανταμοιβής. Η διαχείριση της επίδοσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη μη οικονομικών ανταμοιβών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενημέρωση των αποφάσεων επίδοσης ή πληρωμής εισφορών.

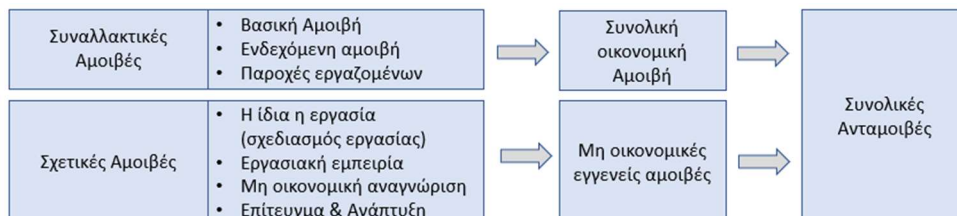
Οι **συνολικές ανταμοιβές** είναι ο συνδυασμός οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών που διατίθενται στους εργαζόμενους. Η έννοια των συνολικών ανταμοιβών περιγράφει μια προσέγγιση που τονίζει την ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη όλες οι πτυχές της εργασιακής εμπειρίας που έχουν αξία για τους εργαζόμενους και βασίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι εργάζονται για κάτι περισσότερο από τα χρήματα

(Silverman & Reilly, 2003). Μια προσέγγιση συνολικών ανταμοιβών, φαίνεται στο Σχήμα 6.2. Συνδυάζει δύο κύριες κατηγορίες ανταμοιβών: τις ανταμοιβές συναλλαγών (transactional rewards) που είναι απτές και προκύπτουν από συναλλαγές μεταξύ εργοδότη κι εργαζομένων και οι σχετικές ανταμοιβές, που είναι άυλες και σχετίζονται με τη μάθηση, την ανάπτυξη και την εργασιακή εμπειρία (Armstrong, 2009).



Διάγραμμα 6.1: Σύστημα Αμοιβής

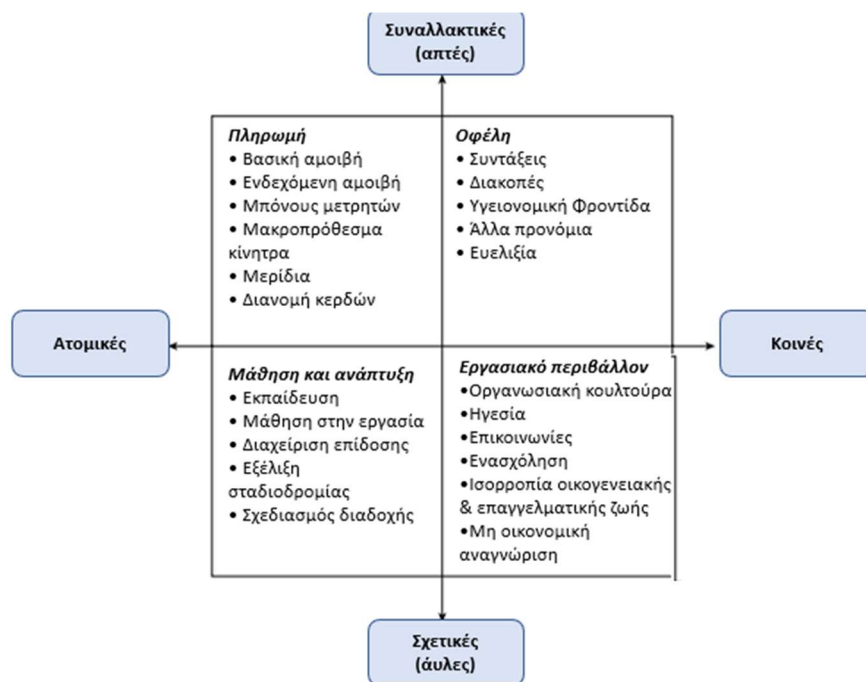
Πηγή: Armstrong, M., Taylor, S., (2014), "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 13th Edition, Kogan Page, page 364.



Διάγραμμα 6.2: Στοιχεία Συνολικών Αμοιβών

Πηγή: Armstrong, M., Taylor, S., (2014), "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 13th Edition, Kogan Page, page 365 (Μεταφρασμένο).

Το μοντέλο Towers Perrin που φαίνεται στο Διάγραμμα 6.3 χρησιμοποιείται συχνά ως βάση για τον σχεδιασμό μιας προσέγγισης συνολικών ανταμοιβών. Αποτελείται από μια μήτρα με τέσσερα τεταρτημόρια. Τα δύο ανώτερα τεταρτημόρια –αμοιβές και παροχές– αντιπροσωπεύουν συναλλακτικές ή απτές ανταμοιβές. Αυτά είναι οικονομικής φύσης και είναι απαραίτητες για την πρόσληψη και τη διατήρηση προσωπικού, αλλά μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, οι σχεσιακές ή άυλες μη χρηματοοικονομικές ανταμοιβές που αντιπροσωπεύονται στα δύο κατώτερα τεταρτημόρια δεν μπορούν να μιμηθούν τόσο εύκολα και επομένως δημιουργούν πλεονέκτημα τόσο ανθρώπινου κεφαλαίου όσο και ανθρώπινων διαδικασιών. Είναι απαραίτητες για την ενίσχυση της αξίας των δύο άνω τεταρτημορίων. **Η πραγματική δύναμη έρχεται όταν οι οργανισμοί συνδυάζουν σχεσιακές και συναλλακτικές ανταμοιβές.** Το μοντέλο κάνει επίσης μια χρήσιμη διάκριση μεταξύ ατομικών και κοινών ανταμοιβών, ιδιαίτερα, στην τελευταία περίπτωση, εκείνων που παρέχονται από το εργασιακό περιβάλλον (Armstrong & Taylor, 2014).



Διάγραμμα 6.3: Μοντέλο Συνολικών Αμοιβών: Towers Perrin

Πηγή: Armstrong, M., Taylor, S., (2014), "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 13th Edition, Kogan Page, page 366 (Μεταφρασμένο).

Συνοψίζοντας, όπως επεσήμαναν οι Ghoshal και Bartlett (1995), η διαχείριση ανταμοιβής προσθέτει αξία στους ανθρώπους. Στόχοι της είναι: (1) η επιβράβευση των ανθρώπων ανάλογα με την αξία που δημιουργούν, παρέχοντάς τους αναγνώριση και αμοιβή ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις

προσδοκίες, (2) η υποστήριξη των επιχειρηματικών στόχων βοηθώντας να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός διαθέτει τα ταλαντούχα και αφοσιωμένα άτομα που χρειάζεται.

6.2 Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Πολλές επιχειρήσεις επεκτείνουν παγκοσμίως τις δραστηριότητές τους μέσω κοινοπραξιών, συγχωνεύσεων, εξαγορών και εισάγοντας νέες δραστηριότητες (Kramar et al, 2017). Η **Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΔΑΠ) -International Human Resource Management (IHRM)**- ασχολείται με θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό όταν η επιχείρηση διεθνοποιείται, που σημαίνει ότι η επιχείρηση ελέγχει (άμεσα είτε έμμεσα) παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε δύο τουλάχιστον χώρες (Χυτήρης, 2018). Οι Stahl και Björkman (2006) έχουν ορίσει τον τομέα του IHRM ως όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων σε ένα διεθνές πλαίσιο. Με παρόμοιο τρόπο, η Scullion (1995) ορίζει το IHRM ως τα θέματα και τα προβλήματα ανθρώπινου δυναμικού που προκύπτουν από τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και τις στρατηγικές, πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ που ακολουθούν οι επιχειρήσεις ως απάντηση στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Οι διεθνείς οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με το δίλλημα "*global integration vs. local responsiveness*", καθώς από τη μια πλευρά η παγκόσμια ολοκλήρωση και συγκέντρωση εξασφαλίζει οικονομίες κλίμακας, από την άλλη η τοπική ανταπόκριση και αποκέντρωση ικανοποιεί ζητήματα τοπικής αγοράς (ανταγωνισμός, νομοθεσία, δίκτυα, εργαζόμενοι). Απόρροια αυτού του διλήμματος που αφορά τη ΔΑΠ είναι ο βαθμός των πρακτικών που θα ευθυγραμμίζεται με τη διεθνή στρατηγική της επιχείρησης -**εσωτερική ευθυγράμμιση**- και του βαθμού των πρακτικών που θα ευθυγραμμίζεται με τις εργασιακές αξίες της εκάστοτε χώρας, εντός της οποίας δραστηριοποιείται -**εξωτερική ευθυγράμμιση** (Χυτήρης, 2018). Το προαναφερθέν δίλλημα είναι γνωστό και ως **θεωρία της δυαδικότητας (duality theory)** όπου σύμφωνα με αυτή, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν αποτελεσματικά προσδιορίζοντας ποιοι τομείς πολιτικών και πρακτικών μπορούν να **τυποποιηθούν** (παγκόσμια ολοκλήρωση) και ποιοι απαιτούν **προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες** για κάθε μονάδα (τοπική ανταπόκριση). Η δυαδικότητα, ως συνδυασμός και των δύο προσεγγίσεων, αποδεικνύεται ότι είναι πιο αποτελεσματική προσέγγιση για τη συμβολή του IHRM στην επίδοση του οργανισμού.²⁶ Αυτό συνοψίζεται στη γνωστή φράση

²⁶ C. Brewster, S. Wood & M. Brookes, 2008, 'Similarity, isomorphism or duality? Recent survey evidence on the human resource management policies of multinational corporations', *British Journal of Management*, 19, pp. 320–42 σε Kramar et al, 2017

«**Σκέψου παγκόσμια, δράσε τοπικά**» (While *'thinking globally, acting locally'*) (Κάτου, 2017).

Η επιτυχής παγκόσμια επέκταση εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζονται με παράγοντες κουλτούρας, καθώς και από τη διαχείριση του προσωπικού που μετακινείται σε άλλη χώρα για εργασία. Οι πρακτικές ΔΑΠ τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και της λειτουργίας ΑΠ πρέπει να ευθυγραμμίζονται και να συμβάλλουν στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης και στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την IHRM είναι η **κουλτούρα**, η **εκπαίδευση** ανθρώπινου κεφαλαίου, το **πολιτικό-νομικό σύστημα** και το **οικονομικό σύστημα** (Reiper 1990 σε Κάτου, 2017). Οι βασικότερες **προκλήσεις** του IHRM περιλαμβάνουν την παράταξη (υπό την έννοια της απόκτησης των απαραίτητων δεξιοτήτων), τη διάχυση γνώσης και καινοτομίας και την ταυτοποίηση ταλέντων σε παγκόσμια βάση (IHRM Association, 2016 σε Κάτου, 2017). Η IHRM αντιμετωπίζει μια σειρά από προκλήσεις όσον αφορά την πρόσληψη και τη διαχείριση εργαζομένων σε διαφορετικά πολιτιστικά και νομικά πλαίσια (Leat, 2007; Harzing & van Ruysseveldt, 2004, σε Triantafyllidou, 2020). Σύμφωνα με τους Torrington και Holden (1992), το Διεθνές Ανθρώπινο Δυναμικό χωρίζεται σε επτά τομείς, γνωστούς ως **7Cs**: Αλλαγή (Change), Κοσμοπολίτες (Cosmopolitans), Κουλτούρα (Culture), Επικοινωνία (Communication), Σύμβουλοι (Consultants), Ικανότητα (Competence) και Συντονισμός (Co-ordination). Η όγδοη περιοχή είναι η Αλυσίδα (Chain) καθώς καθεμία από τις επτά περιοχές συνδέεται με τις άλλες έξι. Η κύρια πρόκληση για το Διεθνές Ανθρώπινο Δυναμικό είναι να διασφαλίσει ότι το σωστό άτομο βρίσκεται στη σωστή θέση εργασίας και τοποθεσία και στη σωστή κλίμακα αμοιβών (Triantafyllidou, 2020).

Παράλληλα με την ανάπτυξη του SHRM, οι διεθνείς ερευνητές και διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού έχουν δώσει αυξανόμενη προσοχή στη σχέση μεταξύ εταιρικής στρατηγικής και IHRM, και στη συμβολή της στρατηγικής, των πολιτικών και των πρακτικών του IHRM στην οργανωσιακή επίδοση²⁷. Αυτός ο τομέας έρευνας έχει χαρακτηριστεί **στρατηγικό IHRM (SIHRM)** και έχει οριστεί ως τα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, λειτουργίες και πολιτικές και πρακτικές που προκύπτουν από τις στρατηγικές δραστηριότητες πολυεθνικών επιχειρήσεων και που επηρεάζουν τις διεθνείς ανησυχίες, τους σκοπούς και στόχους αυτών των επιχειρήσεων²⁸.

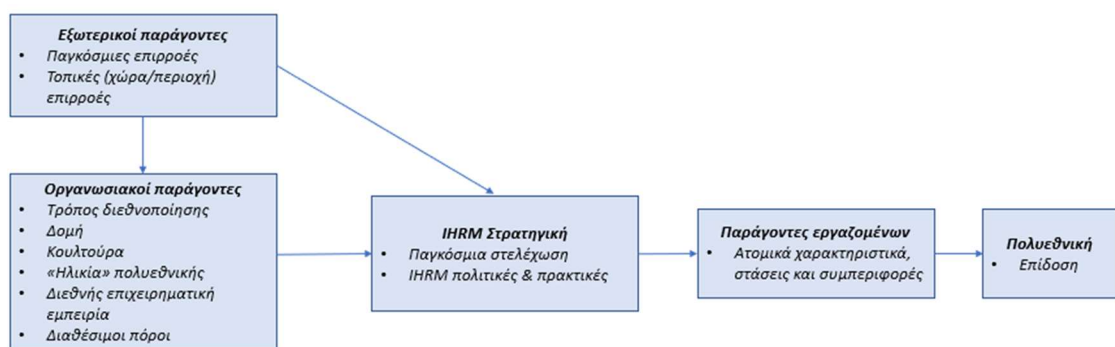
²⁷ A. McWilliams, D.D. Van Fleet & P.M. Wright, 2001, 'Strategic management of human resources for global competitive advantage', Journal of Business Strategies, 18, pp. 1–24 σε Kramar et al, 2017.

²⁸ Schuler, R.S. Dowling P.J. & DeCieri H., (1993), 'An integrative framework of strategic international human resource management', Journal of Management, 19, p. 422, σε Kramar et al, 2017

Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις για τον σχεδιασμό της οργάνωσης και της διοίκησης σε μια διεθνοποιημένη εταιρεία (Gomez et al, 2013, Στειακάκης & Κατζός, 2002 σε Κάτου, 2017): (1) **Εθνοκεντρική προσέγγιση**, στην οποία η μητρική εταιρεία ελέγχει τη διαμόρφωση στρατηγικών ΔΑΠ στις θυγατρικές της, τοποθετώντας στις ανώτερες διοικητικές θέσεις των θυγατρικών στελέχη από τη μητρική χώρα, (2) **Πολυκεντρική προσέγγιση** στην οποία η μητρική εταιρεία επιτρέπει στις θυγατρικές της να διαμορφώνουν στρατηγικές ΔΑΠ, τοποθετώντας στις ανώτερες διοικητικές θέσεις των θυγατρικών στελέχη από τη μητρική και από τις χώρες των θυγατρικών, (3) **Γεωκεντρική Προσέγγιση**, στην οποία οι θυγατρικές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων της μητρικής αναφορικά με τη διαμόρφωση στρατηγικών σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι θέσεις σε αυτή την προσέγγιση καλύπτονται από στελέχη άλλων χωρών ανεξαρτήτων εθνικότητας.

Οι **δεξιότητες** που θα πρέπει να κατέχουν οι **διεθνείς μάνατζερ** περιλαμβάνουν την ηγεσία πολυεθνικών ομάδων, την ευαισθησία κουλτούρας ώστε ο εκάστοτε μάνατζερ να κατανοεί και να προσαρμόζεται στα αντίστοιχα περιβάλλοντα μειώνοντας τις συγκρούσεις, την προσαρμοστικότητα, την ικανότητα να διοικεί προσωπικό με διαφορές κουλτούρας, την πολυγλωσσία, την αντοχή στην πίεση και την αυτο-υποκίνηση (Armstrong, 2003 σε Κάτου, 2017).

Το Διάγραμμα 6.4 περιγράφει ένα πλαίσιο IHRM των Kramar και των συναδέλφων του (2017), που περιλαμβάνει παράγοντες σε πολλαπλά επίπεδα. Σε αυτό φαίνεται η επίδραση των εξωτερικών επιρροών, των οργανωσιακών παραγόντων και του παράγοντα των εργαζομένων στη συμβολή του IHRM στην επίδοση του οργανισμού.



Διάγραμμα 6.4: Πλαίσιο IHRM

Πηγή: Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia, σελ. 558 (μεταφρασμένο)

Ο Χυτήρης (2018) παραθέτει μεθόδους εκπαίδευσης για τα διεθνή στελέχη ώστε να εξασφαλίζεται η προσαρμογή των στελεχών στις εκάστοτε απαιτήσεις. Αυτές οι μέθοδοι

περιλαμβάνουν διαπολιτισμική εκπαίδευση, εκπαίδευση στη διαφορετικότητα με στόχο την εξάλειψη των προκαταλήψεων (bias), εκπαίδευση σε ξένες γλώσσες, επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα διεθνούς διοίκησης (διεθνής στρατηγική, επικοινωνία, διαπραγματεύσεις, παγκόσμια ηγεσία), εξατομικευμένα προγράμματα από ανώτερα στελέχη, προγράμματα εμβάθυνσης κουλτούρας, συμμετοχή σε διεθνείς ομάδες και διεθνής εναλλαγή θέσεων για απόκτηση αναγκαίων δεξιοτήτων σε μακροχρόνιες αποστολές.

Τρέχον ζήτημα για τη διεθνή ΔΑΠ αποτελεί η **εταιρική διακυβέρνηση**. Σε παγκόσμιο πλαίσιο, η εταιρική διακυβέρνηση και τα ηθικά ζητήματα αποτελούν πόλους αυξανόμενου ενδιαφέροντος (Kramar et al, 2017). Πολλοί διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού στις πολυεθνικές εταιρείες δέχονται αυξημένη πίεση να θεσπίσουν και να διατηρήσουν υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης. Κι ενώ η παραδοσιακή εστίαση της εταιρικής διακυβέρνησης ήταν η χρηματοοικονομική επίδοση, η αναφορά στους μετόχους και η προστασία των συμφερόντων των μετόχων, η σύγχρονη οπτική περιλαμβάνει την ολοένα και περισσότερο **επίδειξη υψηλών προτύπων ηθικής, διαφάνειας και ανταπόκρισης** (Kramar et al, 2017).

6.3 Διαχείριση διατήρησης και κύκλου εργασιών Ανθρώπινου Παράγοντα

Η **διατήρηση και αποχώρηση (turnover)** των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά θέματα του SHRM σε πολλούς οργανισμούς. Η ακούσια αποχώρηση αναφέρεται στην περίπτωση που προκαλείται από τον οργανισμό ενώ συχνά ο εργαζόμενος προτιμά να παραμείνει σε αυτόν (Kramar et al, 2017). Η εθελοντική αποχώρηση από την άλλη αναφέρεται στην περίπτωση που είναι επιλογή του εργαζομένου ενώ η επιχείρηση επιθυμεί την παραμονή του σε αυτή (Kramar et al, 2017). Οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** με τη στρατηγική διαχείριση της διαδικασίας αποχώρησης, έτσι ώστε η ακούσια να εφαρμόζεται κατά τρόπο που ελαχιστοποιεί ή αποτρέπει τα αρνητικά αποτελέσματα και η εθελοντική να περιορίζεται στο ελάχιστο για το προσωπικό με υψηλές επιδόσεις. Η εθελοντική αποχώρηση μπορεί να ελαχιστοποιηθεί μέσω μιας σειράς στρατηγικών και παρεμβάσεων διατήρησης των εργαζομένων, μετρώντας και παρακολουθώντας τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων σε κρίσιμες πτυχές της εργασίας και του οργανισμού και αντιμετωπίζοντας τυχόν προβλήματα που εντοπίζονται σε αυτές τις έρευνες.

Η διατήρηση και ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου ή κεφαλαίου γνώσης που κατέχουν οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύει βασική πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, η διατήρηση των εργαζομένων είναι σημαντικό θέμα για τους ερευνητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως για δύο λόγους: (1) λόγω των **αυξανόμενων ποσοστών αποχώρησης** εργαζομένων σε πολλούς κλάδους και (2) λόγω του **αυξημένου κόστους** που επιφέρει η αποχώρηση²⁹. Η υψηλή εναλλαγή εργαζομένων αυξάνει το κόστος σε πόρους, προσλήψεις και χρόνο κατά την αντικατάσταση ανοιχτών θέσεων. Οι δαπάνες για τον οργανισμό για την πρόσληψη νέου υπαλλήλου κοστίζουν το μισό έως 200% του μισθού του πρώην υπαλλήλου (Hebenstreit, 2008 σε Cloutier et al, 2015). Το αυξημένο κόστος που σχετίζεται με την πρόσληψη περιλαμβάνει διαφήμιση και επικάλυψη μισθών, καθιστώντας δύσκολη τη διατήρηση της θετικής κουλτούρας και ηθικού των εργαζομένων. Η υψηλή εναλλαγή εργαζομένων οδηγεί επίσης σε χαμένες ευκαιρίες για επίτευξη στόχων παραγωγής και προϋπολογισμού των τμημάτων, προσθέτοντας επιπλέον κόστος στον οργανισμό. Ωστόσο, θα πρέπει να αναγνωριστεί ότι η μακροχρόνια διατήρηση των εργαζομένων μπορεί να μην είναι ούτε επιθυμητή ούτε δυνατή (λόγω επιθετικών στρατηγικών στρατολόγησης από άλλους οργανισμούς). Ο Carrelli (2000) υποστηρίζει ότι: «ο παλιός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού - η ελαχιστοποίηση του συνολικού κύκλου εργασιών των εργαζομένων - πρέπει να αντικατασταθεί από έναν **νέο στόχο: να επηρεάζει ποιος αποχωρεί και πότε**». Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι απαραίτητη η υιοθέτηση **στρατηγικών διατήρησης** εργαζομένων στο πλαίσιο μιας συνολικής προσέγγισης για την ανάπτυξη γνώσης και οργανωσιακής επίδοσης (Carrelli, 2000).

Η επιτυχής διατήρηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για τη **σταθερότητα**, την **ανάπτυξη** και την **κερδοφορία** ενός οργανισμού (Cloutier et al, 2015). Οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν τη διατήρηση των εργαζομένων αναπτύσσοντας τέσσερις στρατηγικές (Cloutier et al, 2015): (1) Ενθάρρυνση αποτελεσματικής επικοινωνίας (Ο οργανισμός θα πρέπει να δημιουργήσει μια ικανή διαδικασία επικοινωνίας. Η ηγεσία πρέπει να κατανοεί αποτελεσματικά και να λειτουργεί εντός των πέντε επιπέδων επικοινωνίας: ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό, ομαδικό, οργανωτικό και διαπολιτισμικό προκειμένου να διατηρήσει μια υγιή εργασιακή κουλτούρα για τους υπαλλήλους της. Επιπρόσθετα, πρέπει να υπάρχει διαφάνεια από την πλευρά του αιτούντος, καθώς αυτό επιτρέπει στον οργανισμό να εξετάσει τον αιτούντα και να δει εάν θα υιοθετήσει το όραμα και θα ενταχθεί στην κουλτούρα του οργανισμού). (2) Πρόσληψη εργατικού δυναμικού

²⁹ Garger, E.M., (1999), 'Holding on to high performers: a strategic approach to retention', Compensation and Benefits Management, 15(4), pp. 10-17, σε Kramar et al, 2017.

με ποικιλομορφία³⁰ - η διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας είναι μια στρατηγική που αυξάνει τη διατήρηση των εργαζομένων,(3) Πρόσληψη προσωπικού με τα κατάλληλα προσόντα (Η διαδικασία επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει την ποικιλομορφία των εργαζομένων, την ένταξη, τις ειδικές δεξιότητες, τις πιστοποιήσεις και τα επίπεδα εκπαίδευσης που εκτιμώνται τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από τον οργανισμό). (4) Προσφορά στους εργαζόμενους προγραμμάτων ανάπτυξης και εκπαίδευσης. (Ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει πρόσθετους πόρους για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων ώστε να αυξηθούν οι ευκαιρίες για την εξέλιξή τους). Στην έρευνά τους οι Cloutier και συνάδελφοί του (2015), αναλύουν τα στοιχεία που συμβάλλουν στις στρατηγικές διατήρησης των εργαζομένων αναφέροντας ότι χωρίς τις σωστά εφαρμοζόμενες στρατηγικές, ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει υψηλά ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων.

Οι στρατηγικές διατήρησης των εργαζομένων αποτελούν βασικό μέρος του οράματος, της αποστολής, των αξιών και των πολιτικών ενός οργανισμού. Ο Dibble (1999) αναφέρει ότι η διατήρηση των εργαζομένων ξεκινά με τον **προσανατολισμό**. Και προσδιορίζει βασικά στοιχεία που πρέπει να παρέχουν οι εργοδότες στους εργαζόμενους, ώστε να επιλέξουν να παραμείνουν στον οργανισμό. Η αποδοχή από τον εργαζόμενο του οράματος, της αποστολής, των αξιών και των πολιτικών του οργανισμού προκύπτει μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας ηγεσίας.

Η Garger (1999) ισχυρίζεται ότι μια αποτελεσματική στρατηγική διατήρησης ξεκινά από τα πρώτα στάδια **στελέχωσης** του οργανισμού, τονίζοντας τη σημασία του ταιριάσματος εργαζομένου-οργανισμού, με την επιλογή εργαζομένων να επικεντρώνεται στη **στάση** των εργαζομένων και στους παράγοντες της **οργανωσιακής κουλτούρας**. Ο προσανατολισμός των νέων εργαζομένων δεν πρέπει να αποσκοπεί στον κατακλυσμό τους από πληροφορίες, αλλά στόχος πρέπει να είναι η προώθηση της αίσθησης του «ανήκειν» και η οικοδόμηση μιας μακροπρόθεσμης σχέσης. Μερικές ειδικές στρατηγικές περιλαμβάνουν τη συμμετοχή νέων εργαζομένων ή/και των οικογενειών τους σε κοινωνικές δραστηριότητες, τη συμμετοχή των ανώτερων διευθυντικών στελεχών στον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων (Kramar et al, 2017).

Οι περισσότερες προσπάθειες για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης βασίζονται στις **αυτο-αναφορές** των εργαζομένων (Kramar et al, 2017). Υπάρχει ένας τεράστιος όγκος δεδομένων σχετικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα πολλών υπαρχουσών

³⁰ Οι Harisis και Kleiner (1993) αναλύουν πώς η προκατάληψη και η πολιτισμική παρεξήγηση οδηγούν σε αυξημένη αποχώρηση εργαζομένων, Harisis, D. S., & Kleiner, B.H. (1993). Managing and valuing diversity in the workplace. Equal Opportunities International, 12(4), 6.

κλιμάκων (scales). Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οργανισμοί μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση με πτυχές της εργασίας τους που είναι συγκεκριμένες για τον οργανισμό (π.χ. ικανοποίηση από μια συγκεκριμένη πρακτική αμοιβών έναντι μιας άλλης). Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο οργανισμός μπορεί να χρειαστεί να δημιουργήσει τις δικές του κλίμακες, αλλά αυτό θα είναι η εξαίρεση και όχι ο κανόνας. Μια ευρέως χρησιμοποιούμενη κλίμακα μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης είναι το **Job Descriptive Index (JDI)**³¹ (Kramar et al, 2017). Το JDI δίνει έμφαση σε διάφορες πτυχές της ικανοποίησης: αμοιβή, την ίδια την εργασία, επίβλεψη, συναδέλφους και προαγωγές. Άλλες τυποποιημένες κλίμακες δίνουν έμφαση στη συνολική ικανοποίηση. Τέλος, ορισμένες κλίμακες αποφεύγουν εντελώς τη γλώσσα, βασιζόμενοι σε εικόνες. Ανεξάρτητα από τα μέτρα που χρησιμοποιούνται ή τις πτυχές ικανοποίησης που αξιολογούνται, ένα **συστηματικό, συνεχές πρόγραμμα έρευνας εργαζομένων** (δηλαδή, μια διαδικασία παρακολούθησης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και των οργανωσιακών και άλλων σημαντικών εργασιακών στάσεων με τη χρήση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης) αποτελεί εξέχον μέρος οποιασδήποτε στρατηγικής HR για τους εξής λόγους (Kramar et al, 2017): (1) Επιτρέπει στην εταιρεία να παρακολουθεί τις τάσεις με την πάροδο του χρόνου και, έτσι, να αποτρέπει προβλήματα εθελοντικής αποχώρησης πριν αυτά συμβούν, (2) Παρέχει ένα μέσο για την εμπειρική αξιολόγηση του αντίκτυπου των αλλαγών σε πολιτικές (π.χ. εισαγωγή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης επίδοσης) ή στο προσωπικό (π.χ. εισαγωγή ενός νέου Διευθύνοντος Συμβούλου) σε στάσεις εργαζομένων, (3) Ενσωμάτωση τυποποιημένων κλιμάκων όπως το JDI ή το PSQ, συχνά επιτρέπουν στην εταιρεία να συγκρίνει την ίδια με άλλες στον ίδιο κλάδο σε αυτές τις διαστάσεις. Σε περίπτωση που εντοπιστούν σημαντικές διαφορές μεταξύ ενός οργανισμού και του κλάδου στο σύνολό του (π.χ. στα συνολικά επίπεδα αμοιβών), αυτό μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να αντιδράσει και να αλλάξει τις πολιτικές της προτού υπάρξει μαζική αποχώρηση ανθρώπων λόγω ανταγωνισμού, καθώς ένα τέτοιο ενδεχόμενο όχι μόνο απειλεί τις επιχειρήσεις, αλλά μπορεί να αποσταθεροποιήσει ένα ολόκληρο έθνος εάν η έξοδος είναι σε μια ζωτικής σημασίας βιομηχανία (Kramar et al, 2017).

Τα αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα σχετικά με την αποχώρηση και διατήρηση των εργαζομένων είναι απαραίτητα για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις μελλοντικές στρατηγικές ΔΑΠ. Οι έρευνες για τις στάσεις των εργαζομένων μπορεί να παρέχουν ορισμένα χρήσιμα δεδομένα για τους τρέχοντες υπαλλήλους. Είναι επίσης πολύτιμο για τους διευθυντές να γνωρίζουν γιατί οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν να

³¹ Τα πνευματικά δικαιώματα για τη χρήση της κλίμακας κατέχονται από το Bowling Green State University στις ΗΠΑ.

εγκαταλείψουν έναν οργανισμό. Συνήθης μέθοδος για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τη φύση και τα αίτια της εναλλαγής των εργαζομένων είναι η χρήση **συνεντεύξεων εξόδου** με το αντίστοιχο προσωπικό. Οι συνεντεύξεις εξόδου μπορεί να είναι επίσημες ή ανεπίσημες, δομημένες ή σχετικά αδόμητες συνεδρίες συλλογής πληροφοριών που πραγματοποιούνται με υπαλλήλους όταν αποχωρούν από τον οργανισμό (ή 6 μήνες αργότερα)³². Οι συνεντεύξεις εξόδου συγκεντρώνουν πληροφορίες σχετικά με τις εντυπώσεις και τις εμπειρίες του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια του χρόνου του στον οργανισμό. Σκοπός των συνεντεύξεων είναι συνήθως όχι η ενθάρρυνσή του για παραμονή στον οργανισμό, αλλά η διατήρηση θετικών σχέσεων με τον αποχωρούντα υπάλληλο ή ο εντοπισμός ανεπαρκών πρακτικών HRM και διαχείρισης που μπορεί να έχουν οδηγήσει σε δυσαρέσκεια από την εργασία (Kramar et al, 2017).

6.4 SHRM και COVID-19

Η πανδημία COVID-19 ανάγκασε τους οργανισμούς σε παγκόσμια κλίμακα να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους και να δράσουν γρήγορα (Collings et al., 2021a). «*Αυτό που διαφοροποιεί αυτήν την κρίση από προηγούμενες παγκόσμιες κρίσεις είναι ότι, ουσιαστικά, η κρίση του COVID-19 είναι ανθρώπινη*» (Collings et al., 2021b). Όπως ο Biron και οι συνάδελφοί του (2021) αναφέρουν, σε ένα τέτοιο «*ιδιαίτερα ασταθές, αβέβαιο, περίπλοκο και διφορούμενο*» περιβάλλον, οι οργανισμοί αναγκάστηκαν να προσαρμόσουν τις λειτουργίες της ΔΑΠ σχεδόν σε μια «*νύχτα*». Οι οργανισμοί και τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού τους, κλήθηκαν σε αυτές τις συνθήκες να αλλάξουν τον σχεδιασμό της εργασίας υιοθετώντας την τηλεργασία (όπου ήταν δυνατό) μεταβαίνοντας σε έναν εικονικό χώρο εργασίας, να εφαρμόσουν μέτρα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, να αντιδράσουν στις ταξιδιωτικές απαγορεύσεις που επηρέασαν εκτός των επαγγελματικών ταξιδιών και τη ροή ταλέντων και την πρόσβαση σε αυτά, να διεξάγουν εκπαίδευση εργαζομένων μέσω Διαδικτύου και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να προβούν σε περιορισμό δραστηριότητας μέσω απολύσεων (Akkermans et al., 2021, Biron et al., 2021, Harney and Collings, 2021, Oh & Han, 2021, Thomas et al., 2020 σε Roumpí, 2021). Οι επαγγελματίες και τα τμήματα ΔΑΠ έπρεπε να γίνουν **στρατηγικοί εταίροι** που

³² Fottler, M.D., Crawford, M.A., Quintana J.B., & White J.B., (1995), 'Evaluating nurse turnover: comparing attitude surveys and exit interviews', Hospital and Health Services Administration, 40(2), pp. 278–89, σε Kramar et al, 2017.

ενημερώνουν και συμμετέχουν στις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού (Collings et al., 2021a).

Η Roumpi (2021) επικεντρώθηκε στη σημασία των **ευέλικτων συστημάτων ΔΑΠ** (Chang et al., 2013, Wright & Snell, 1998 σε Roumpi, 2021) και χρησιμοποίησε το **πλαίσιο Ability-Motivation-Opportunity (AMO)** (Appelbaum et al., 2000; Purcell & Hutchinson, 2007; Subramony, 2009 σε Roumpi, 2021) προτείνοντας αλλαγές που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαχείριση των εργαζομένων στον μεταπανδημικό κόσμο, όπως φαίνεται στον πίνακα 6.2. Τα ευέλικτα συστήματα ΔΑΠ ορίζονται ως σύνολα πρακτικών ΔΑΠ που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση: (α) να αποκτά και να αναπτύσσει ανθρώπινους πόρους σε ένα ευρύ φάσμα εναλλακτικών χρήσεων και (β) να αναδιατάσσει αυτούς τους πόρους γρήγορα και αποτελεσματικά (Chang et al., 2013 σε Roumpi, 2021), επιτρέποντας στους οργανισμούς να επιτυγχάνουν **ευθυγράμμιση** μεταξύ της οργανωσιακής τους στρατηγικής και της ΔΑΠ σε αβέβαια περιβάλλοντα που απαιτούν υψηλά επίπεδα ανταπόκρισης σε αλλαγές. Το πλαίσιο Ability-Motivation-Opportunity προτείνει ότι τα συστήματα ΔΑΠ πρέπει να περιλαμβάνουν πρακτικές που έχουν αντίκτυπο στις ικανότητες των εργαζομένων (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά), στα κίνητρα (την κατεύθυνση των προσπαθειών των εργαζομένων) και στις ευκαιρίες ή την ενδυνάμωση» (Roumpi and Delery, 2019, σε Roumpi, 2021). Η Roumpi (2021) διέκρινε τέσσερις φάσεις στην πανδημία, που χαρακτηρίζονται από διαφορετικές **προκλήσεις** ανθρώπινου δυναμικού: (1) το αρχικό «σοκ», (2) τις παρατεταμένες διακοπές λειτουργίας των επιχειρήσεων, (3) την εύρεση και αποδοχή της νέας κανονικότητας και (4) την επιστροφή στο γραφείο (ή ίσως όχι), επισημαίνοντας ότι οι φάσεις αυτές δεν έχουν απαραίτητα διακριτά όρια και ο χρόνος εμφάνισής τους εξαρτάται από το εκάστοτε πλαίσιο (π.χ. χώρα όπου δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση). Στον πίνακα 6.1 αποτυπώνονται οι κύριες προκλήσεις σε καθεμία φάση.

Πίνακας 6.1: Οι τέσσερις φάσεις των προκλήσεων ΔΑΠ στην πανδημία COVID-19

ΦΑΣΗ	ΚΥΡΙΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΔΑΠ
Αρχικό «σοκ»	(1) Συνέχιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εντός του κλίματος αβεβαιότητας 2) Αντιμέτωπιση ανησυχιών για την υγεία & ασφάλεια των εργαζομένων (3) Διερεύνηση εναλλακτικών τρόπων διεξαγωγής επιχειρήσεων: π.χ. διαδικτυακές επιλογές για συνέχιση των εργασιών, επανασχεδιασμός του χώρου εργασίας, χρήση περισσότερων βαρδιών και προσφορά προστατευτικού εξοπλισμού
Παρατεταμένο κλείσιμο επιχειρήσεων	(1) Λήψη δύσκολων αποφάσεων: άδειες και μείωση προσωπικού (2) Εύρεση τρόπων για βοήθεια εργαζομένων που έχουν απολυθεί
Εύρεση & αποδοχή νέας κανονικότητας	(1) Εικονική (virtual) πρόσληψη και ενσωμάτωση νέων εργαζομένων (2) Διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας

	(3) Αντιμετώπιση ζητημάτων ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
Επιστροφή (ή και όχι) στα γραφεία	(1) Επιστροφή στο γραφείο (2) Υποχρεωτικά (ή όχι) εμβόλια (3) Αντιμετώπιση υψηλής αποχώρησης (turnover) εργαζομένων

Πηγή: Roumpi, D., (2021), "Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience", *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited (Μεταφρασμένο)

Ο αντίκτυπος της πανδημίας στην οικονομία κάθε χώρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από τη δομή της οικονομίας της χώρας όσο και από τον βαθμό εξάρτησής της από άλλες χώρες (Rudan, 2021 σε Roumpi, 2021). Επιπλέον, δεν επηρεάστηκαν όλοι οι οργανισμοί με τον ίδιο τρόπο από τον COVID-19, καθώς παράγοντες όπως, το μέγεθος, ο κλάδος και η οικονομική επίδοση του οργανισμού πριν από την πανδημία, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανότητα του οργανισμού να αντέξει τις οικονομικές επιπτώσεις του COVID-19, καθώς και την πορεία των ενεργειών που ελήφθησαν. Παράλληλα με την πανδημία COVID-19, υπάρχουν αρκετοί άλλοι παράγοντες που έχουν επηρεάσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε τοπικό, εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο όπως, η **κλιματική αλλαγή** (που οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές της ΔΑΠ με την εμφάνιση της πράσινης ΔΑΠ -Green Human Resource Management- GHRM³³) και οι **τεχνολογικές εξελίξεις** (η τεχνολογία, με τη μορφή αυτοματισμού, gamification, χρήσης αισθητήρων, τεχνητής νοημοσύνης (AI) και ανάλυσης δεδομένων), διαμορφώνουν σταδιακά το μέλλον της εργασίας (Connolly et al., 2021; Harney and Collings, 2021 σε Roumpi, 2021), οι οποίες αλλάζουν τις απαιτήσεις του οργανισμού όσον αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού (Roumpi and Delery, 2019 σε Roumpi, 2021), καθώς και τη φύση των πρακτικών HRM, όπως η πρόσληψη και η αποζημίωση (Stone et al., 2015; Stone & Deadrick, 2015 σε Roumpi, 2021).

Πίνακας 6.2: SHRM: Προτάσεις για τη μελλοντική πορεία

Πλαίσιο ΑΜΟ	Προτάσεις
Ικανότητες	(1) Στελέχωση: Εστίαση στην επιλογή ατόμων με ένα ευρύ ανθρώπινο κεφάλαιο που επιτρέπει ευελιξία (2) Εκπαίδευση: Επένδυση στην εκπαίδευση εργαζομένων και για επιχειρήσεις (που συνδέεται με υψηλότερη επίδοση) και για ανθρώπους (που συνδέεται με υψηλότερη προσαρμοστικότητα και ευελιξία)

³³ Το GHRM έχει οριστεί ως «φαινόμενα που σχετίζονται με την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ οργανωσιακών δραστηριοτήτων που επηρεάζουν το φυσικό περιβάλλον και τον σχεδιασμό, την εξέλιξη, την εφαρμογή και την επιρροή των συστημάτων HRM (Ren et al., 2018, σε Roumpi, 2021). Το GHRM περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες του HRM. Όπως υποστηρίζουν οι Guerci και Carollo (2016), για παράδειγμα, η εστίαση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας του HRM μπορεί να αντανακλάται στην επιλογή συμπεριλαμβάνοντας ερωτήσεις συνέντευξης που επικεντρώνονται σε ζητήματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, εκπαίδευση ενισχύοντας την κατανόηση των εργαζομένων για τη σημασία της αειφορίας και κίνητρα προσφέροντας χρηματικές και μη χρηματικές ανταμοιβές για την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον δραστηριοτήτων των εργαζομένων (Roumpi, 2021).

Κίνητρα	<p>(1) Αποζημίωση: Ισορροπία μεταξύ της αστάθειας και σταθερότητας των αμοιβών</p> <p>(2) Ασφάλεια εργασίας: Εξέταση εναλλακτικών λύσεων για απολύσεις και σημαντικές μακροπρόθεσμες περικοπές</p> <p>(3) Προγράμματα ευεξίας: Εξέταση ενδεχομένου εντολής εμβολιασμού και ανάπτυξη σχεδίου για επικοινωνία και εφαρμογή του</p>
Ευκαιρίες	(1) Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας: Παροχή μεγαλύτερης ευελιξίας στους υπαλλήλους να αποφασίσουν ποια κατάσταση (προσωπικά, εικονικά ή υβριδικά) λειτουργεί καλύτερα για αυτούς, ενισχύει οργανωτικά ποικιλομορφία και ένταξη

Πηγή: Roumpí, D., (2021), "Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience", *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited (Μεταφρασμένο).

Η κρίση του COVID-19 μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας αφύπνισης για οργανισμούς και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, υπενθυμίζοντας ότι, παρόλο που τα κέρδη είναι σημαντικά, η διαχείριση και ευημερία των εργαζομένων, καθώς και άλλων ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. κοινωνία και περιβάλλον) είναι εξίσου σημαντικά (Roumpí, 2021). Επιπλέον, ο κεντρικός ρόλος που απαιτήθηκε από τους επαγγελματίες ΔΑΠ στην αντιμετώπιση της κρίσης υπογραμμίζει την ανάγκη για την αυξανόμενη συμμετοχή τους ενημέρωση και στο σχεδιασμό των οργανωτικών στρατηγικών και κατ' επέκταση τη σημασία του SHRM.

Η έρευνα για το SHRM έχει επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στην **αξία των μετόχων** ως βασικό στόχο των επιχειρήσεων εντούτοις οι επιπτώσεις μιας τέτοιας στενής εστίασης έχουν αναδειχθεί από την πανδημία COVID-19 (Collings et al., 2021) Ωστόσο, ο COVID-19 έχει αναδείξει τη **σημασία των εργαζομένων** ως κρίσιμων ενδιαφερομένων. Η πανδημία αποτελεί απειλή για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και απαιτεί από τους οργανισμούς να αξιολογούν τον κίνδυνο των εργαζομένων. Η πανδημία τόνισε επίσης τη **σημασία των πελατών** (ως stakeholders) κάτι που συχνά θεωρείται δεδομένο στην έρευνα μάλιστα αλλά σπάνια στην έρευνα ανθρώπινου δυναμικού (Ulrich et al., 2012 σε Collings et al., 2021). Οι πελάτες παραμένουν ένα από τα λιγότερο μελετημένα ενδιαφερόμενα μέρη στο SHRM παρά τις εκκλήσεις για εξέταση (Beer et al., 2015 σε Collings et al., 2021). Οι εταιρείες πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά τις συναλλαγές μεταξύ **εργαζομένων, πελατών και μετόχων**. Το SHRM θα πρέπει επίσης να αναγνωρίσει το ρόλο των **κοινοτήτων** ως σημαντικών ενδιαφερομένων, καθώς λόγω του COVID-19 έχουν επιβαρυνθεί πολλές κοινότητες σε παγκόσμιο επίπεδο. Συνολικά, οι προκλήσεις που σχετίζονται με τον COVID-19 **τονίζουν την ανάγκη εξισορρόπησης των αναγκών πολλών ενδιαφερομένων** (Collings et al., 2021). Είναι αξιοσημείωτο ότι αυτή η αφύπνιση στο SHRM είναι παράλληλη με τις πρόσφατες εκκλήσεις στην έρευνα

στρατηγικής για την επέκταση της προσέγγισης των ενδιαφερομένων (Hitt et al., 2020 σε Collings et al., 2021).

Στην έρευνά τους ο Azizi και οι συνάδελφοί του (2021) αναφέρουν αντίστοιχα προκλήσεις που επέφερε η έλευση της πανδημίας καθώς και στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από τους οργανισμούς. Συγκεκριμένα αναφορικά με τις **προκλήσεις** του COVID-19, αυτές περιλαμβάνουν οικονομικό σοκ, αλλαγή κοινωνικών συμπεριφορών, καθώς και προκλήσεις σε επίπεδο οργανισμών. Οι **στρατηγικές**³⁴ που χρησιμοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση του COVID-19 περιλαμβάνουν την ευελιξία, τη χρήση του κυβερνοχώρου σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία, την ασφάλεια του προσωπικού, την εστίαση στις συνθήκες εργασίας, τη συμμετοχή, την ανάπτυξη και την παρακίνηση των εργαζομένων (μέσω συνεχούς επικοινωνίας μαζί τους και χρήσης δημιουργικών μεθόδων, παροχής μαθημάτων εκπαίδευσης, χρήσης δημιουργικών τρόπων υποστήριξής τους και διασφάλισης της υγείας και ευημερίας τους, χρήσης δημιουργικών διασκεδαστικών δραστηριοτήτων, εξασφάλισης επαρκών παροχών για αποτελεσματική και εξ αποστάσεως εργασία), την ενίσχυση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας και την απόκτηση ταλέντων, τη δέσμευση των διευθυντών, την επιλογή και συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την ενίσχυση της συνοχής και την ανταλλαγή εμπειριών καθώς και την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών με βάση την οργανωσιακή αξιολόγηση και τα δεδομένα (Azizi et al, 2021). Αναφέρουν μάλιστα ότι **κύριος στόχος κάθε οργανισμού στην παρούσα κατάσταση είναι η επιβίωση, η ευημερία και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού** (Azizi et al, 2021). Επιπλέον, είναι σημαντική η χρήση διαφορετικών στρατηγικών όπως, η ευελιξία και η προσοχή στη διαχείριση ταλέντων, η εργασιακή επίδοση, η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή επίδοση, η επαγγελματική ανάπτυξη, οι κοινωνικές και επαγγελματικές σχέσεις, η προσωπική επαγγελματική επίδοση, τα κίνητρα εργασίας και η κουλτούρα πληροφορικής (Azizi et al, 2021). Στις αβέβαιες συνθήκες που προκαλούνται από τον COVID-19, προκειμένου να δημιουργηθούν ασφαλείς και αξιόπιστες συνθήκες στον οργανισμό, είναι απαραίτητο να δοθεί προσοχή στους **τρεις πυλώνες της αξιοπιστίας**, που περιλαμβάνουν **ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία πληροφοριών και μάνατζμεντ** συνολικά (Bienkowska et al, 2020 σε Azizi et al, 2021). Τα διευθυντικά στελέχη ΔΑΠ εντοπίζοντας τις μελλοντικές προκλήσεις και χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές στρατηγικές όπως ευελιξία, διαχείριση ταλέντων και δίνοντας προσοχή στους τρεις πυλώνες της αξιοπιστίας, μπορούν να βοηθήσουν τον

³⁴ Παραθέτουν για κάθε στρατηγική κι ένα φάσμα ενεργειών που την υποστηρίζουν (Azizi, M., R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., Naemi, R., 2021, "Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach", Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>, Table 4)

οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, να αυξηθεί η παραγωγικότητα, να ενισχυθεί η ικανοποίηση των πελατών κι εργαζομένων και να εξασφαλιστεί η σταθερότητα και η επιβίωση του οργανισμού (Azizi et al, 2021).

6.5 Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

- Armstrong, M., Brown, D., (2006) “*Strategic Reward: Making it happen*”, London, Kogan Page
- Armstrong, M., and Murlis, H., (2007) “*Reward Management*”, revised 5th edn, London, Kogan Page
- Armstrong, M., Taylor, S., (2014), “*Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*”, 13th Edition, Kogan Page
- Azizi, M., R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., Naemi, R., 2021, “*Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach*”, Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Bienkowska, A., Tworek, K., Zablocka-Kluczka, A., (2020) “*Organizational reliability model verification in the crisis escalation phase caused by the COVID-19 pandemic*”, Sustainability 12 (10) 22.
- Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C.H.V., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H. and Sun, J.M.J. (2021), “*Structuring for innovative responses to human resource challenges: a skunk works approach*”, Human Resource Management Review, Vol. 31 No. 2, p. 100768
- Cappelli, P., (2000), ‘*A market-driven approach to retaining talent*’, Harvard Business Review, 78(1), pp. 103–11
- Cloutier O., Felusiak, L., Hill, C., Pemberton-Jones, E.J., (2015), “*The Importance of Developing Strategies for Employee Retention*”, Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(2)
- Collings, D.G., McMackin, J., Nyberg, A.J. and Wright, P.M. (2021a), “*Strategic human resource management and COVID-19: emerging challenges and research opportunities*”, Journal of Management Studies, Vol. 58 No. 5.
- Collings, D.G., Nyberg, A.J., Wright, P.M. and McMackin, J. (2021b), “*Leading through paradox in a COVID-19 world: human resources comes of age*”, Human Resource Management Journal
- Delery, J.E. and Roumpi, D. (2019), “*Retaining valued human capital: a commentary on the role of firm specificity as a mobility constraint*”, in Nyberg, A.J. and Moliterno, T.P. (Eds), Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, pp. 169-182
- Dibble, S., (1999), “*Keeping your valuable employees: retention strategies for your organization’s most important resource*”, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Garger, E.M., (1999), ‘*Holding on to high performers: a strategic approach to retention*’, Compensation and Benefits Management, 15(4), pp. 10–17.
- Ghoshal, S., Bartlett, C., A., (1995), “*Changing the role of top management: beyond structure to process*”, Harvard Business Review, January– February, pp 86–96

- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R., (2012), *“Managing Human Resources”*. New Jersey, Pearson Education Inc
- Gratton, L., (2003), *‘The HR matrix reloaded’*, People Management
- Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia
- Nangia, M., Mohsin, F. (2020), *“Revisiting talent management practices in a pandemic driven VUCA environment - a qualitative investigation in the Indian IT industry”*, J. Crit. Rev. 7 (7) pp. 937–942
- Roumpi, D., (2021), *“Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience”*, International Journal of Organizational Analysis, Emerald Publishing Limited, DOI 10.1108/IJOA-09-2021-2974
- Scullion, H., (1995), *‘International human resource management’*, in J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London.
- Silverman, M., Reilly, P., (2003), *“How Flexible is Total Reward?”*, Institute for Employment Studies (IES)
- Stahl, G., & Björkman I., 2006, *“Handbook of Research in International Human Resource Management”*, Edward Elgar, Cheltenham, UK
- Torrington, D., & Holden, N. (1992). *“Human resource management and the international challenge of change”*,.Personnel Review, 21(2), 19-30
- Trevor, J (2011) *“Can Pay be Strategic?”*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Triantafillidou, E., (2020), *“International Competitive Strategies and Human Resources Management: Emerging Issues and Challenges”*, European Journal of Human Resource Management Studies, Vol4, Issue 1
- Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγό
- Χυτήρης, Λ. (2018) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

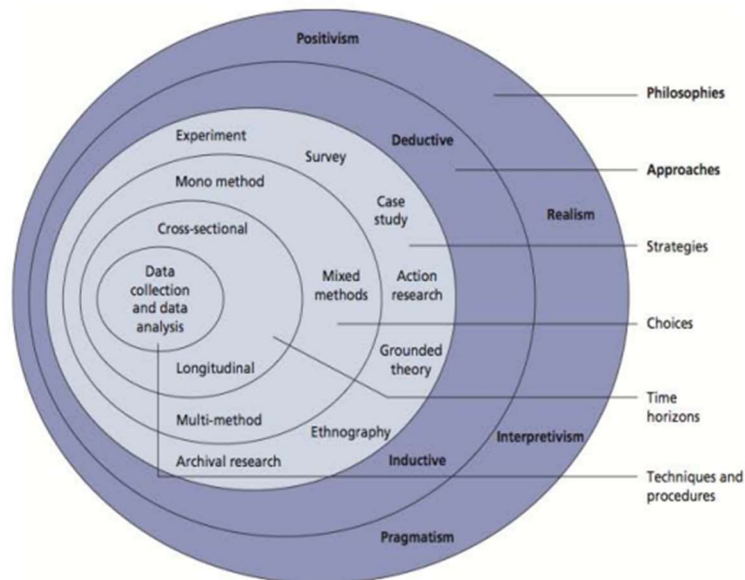
Κεφάλαιο 7: Ερευνητική Μεθοδολογία

7.1 Σκοπός και Στόχοι Έρευνας

Η παρούσα εργασία μελετά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Έτσι, αφού μελετήθηκε το σχετικό θεωρητικό πλαίσιο, η έρευνα που ακολουθεί, σκοπό έχει να διερευνήσει τον τρόπο και το βαθμό που υιοθετείται κι εφαρμόζεται στην πράξη το εν λόγω θέμα.

7.2 Ερευνητική Μέθοδος & Διαδικασία

Το μεθοδολογικό πλαίσιο για τον σχεδιασμό της παρούσας έρευνας είναι το λεγόμενο “**The Research Onion**” (Saunders et al, 2009), το οποίο χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς προκειμένου να καθοριστεί η στρατηγική της έρευνας. Περιλαμβάνει έξι επίπεδα: τη φιλοσοφία, την προσέγγιση, τη μεθοδολογική επιλογή, τη στρατηγική, το χρονικό ορίζοντα και τις τεχνικές συλλογής δεδομένων, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 7.1. Στην παρούσα έρευνα αναφορικά με το επίπεδο της προσέγγισης (approach) χρησιμοποιείται η **επαγωγική** μέθοδος.



Διάγραμμα 7.1: *The Research Onion*

Πηγή: Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), “*Research Methods for Business Students*”, 5th edn. Essex, England: Pitman Publishing Inprint

Με βάση το σκοπό και τους στόχους της έρευνας, αποφασίστηκε να γίνει μια **ποιοτική** έρευνα, η οποία να βασίζεται κυρίως σε πρωτογενείς και δευτερευόντως σε δευτερογενείς πηγές, για την άντληση των στοιχείων που επικεντρώνονται στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στο πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε πραγματικό χρόνο. Τα στοιχεία προέρχονται τόσο από σχετικές ακαδημαϊκές έρευνες και συστηματικές μελέτες, αλλά και εταιρικά έντυπα και ηλεκτρονικά άρθρα καθώς και ερωτηματολόγιο που δόθηκε σε αρμόδιο εκπρόσωπο της εταιρείας.

Στο επίπεδο της στρατηγικής επιλέχθηκε η **μελέτη περίπτωσης (case study)**. Η μεθοδολογία που στηρίζεται στη μελέτη περίπτωσης ερευνά επιστημονικά ένα πραγματικό φαινόμενο σε βάθος και εντός του περιβαλλοντικού του πλαισίου, συνδυάζοντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης. Μια τέτοια περίπτωση μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα, μια οργάνωση, ένα γεγονός, ένα πρόβλημα ή μια ανωμαλία (Burawoy 2009; Stake 2005; Yin 2014). Στη συγκεκριμένη εργασία, επιλέχθηκε η περίπτωση της **ναυτιλιακής εταιρείας GasLog Ltd**.

Οι μελέτες περίπτωσης, ως ερευνητική μέθοδος έχουν σχεδιαστεί για διάφορους σκοπούς. Σύμφωνα με τον Yin, μπορούν να ταξινομηθούν σε διερευνητικές, επεξηγηματικές και περιγραφικές. Ο Eisenhardt (1989), τονίζει τον ρόλο των περιπτώσιολογικών μελετών για τη **θεμελίωση ή τον έλεγχο ήδη υπαρχουσών θεωριών**. Στις έρευνες των Glaser και Strauss (1967), Stake (1994), Kjellén και Söderman (1980), εντοπίζεται επιπρόσθετος ρόλος των case studies, όπως η αξιολόγηση έργων (projects), η **εξέταση της κατάστασης εταιρείας ή η αξιολόγηση εφαρμοζόμενων στρατηγικών**. Ο Yin (2003a) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι μελέτες περίπτωσης παρέχουν εξαιρετική χρησιμότητα στις κοινωνικές επιστήμες, την κοινωνιολογία, τις κοινοτικές μελέτες, το μάρκετινγκ, την αλλαγή καινοτομίας, τον **στρατηγικό σχεδιασμό**. Οι Rule & Vaughn (2015) προσθέτουν ότι πρόκειται μια πολύ διαδεδομένη μορφή **ποιοτικής μεθόδου** έρευνας. Οι τεχνικές συλλογής δεδομένων μελέτης περίπτωσης περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, παρατήρηση, τεκμηριωμένη ανάλυση και ερωτηματολόγια (Saunders et al., 2009).

Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια μορφή **εμπειρικής έρευνας** που επιτρέπει την εις βάθος εξέταση ενός συγκεκριμένου φαινομένου, ζητήματος ή αντικειμένου σε **πραγματικές καταστάσεις**. Σύμφωνα με τον Stjelja (2013) συνιστούν προτιμώμενη μέθοδο για την απάντηση ερωτήσεων του τύπου **«πώς»** και **«γιατί»**, όταν υπάρχει λίγος έλεγχος στα γεγονότα, ώστε να επιτυγχάνεται εις βάθος διερεύνηση αυτών.

Επιπρόσθετα χρησιμοποιήθηκε συνδυαστικά το εργαλείο **Strategic Audit** (Wheelen et al, 2018), που αποτελεί ένα πλαίσιο που επιτρέπει τη συστηματική ανάλυση ποικίλων

δραστηριοτήτων και λειτουργιών μιας επιχείρησης μέσω ενός checklist ερωτήσεων σε συγκεκριμένους τομείς.

Αναφορικά με την ηθική και δεοντολογία της έρευνας, προωθήθηκε στην εταιρεία βεβαίωση σύμφωνα με την οποία τα στοιχεία που παρασχέθηκαν χρησιμοποιούνται καθαρά για επιστημονικούς σκοπούς στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

7.3 Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου

- Burawoy, M. (2009). *The extended case method. Four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*, Berkeley: University of California Press.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), pp. 532–550
- Glaser B.G., Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Publishing, Chicago
- Kjellén, B., Söderman, S. (1980). *Praktikfallsmetodik*. Liber Läromedel, Stockholm
- Lechman, E., (2014), *Case study methodology. Few conceptual considerations*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, pp 21-31
https://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/32907534/REME_11_%284-2014%29-Art2.pdf
- Rule, P., & Vaughn, M. J. (2015). *International Journal of Qualitative Methods*, 1– 11
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), “*Research Methods for Business Students*”, 5th edn. Essex, England: Pitman Publishing Inprint
- Stake, R.E. (1994). Case studies. In Denzin NK, Lincoln YS, editors
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443–466). Sage Publications Ltd
- Yin, R.K. (2003a). Applications of case study research. SAGE
- Yin, R.K. (2014). Case study research. Design and methods. 5th ed. London, Thousand Oaks: Sage Publication a Necessary Dialogue: Theory in Case Study Research.

Κεφάλαιο 8ο : Μελέτη Περίπτωσης Εταιρείας

8.1 Ιστορικό και παρουσίαση εταιρείας

Η GasLog Ltd είναι μια ναυτιλιακή εταιρεία που δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο στη μεταφορά υγροποιημένου φυσικού αερίου (Liquefied Natural Gas - LNG), προσφέροντας υποστήριξη και υπηρεσίες σε διεθνείς εταιρείες ενέργειας ως μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας LNG, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 8.1. Η εταιρεία δημιουργήθηκε το 2001 από τη Ceres Hellenic της οικογένειας Λιβανός. Η GasLog θεωρείται πρωτοπόρος (pioneer) στο ναυτιλιακό εμπόριο LNG μετρώντας παρουσία στην αγορά άνω των 20 ετών (Sustainability Report 2020, 2021) καθώς και Leader ως παγκόσμιος πάροχος υπηρεσιών μεταφοράς LNG. Ιδρύθηκε και ελέγχεται αποτελεσματικά από τον εφοπλιστή και πρόεδρο Πέτρο Λιβανό, του οποίου η οικογένεια δραστηριοποιείται στον κλάδο της Ναυτιλίας παραπάνω από 100 χρόνια³⁵. Όπως αναφέρεται και στο Sustainability Report 2020³⁶, η εταιρεία διαθέτει έναν από τους **μεγαλύτερους**³⁷ και **σύγχρονους στόλους LNG**, απαριθμώντας μαζί με το στόλο της θυγατρικής της εταιρείας GasLog Partners 36 πλοία (LNG Carriers) στο στόλο της εκ των οποίων τα 21³⁸ ανήκουν στη GasLog Ltd (Πίνακας 8.1). Τα 15 πλοία που ανήκουν στη θυγατρική GasLog Partners ελέγχονται από τη GasLog Ltd (Πίνακας 8.2). Η εταιρεία επενδύει συνεχώς σε τεχνολογικές καινοτομίες και βελτιώσεις στο στόλο της για να επαυξήσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του και να μειώσει τις εκπομπές σε ρύπους, σε συνεργασία με προμηθευτές και τα ναυπηγεία. Χρησιμοποιεί το LNG ως το βασικό της καύσιμο για το στόλο της.

Στην ιστοσελίδα της επίσης φαίνεται σε πραγματικό χρόνο η διασπορά και θέση του στόλου της. Η GasLog Ltd δραστηριοποιείται παγκοσμίως σε 40 χώρες και 90 λιμάνια και διαθέτει γραφεία σε Πειραιά, Λονδίνο, Σιγκαπούρη, Μανίλα και Τζεότζ (Ν. Κορέα). Σύμφωνα με το Sustainability Report 2020 απασχολεί 1858 ναυτικούς, 163 άτομα σε ξηρά (onshore) και 905 εργαζομένους σε πλοία (shipboard employees). Συγκριτικά με

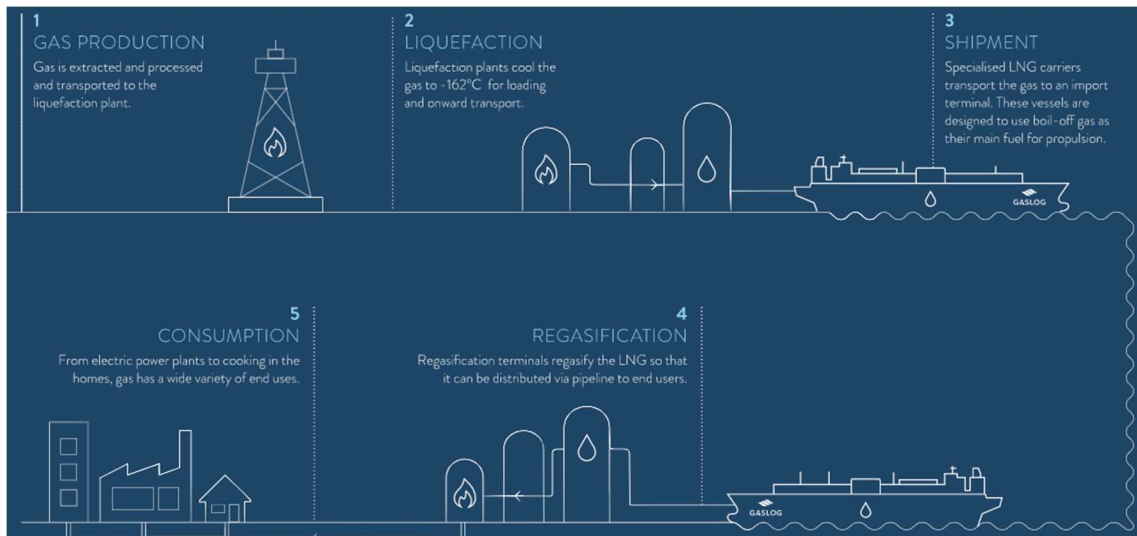
³⁵ <https://www.gaslogmlp.com/about-us/>

³⁶ <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2020-GasLog-Ltd-ESG-Report.pdf>

³⁷ https://www.gaslogltd.com/content/uploads/January-2021-GasLog-Ltd-Investor-Presentation_vF.pdf, p.7

³⁸ Για τα 20 πλοία έχει 100% ιδιοκτησία ενώ για το 1 έχει ποσοστό ιδιοκτησίας 25%.

τους αριθμούς εργαζομένων του Sustainability Report 2019 (1700 ναυτικοί, 160 on shore προσωπικό) προέβη σε αύξηση του προσωπικού της στο χρονικό διάστημα 2019-2020.



Διάγραμμα 8.1: Ο κύκλος ζωής του υγροποιημένου φυσικού αερίου και οι υπηρεσίες της GasLog

Πηγή: <https://www.gaslogltd.com/what-we-do/>

Πίνακας 8.1: Στόλος της GasLog Ltd

A/A	Vessel name and identifier	Propulsion *	Cargo capacity (cubic meters)	Year built **	Technical management	Ownership
1	Methane Lydon Volney (LYD)	Steam	145	2006	Yes	100% GasLog Ltd
2	Methane Nile Eagle (EAG)	Steam	145	2007	Yes	25% GasLog Ltd
3	GasLog Chelsea (CHE)	TFDE	153,6	2010	Yes	100% GasLog Ltd
4	GasLog Savannah (SAV)	TFDE	155	2010	Yes	100% GasLog Ltd
5	GasLog Singapore (SIN)	TFDE	155	2010	Yes	100% GasLog Ltd
6	Methane Julia Louise (JUL)	TFDE	170	2010	Yes	Bareboat to GasLog Ltd
7	GasLog Skagen (SKA)	TFDE	155	2013	Yes	100% GasLog Ltd
8	GasLog Saratoga (SAR)	TFDE	155	2014	Yes	100% GasLog Ltd
9	GasLog Salem (SLE)	TFDE	155	2015	Yes	100% GasLog Ltd
10	GasLog Genoa (GNA)	X-DF	174	2018	Yes	100% GasLog Ltd
11	GasLog Hong Kong (HON)	X-DF	174	2018	Yes	100% GasLog Ltd
12	GasLog Houston (HOU)	X-DF	174	2018	Yes	100% GasLog Ltd
13	GasLog Gladstone (GLD)	X-DF	174	2019	Yes	100% GasLog Ltd
14	GasLog Warsaw (WAR)	X-DF	180	2019	Yes	100% GasLog Ltd
15	GasLog Georgetown (GEO)	X-DF	174	2020	Yes	100% GasLog Ltd
16	GasLog Wales (WAL)	X-DF	180	2020	Yes	100% GasLog Ltd
17	GasLog Westminster (WES)	X-DF	180	2020	Yes	100% GasLog Ltd
18	GasLog Windsor (WIN)	X-DF	180	2020	Yes	100% GasLog Ltd
19	GasLog Galveston (GAV)	X-DF	174	2021	Yes	100% GasLog Ltd
20	GasLog Wellington (WEL)	X-DF	180	2021	Yes	100% GasLog Ltd
21	GasLog Winchester (WER)	X-DF	180	2021	Yes	100% GasLog Ltd

Πηγή: <https://www.gaslogltd.com/about-us/our-fleet/>

Πίνακας 8.2: Στόλος της GasLog Partners

Vessel name and identifier	Propulsion *	Cargo capacity (cubic meters)	Year built	Technical management **	Ownership
Methane Jane Elizabeth (JAN)	Steam	145	2006	Yes	100% GasLog Partners
Methane Rita Andrea (RIT)	Steam	145	2006	Yes	100% GasLog Partners
Methane Alison Victoria (VIC)	Steam	145	2007	Yes	100% GasLog Partners
Methane Heather Sally (SAL)	Steam	145	2007	Yes	100% GasLog Partners
Methane Shirley Elisabeth (ELI)	Steam	145	2007	Yes	100% GasLog Partners
Methane Becki Anne (BEC)	TFDE	170	2010	Yes	100% GasLog Partners
GasLog Santiago (SAN)	TFDE	155	2013	Yes	100% GasLog Partners
GasLog Seattle (SEA)	TFDE	155	2013	Yes	100% GasLog Partners
GasLog Shanghai (SHA)	TFDE	155	2013	Yes	100% GasLog Partners
GasLog Sydney (SYD)	TFDE	155	2013	Yes	100% GasLog Partners
Solaris (Solaris)	TFDE	155	2014	Yes	100% GasLog Partners
GasLog Geneva (GEN)	TFDE	174	2016	Yes	100% GasLog Partners
GasLog Gibraltar (GIB)	TFDE	174	2016	Yes	100% GasLog Partners
GasLog Glasgow (GLA)	TFDE	174	2016	Yes	100% GasLog Partners
GasLog Greece (GRE)	TFDE	174	2016	Yes	100% GasLog Partners

* TFDE refers to Tri-Fuel Diesel Electric and X-DF to low pressure two-stroke engines manufactured by WinGD
 ** Vessels managed by GasLog Ltd.

Πηγή: <https://www.gaslogltd.com/about-us/our-fleet/>

Η GasLog Ltd επιπλέον το 2016 προέβη σε **επένδυση σε Floating Storage Regasification Units (FSRU)** σε έργο της εταιρείας Gastrade στην Αλεξανδρούπολη της Βόρειας Ελλάδας. Με την ενέργεια αυτή αναπτύσσει τις δραστηριότητες της στη διαχείριση και λειτουργία πλοίων και πλωτών μονάδων αποθήκευσης και αεριοποίησης LNG. Το έργο FSRU Αλεξανδρούπολης, αναπτύσσει στην θαλάσσια περιοχή της Αλεξανδρούπολης έναν υπεράκτιο πλωτό σταθμό υποδοχής, προσωρινής αποθήκευσης και αεριοποίησης Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου (LNG) καθώς και έναν διασυνδεδημένο αγωγό πλωτής μονάδας με το Εθνικό Σύστημα Φυσικού Αερίου.

Σύμφωνα με το Sustainability Report 2019, η **GasLog συμμετέχει ενεργά σε πολλές ενώσεις του κλάδου**, όπως η Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών (Union of Greek Shipowners), στο Βρετανικό(UK) και σε Διεθνή Ναυτιλιακά Επιμελητήρια (International Chambers of Shipping), στην Intertanko ["International Association of Independent Tanker Owners" με το οποίο φέρεται η Διεθνής Ένωση Πλοιοκτητών Δεξαμενοπλοίων (tankers)], στο Παγκόσμιο Ναυτιλιακό Φόρουμ (the Global Maritime Forum) που με συλλογικές δράσεις αναζητούνται ενεργές λύσεις για τον κλάδο. Ειδικά όσον αφορά το Ναυτιλιακό Φόρουμ, η GasLog είναι ιδρυτικό μέλος και ο κ. Πήτερ Λιβανός είναι και μέλος του Γνωμοδοτικού του συμβουλίου (Forum's Advisory Counsel), όπως αναφέρεται και στο Sustainability Report 2019.

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ

Η GasLog έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα **ISO 45001** (the Health and Safety Management System), **ISO 14001** (the Environment management System), **ISO 9001** (The Quality Management System) και **ISO 50001** (The Energy Management System).

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ³⁹

- **1824:** Η οικογένεια Livanos έχοντας τις ρίζες της στο νησί της Χίου, κάνει τα πρώτα της βήματα στον κλάδο της ναυτιλίας.
- **1949:** Η Ceres Hellenic Shipping Enterprises Ltd. ιδρύεται από τον Γιώργο Π. Λιβανό.
- **1982:** Ο Γιώργος Π. Λιβανός ιδρύει την Ελληνική Ένωση Προστασίας Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (HELMΕΡΑ) για την προώθηση μέτρων υγείας και ασφάλειας στα πλοία.
- **1987:** Ιδρύεται η SeaChem (μία από τις τρεις μεγαλύτερες εταιρίες μεταφοράς χημικών του κόσμου). Paul Wogan CEO - Συγχώνευση με την Odfjell το 2000.
- **1994:** Ο Πήτερ Λιβανός αναλαμβάνει τη διοίκηση της Ceres Hellenic από τον πατέρα του
- **2001:** Ο Όμιλος Ceres Group εισέρχεται στη μεταφορά LNG, δημιουργώντας μια στρατηγική συμμαχία με τον Όμιλο BG – το πρώτο ταξίδι του Methane Kari Elin για τον Όμιλο BG πραγματοποιείται το 2004
- **2007:** Η Ceres LNG Shipping διαχειρίζεται και λειτουργεί οκτώ LNGCs (LNG Carriers) για λογαριασμό του BG Group. Είσοδος στην ιδιοκτησία LNGC, με έξι πλοία που παραγγέλθηκαν στο SHI
- **2011:** Παρουσιάζεται η επωνυμία GasLog. Παραγγέλλονται ακόμη οκτώ νέα πλοία από τη SHI.
- **2012:** Η GasLog Ltd. εισάγεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE:GLOG)
- **2014:** Άλλα δέκα πλοία προστέθηκαν στον στόλο και ξεπέρασαν τις 12.000.000 ανθρωποώρες χωρίς LTIF με SHI IPO της GasLog Partners (NYSE: GLOP)
- **2015:** Σχηματισμός του Cool Pool⁴⁰ με Golar και Dynagas. Έλαβε **LNGreen Award** (CWC LNG Technological Innovation Award 2015 for the LNGreen joint

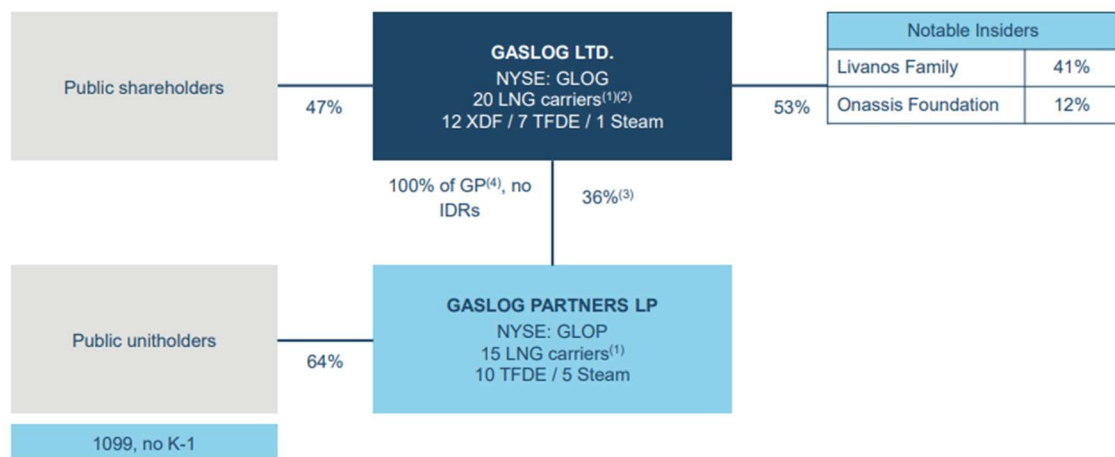
³⁹ https://www.gaslogltd.com/content/uploads/January-2021-GasLog-Ltd-Investor-Presentation_vF.pdf

⁴⁰ Η GasLog είναι ιδρυτικό μέλος του The Cool Pool, της πρώτης ναυτιλιακής δεξαμενής LNG, που ελέγχει 18 πλοία TFDE που εμπορεύονται παγκοσμίως. Η GasLog επωφελείται από την αλληλεπίδραση με ένα ευρύ φάσμα πελατών και τη δυνατότητα προβολής των επιχειρησιακών της δυνατοτήτων. Οι πελάτες επωφελούνται από την αυξημένη ευελιξία μέσω

industry project) για πρωτοποριακή εργασία στον σχεδιασμό σκαφών. Μεταξύ των πρώτων που παρήγγειλαν 2χρονα πλοία XDF.

- **2016:** Συμβόλαια ναυλώσεων με τις εταιρείες -πελάτες Total και την Centrica. Η GasLog εγκαινιάζει τις δραστηριότητές της **FSRU**.
- **2018:** Παράδοση των πρώτων πλοίων X-DF: GasLog Houston, GasLog Hong Kong και GasLog Genoa. Συμβόλαια ναυλώσεων με τις εταιρείες -πελάτες Centrica και Cheniere.
- **Σήμερα: Κορυφαίος** (Leading) πάροχος υπηρεσιών μεταφοράς LNG: 6 Steam vessels 12 X-DF vessels 17 TFDE vessels

Η οργανωσιακή και ιδιοκτησιακή δομή τόσο της GasLog Ltd όσο και της θυγατρικής της GasLog Partners, απεικονίζονται στο Διάγραμμα 8.2 στο οποίο φαίνεται ότι το 41% της GasLog Ltd ανήκει στην οικογένεια Livanos, το 12% στο ίδρυμα Ωνάσης και το 47% σε public shareholders. Πλέον στη μετοχική σύνθεση της GasLog συμμετέχει και ο ενεργειακός βραχίονας του επενδυτικού fund Blackrock.



Διάγραμμα 8.2: Οργανωσιακή και Ιδιοκτησιακή Δομή της GasLog

Πηγή: https://www.gaslogltd.com/content/uploads/January-2021-GasLog-Ltd-Investor-Presentation_vF.pdf, p.8

Χαρτοφυλάκιο Πελατών

Οι πελάτες της GasLog κυμαίνονται από **σημαντικούς παίκτες με δεκαετίες εμπειρίας** έως **νεοεισερχόμενους** στην αγορά LNG. Η εταιρεία παρέχει αξία μέσω της εμπειρίας της, της ασφάλειας και της λειτουργικής της αποτελεσματικότητας, παρέχοντας

μιας σειράς μοναδικών και καινοτόμων εμπορικών λύσεων(π.χ COAs) (<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2018-Investor-Day-presentation.pdf>)

υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Προβαίνει σε **τακτική ανατροφοδότηση** και δημιουργεί **στενές συνεργασίες με τους πελάτες**, γεγονός που προσδίδει στην εταιρεία πλεονέκτημα στη ναυτιλία LNG. Στο χαρτοφυλάκιο των πελατών της ανήκουν οι Shell, Cheniere, Centrica, Trafigura, JERA, Total Energies, Gunvor, Endesa, Sinolam, Mitsui, CNTIC VPower, JOVO, Naturgy, RWE, Chevron.

Προμηθευτές

Η εταιρεία διατηρεί **ισχυρές σχέσεις με τα ναυπηγεία**. Δημιουργεί **μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές που μοιράζονται τις αξίες, τις αρχές και το όραμά της**. Συνεργάζεται με τη Samsung Heavy Industries Co., Ltd στη Νότια Κορέα, όπου απασχολεί έναν μόνιμο υπάλληλο της GasLog στα ναυπηγεία για να διασφαλίζονται τα υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας και λειτουργικών προτύπων ανά πάσα στιγμή. Μέσω της κοινωνικής υπευθυνότητας προωθούνται δίκαιες πρακτικές, κατά της δωροδοκίας και κατά της διαφθοράς.

8.2 Ανάλυση Τρέχουσας Κατάστασης GasLog (Όραμα, Αποστολή, Στόχοι, Επίδοση και Πολιτικές)

ΟΡΑΜΑ

«Το όραμά μας είναι να είμαστε ο κορυφαίος παγκόσμιος πάροχος υπηρεσιών μεταφοράς LNG μέσω της υψηλότερης ποιότητας λειτουργικής πλατφόρμας και ανθρώπων, καθιστώντας μας την πρώτη επιλογή ως αξιόπιστο συνεργάτη για πελάτες, εργαζόμενους και επενδυτές». (Sustainability Report 2019 & 2020⁴¹)

ΑΠΟΣΤΟΛΗ (Λόγος ύπαρξης της εταιρείας)

Η αποστολή μιας επιχείρησης προκύπτει δίνοντας απαντήσεις στους τρεις κάτωθι βασικούς άξονες-ερωτήματα και συγκεκριμένα για τη GasLog, κατόπιν μελέτης της, διαμορφώνονται ως εξής:

⁴¹ “Our Vision To be the leading global provider of LNG shipping services through the highest quality operating platform and people, making us first choice as a trusted partner for customers, employees and investors.”

α. Βασική αγορά: Κλάδος Ναυτιλίας

β. Συνεισφορά: Μεταφορά LNG

γ. Διάκριση:

- Παγκόσμιος και κορυφαίος (**leader**) πάροχος υπηρεσιών μεταφοράς LNG,
- **Φήμη** εταιρείας για τη λειτουργική της αριστεία-υπεροχή– brand value
- Διαθέτει έναν από τους **μεγαλύτερους και σύγχρονους στόλους** LNG carriers
- **Πρωτοπορεί** ή είναι **early adopter** σε **νέες τεχνολογίες φιλικά προσκείμενες στο περιβάλλον** (π.χ. εκσυγχρονισμός στόλου)
- **Safety** για ανθρώπους και περιβάλλον (με ρεκόρ επιδόσεων στον κλάδο)
- **Ασφαλέστερη, καθαρότερη και πιο αποδοτική** μεταφορά LNG
- **Αξιόπιστη και βιώσιμη (sustainable)** επιλογή για τους πελάτες
- Προστασία μεταφερόμενου φορτίου μέσω της **ασφάλειας** κι **λειτουργικής αριστείας**, του εξοπλισμού-στόλου (**τεχνολογίας**), και της ποιότητας **ανθρώπινου δυναμικού**.
- **Γνώση** κι **εμπειρία** αγοράς (market dynamics, εμπειρία στον κλάδο, εξειδίκευση σε LNG υπηρεσίες) και αναγκών πελατών

Η αποστολή της GasLog Ltd συνοψίζεται σύμφωνα τη θέση της εταιρείας ως εξής:

*«Είμαστε **κορυφαίος** παγκόσμιος πάροχος υπηρεσιών μεταφοράς LNG. Παραδίδουμε υγροποιημένο φυσικό αέριο για την κάλυψη των αυξανόμενων ενεργειακών αναγκών του κόσμου κατά τη μετάβαση σε ένα καθαρότερο ενεργειακό μέλλον. Κάνουμε τη μεταφορά LNG **ασφαλέστερη, καθαρότερη, πιο αποτελεσματική** και τις επιχειρήσεις των πελατών μας πιο **αξιόπιστες και βιώσιμες**. Όλες οι πτυχές της επιχείρησής μας, από το σχεδιασμό και την κατασκευή των πλοίων (**στόλου**) μας, μέχρι την **ποιότητα των ανθρώπων** μας, την αδιάκοπη εστίασή μας στην **ασφάλεια** και, τη **λειτουργική αριστεία**, προστατεύουν την αξία των φορτίων που μας εμπιστεύονται. Συνδυάζουμε τη βαθιά **κατανόηση** της δυναμικής της αγοράς με την απαραίτητη **τεχνογνωσία** για να παρέχουμε μια υπηρεσία που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών μας. Ως ειδικοί στη ναυτιλία και ειδικοί στο LNG, είμαστε περήφανοι για τη **φήμη** μας και προσφέρουμε βιώσιμη επίδοση στους πελάτες μας.»⁴²*

⁴² "We are a leading global provider of LNG transportation services. We deliver liquefied natural gas to meet the world's growing energy needs as it transitions to a cleaner energy future. We make LNG shipping safer, cleaner, more efficient, and our customers' businesses more reliable and sustainable. All aspects of our business, from the design and build of

ΣΤΟΧΟΙ

Οι βασικοί στόχοι της GasLog είναι να αποτελεί παγκόσμιο και κορυφαίο πάροχο υπηρεσιών μεταφοράς LNG, να αξιοποιήσει ευκαιρίες ανάπτυξης, να βελτιώνεται συνεχώς και να υλοποιεί (όπως η ίδια η εταιρεία αναφέρει σε αντίστοιχο ερωτηματολόγιο). Στην κατεύθυνση αυτή, έχει θέσει τους εξής στόχους:

- Ελαχιστοποίηση/περιορισμός του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων της στο **περιβάλλον** (site εταιρείας)
- **Ελαχιστοποίηση κόστους** ναύλωσης (site εταιρείας)
- **Αύξηση μεριδίου αγοράς**
- **Βελτίωση της επίδοσης (αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας)**
- **Αύξηση ανταγωνιστικότητας** και βελτίωση **ανταγωνιστικής θέσης** (απορρέει από τοποθετήσεις - σχέδια εταιρείας)
- Διατήρηση αξιολογήσεων ασφάλειας (**safety rates**) πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου (site εταιρείας).
- Περαιτέρω **μείωση των γενικών και λειτουργικών εξόδων** (investor presentation 2021)
- Εκπλήρωση και υπέρβαση ενεργειακών στόχων πλοίων LNG Carriers που έχουν τεθεί από τον IMO (Sustainability Report 2019).
- Καθιέρωση διαδικασιών και στόχων για τη βελτίωση της **ποικιλομορφίας** των ναυτικών (Sustainability Report 2019)
- Αύξηση της **ποικιλομορφίας** του διοικητικού συμβουλίου και της διοίκησης (Sustainability Report 2019)
- Ενίσχυση της **τεχνολογικής** δέσμευσης και της **εσωτερικής ικανότητας** (Sustainability Report 2019)
- Αύξηση της συμμετοχής της GasLog σε **συνεργασίες** για την υποστήριξη του IMO για την επίτευξη των στόχων του για το 2050 (Sustainability Report 2019)
- Αναβάθμιση – βελτιώσεις παλαιότερου στόλου
- Ενίσχυση και υποστήριξη της ψυχικής υγείας και ευημερίας για το προσωπικό (θάλασσας και ξηράς) (Sustainability Report 2019)
- Εξασφάλιση ενσωμάτωσης επιδράσεων θεμάτων **βιωσιμότητας** στην **αξιολόγηση κινδύνου** (risk assessment) (Sustainability Report 2019)

our vessels, to the quality of our people, our relentless focus on safety, and, operational excellence, protect the value of the cargoes entrusted to us. We combine a deep understanding of market dynamics with unparalleled technical knowhow to deliver a service that fulfils our customers' needs. As shipping experts and LNG specialists, we are proud of our reputation and deliver sustainable performance to our customers".

- Συνεχής βελτίωση στην προστασία της **κυβερνοασφάλειας** (Sustainability Report 2019)
- Επέκταση των **Sustainability KPI metrics** που έχουν οριστεί ως βάση στο Sustainability Report 2019 (Sustainability Report 2019)
- Προσθήκη κριτηρίων βιωσιμότητας στο **senior management KPI** (Sustainability Report 2019)
- Συνέχιση της αναγνώρισης της **κοινωνικής ευθύνης** της εταιρείας στη μεταφορά LNG μέσω χρηστής διαχείρισης και πολιτικών βιωσιμότητας (Sustainability Report 2019)
- Επίτευξη βελτιώσεων **βιωσιμότητας στον ναυτιλιακό τομέα** μέσω συνεργασιών κι επαγγελματικών φορέων (Sustainability Report 2019)
- Εξασφάλιση ότι η ομάδα μάνατζμεντ λαμβάνει υπόψη τους περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και παράγοντες διακυβέρνησης στις στρατηγικές αποφάσεις της για την εταιρεία με τον ίδιο τρόπο που συμπεριλαμβάνεται η ασφάλεια ως πρωταρχική απαίτηση (Sustainability Report 2019)

Οι βασικοί στόχοι της GasLog, που προαναφέρθηκαν, συνοψίζονται και στο Sustainability Report 2020 στα λεγόμενα του Προέδρου της, όπου δεσμεύεται εκ μέρους της εταιρείας να πράξει περισσότερο στους τομείς **απανθρακοποίησης** (decarbonization), **ποικιλομορφίας** (diversity), **ισότητας και ένταξης** (DE&I) και **ευημερίας** (wellbeing). Όπως συνάγεται, οι τομείς αυτοί αφορούν τις σφαίρες του περιβάλλοντος και των ανθρώπων της.

ΕΠΙΔΟΣΗ

Η GasLog Ltd αναφέρει ότι η επίδοσή της αποτελεί συνδυασμό των εξής παραγόντων: **Λειτουργίες** (operations), **Στόλος**, **Άνθρωποι**, **Διαδικασίες**, και οι **αξίες Αξιοπιστίας** και **Ασφάλειας** που αποτελούν μέρος της κουλτούρας της. Συγκεκριμένα:

Λειτουργίες: Μέσω των ανθρώπινων πόρων (offshore & onshore προσωπικό) παρακολουθείται συνεχώς η επίδοση των πλοίων και διασφαλίζεται η **ύπαρξη υψηλών προτύπων** υγείας, ασφάλειας, περιβάλλοντος σε αυτά (Health, Safety, Security, Environment -**HSSE- standards**). Υπάρχει συνεχής αξιολόγηση κινδύνων (ανίχνευση εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος) και **προσαρμογή των διαδικασιών** για να επιτυγχάνεται η αξιολόγηση στο πεδίο Safety σε όρια άνω του μέσου όρου του κλάδου. Τα υψηλά πρότυπα εξασφαλίζουν εμπιστοσύνη σε ανθρώπους, εξοπλισμό, διαδικασίες και παρεχόμενες υπηρεσίες.

Στόλος: **In-house μανάτζμεντ του στόλου** από τη φάση σχεδιασμού των πλοίων μέχρι την κατασκευή και τις επιχειρήσεις στη φάση λειτουργίας τους. **Η γνώση που αποκτάται εφαρμόζεται στον σχεδιασμό και την κατασκευή νέων πλοίων για τη δημιουργία ανταγωνιστικών ναύλων** σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών. Συνεργασίες με τα ναυπηγεία και τους προμηθευτές για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που βελτιώνουν τον υπάρχοντα στόλο και βοηθούν στην κατασκευή αποδοτικών πλοίων για το μέλλον. Έτσι, όλα τα υπό κατασκευή πλοία της διαθέτουν τελευταίας γενιάς δίχρονους κινητήρες διπλού καυσίμου χαμηλής πίεσης X-DF, έχουν πολύ χαμηλά ποσοστά βρασμού 0,07% και είναι εξοπλισμένα είτε με reliquefaction είτε με υποψύκτες για τη διαχείριση του υπερβολικού βρασμού, δημιουργώντας μεγαλύτερη ευελιξία στις συναλλαγές και οδηγώντας σε εξοικονόμηση καυσίμου και απόδοσης για τους πελάτες (δημιουργία αξίας στον πελάτη).

Εδώ ουσιαστικά η εστίαση αφορά στο κομμάτι της **γνώσης** (tacit) όσον αφορά τις διαδικασίες που η ίδια η εταιρεία εφαρμόζει αλλά και της **ανάπτυξης τεχνολογίας** μέσω των συνεργασιών της με προμηθευτές. Αυτό θα μπορούσε να ενταχθεί στο πεδίο της **στρατηγικής R&D** (η οποία υποστηρίζει ως λειτουργική στρατηγική την επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική) που ακολουθεί η εταιρεία συνδυαζόμενο και με το γεγονός που αναφέρεται παρακάτω στην εταιρική κοινωνική ευθύνη σχετικά με την επιλογή των συνεργατών που να ταιριάζουν στην κουλτούρα της εταιρείας.

Άνθρωποι: Η εταιρεία χαρακτηριστικά αναφέρει ότι ***“Our people make us who we are, and we are proud of the high retention rate for onshore and offshore staff”***. Καταγράφονται υψηλά ποσοστά διατήρησης προσωπικού στην ξηρά και υπεράκτια. Η διαχείριση των λειτουργιών γίνεται αποκλειστικά από άτομα της GasLog. Αυτό διατηρεί τη γνώση, δημιουργεί ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και ευθύνης και υποστηρίζει την κουλτούρα της επιχείρησης. Πραγματοποιούνται επενδύσεις στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η εταιρεία επίσης διαθέτει ειδικούς προσλήψεων (recruitment specialists) στις Φιλιππίνες για να βρίσκουν αφοσιωμένο πλήρωμα υψηλής ποιότητας. Η συμπερίληψη (inclusion) και η διαφορετικότητα αποτελούν σημαντικές πτυχές και όλο το προσωπικό υποβάλλεται σε ετήσια εκπαίδευση σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και τα πρότυπα της εταιρείας.

Διαδικασίες: Οι διαδικασίες στηρίζονται σε μια **κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης**. Το προσωπικό υποστηρίζεται από παγκόσμιας κλάσης πρακτικές διαχείρισης (**world-class management practices**) και **τεχνολογίες αιχμής** στον τομέα των **επικοινωνιών** και της θαλάσσιας **ασφάλειας**. Οι συνεργασίες με ενδιαφερόμενα μέρη βοηθούν την εταιρεία στην ικανοποίηση υπαρχουσών αναγκών, στην εξερεύνηση νέων ευκαιριών και

στη μελλοντική της ανάπτυξη. Η εταιρεία όπως έχει προαναφερθεί είναι πιστοποιημένη σε διάφορα πρότυπα (ISO 9.000, 14.000, 18.000 και 50.000) κι ελέγχεται τακτικά από διάφορους ναυλωτές, νηογνώμονες, ταξικούς συλλόγους και άλλους φορείς, **λαμβάνοντας σταθερά υψηλά αποτελέσματα και σχόλια σε όλες τις δραστηριότητές της.**

Ασφάλεια: Η ασφάλεια αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα της GasLog τόσο για το ανθρώπινο δυναμικό όσο και για το εργασιακό κι ευρύτερο περιβάλλον. Γίνεται συνεχής αξιολόγηση κινδύνων και αντίστοιχη προσαρμογή των διαδικασιών. Από το 2019 μέχρι σήμερα η εταιρεία σημειώνει 6,9 εκατομμύρια ανθρωποώρες χωρίς τραυματισμό απώλειας χρόνου (lost-time injury). Τα στατιστικά της για τη συχνότητα τραυματισμού χαμένου χρόνου και τη συχνότητα συνολικών εγγράψιμων περιστατικών είναι σταθερά και σημαντικά καλύτερα από τους μέσους όρους του κλάδου. Η GasLog έχει επίσης κερδίσει πολλά βραβεία (συμπεριλαμβανομένου του βραβείου IHS Markit Safety at Sea Award 2019) και έχει λάβει υποψηφιότητες για το ρεκόρ επιδόσεων και την προσέγγισή της στην ασφάλεια.

Αξιοπιστία: Η αξιοπιστία είναι βασική αξία στο GasLog, η οποία θέτει υψηλά πρότυπα και ενσταλάζει την εμπιστοσύνη των πελατών και των ενδιαφερομένων, παρέχοντας ποιοτικά αποτελέσματα. Επιτυγχάνεται σχεδόν 100% χρόνος λειτουργίας και διαθεσιμότητας σε όλο τον στόλο της, με την υποστήριξη της ηλεκτρονικής παρακολούθησης βασικών μηχανημάτων, των ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης ασφάλειας που παρέχουν ζωντανές ενημερώσεις και ενός συστήματος συντήρησης βάσει κινδύνου.

Τα παραπάνω αποτελούν και «απαντήσεις» σε στοιχεία του balanced scorecard ειδικά όσον αφορά την πελατειακή συνιστώσα (Πώς βλέπουν οι αγοραστές την εταιρεία;), τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών (Σε τι πρέπει να υπερέχει;) και τη συνιστώσα της μάθησης & ανάπτυξης (Μπορεί να βελτιωθεί και να δημιουργεί αξία;).

Αναφορικά με τη χρηματοοικονομική συνιστώσα που αφορά στο πώς «βλέπουν» οι μέτοχοι την εταιρεία, αυτό προκύπτει μέσω των χρηματοοικονομικών της καταστάσεων από τις οποίες υπολογίζονται χρηματοοικονομικοί δείκτες. Στο πλαίσιο της παρούσας αυτό δε θα εξεταστεί, καθώς οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις που αφορούν στο 2021 δεν έχουν ακόμη ανακοινωθεί στο site της εταιρείας (έχουν δημοσιευτεί κι ελεγχθεί μέχρι και το έτος 2020).

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Η GasLog έχει εκπονήσει κι εφαρμόζει ένα ευρύ φάσμα πολιτικών προκειμένου να επιτύχει τη στρατηγική της, τους σκοπούς και την αποστολή της. Στην ιστοσελίδα⁴³ της παρατίθενται αναλυτικά οι πολιτικές της σε ποικίλες περιοχές οι οποίες αφορούν σε κατευθυντήριες οδηγίες για:

- Μέτρα κατά της διαφθοράς (anti-corruption policy): Ενδεικτικά αναφέρονται γενικές απαγορευμένες ενέργειες, πληρωμές διευκόλυνσης, δώρα και φιλοξενία, πολιτικές/φιλανθρωπικές εισφορές και χορηγίες, τήρηση αρχείων κι εσωτερικού έλεγχου, συνεργασίες με τρίτους, κρατικά αιτήματα ή αιτήματα εμπορικών μερών, αναφορές, ποινές και πειθαρχία, έλεγχος, πιστοποιήσεις, ερωτήσεις αναφορικά με πολιτικές.
- Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και ηθικής
- Συμμόρφωση / Whistleblower πολιτική προστασίας
- Πολιτική για ναρκωτικά και αλκοόλ
- Δείκτες ενεργειακής επίδοσης
- Δείκτες Περιβαλλοντικής επίδοσης
- Πολιτική για δώρα και φιλοξενία - Gifts and Hospitality Policy
- Health, Safety, Quality, Environment and energy Management Policy
- OHSAS Performance Indicators
- Δείκτες επίδοσης ποιότητας -Quality Performance Indicators
- Πολιτική ασφάλειας
- Slavery and Human Trafficking Statement
- Πολιτική Κοινωνικής Υπευθυνότητας - Social Responsibility Policy

8.3 Αξίες της GasLog

Οι αξίες αποτελούν μέρος της εταιρικής κουλτούρας και κατ' επέκταση στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και επηρεάζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Θα πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των αξιών, των διαδικασιών και των πολιτικών που ακολουθεί η επιχείρηση και συγκεκριμένα όσο πιο ισχυρή σύνδεση υφίσταται μεταξύ τους, τόσο ευκολότερα υλοποιείται η εκάστοτε στρατηγική. Αυτό

⁴³ <https://www.gaslogltd.com/investors/corporate-policies/>

αντικατοπτρίζεται και στο μοντέλο 7s McKinsey & Co που αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 1 της παρούσας.

Η GasLog φαίνεται να διαθέτει ένα ισχυρό και νευραλγικό σύστημα αξιών που υιοθετείται σε στεριά και θάλασσα. Όπως αναφέρει και η ίδια η εταιρεία οι αξίες της υποστηρίζουν το στόχο της να είναι ο παγκόσμιος κορυφαίος πάροχος υπηρεσιών μεταφοράς LNG. Μάλιστα κάθε χρόνο, στα ετήσια Chairman's Awards αναγνωρίζονται οι εργαζόμενοι που εκφράζουν τις αξίες της επιχείρησης. Αυτές οι αξίες είναι οι ακόλουθες, όπως παρατίθενται στην ιστοσελίδα της επιχείρησης:

- **Ασφάλεια (Safety)**: Η ασφάλεια είναι άμεση προτεραιότητα για τους ανθρώπους της GasLog και το εργασιακό περιβάλλον. Μια κουλτούρα ασφάλειας και περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης σε επίπεδο οργανισμού διασφαλίζει ότι το προσωπικό της στην ξηρά και τη θάλασσα παραμένει ασφαλές και το περιβάλλον ανέπαφο. Η Gaslog έχει σημειώσει ρεκόρ ασφάλειας στον κλάδο⁴⁴ για το 2019/20.
- **Ομαδική εργασία (Teamwork)**: Συλλογική εργασία αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και την εμπειρία κάθε μέλους, με βάση την αμοιβαία εμπιστοσύνη, το σεβασμό και τους κοινούς στόχους. Σε αυτή την κατεύθυνση η εταιρεία αναφέρει ποσοστό διατήρησης ναυτικών άνω του 97% και αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών του πληρώματος κατά τη διάρκεια του COVID-19.
- **Ακεραιότητα (Integrity)**: Η εταιρεία κινείται και δρα στο πλαίσιο αξιών δικαιοσύνης, αξιοπιστίας, ηθικής και σεβασμού στους άλλους, πάντα πρόθυμη να ακούσει και να μάθει. Εφαρμόζει αυστηρό Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας (UK Anti-Bribery and Corruption, Foreign Corrupt Practices Act, Modern Slavery Statement, Whistleblower).
- **Αξιοπιστία (Reliability)**: Συνεχής κι έγκαιρη παροχή υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών με συνέπεια. (Για το 2019 η διαθεσιμότητα του στόλου της ήταν 98% και για το 2020 ήταν 100%).
- **Εστίαση στον πελάτη (Customer Focus)**: Κατανόηση αναγκών πελατών και ανταπόκριση σε αυτές για ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων βασισμένες στην εμπιστοσύνη και τον σεβασμό. (141 τερματικοί σταθμοί παγκοσμίως υποδέχονται τον στόλο της εταιρείας. Το 99,6% εξ αυτών τη βαθμολογεί ως «πολύ καλούς» ή «εξαιρετικούς»).
- **Καινοτομία (Innovation)**: Η εταιρεία επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση μέσα από νέες ιδέες και τρόπους σκέψης, στοχεύει στην προσέλκυση νέων επιχειρήσεων

⁴⁴ https://www.gaslogltd.com/content/uploads/January-2021-GasLog-Ltd-Investor-Presentation_vF.pdf, σελ. 13

και στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό [Early adopter της προηγμένης οικολογικής τεχνολογίας κινητήρων, διερεύνηση εναλλακτικής πρόωσης (κυψέλες καυσίμου/ fuel cells κ.λ.π.)].

8.4 Στρατηγικές της GasLog, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και μελλοντικά σχέδια

Η **παγκοσμιοποίηση**, η **καινοτομία** και η **βιωσιμότητα** παρουσιάζουν πραγματικές προκλήσεις για το στρατηγικό μάντζμεντ των επιχειρήσεων (Wheelen et al, 2018). Η GasLog Ltd ασχολείται ενεργά και με τρεις αυτές προκλήσεις καθώς, δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο, επενδύει συνεχώς σε καινοτομίες που αφορούν το στόλο της αλλά και τεχνολογικό εξοπλισμό που διευκολύνει τις λειτουργίες και διαδικασίες της. Επιπλέον έχει ως άξονα αναφοράς της και πυρήνα των δράσεων της το θέμα της βιωσιμότητας με το οποίο ασχολούνται όλοι, από το Διοικητικό Συμβούλιο μέχρι και την κατώτατη βαθμίδα της ιεραρχίας. Συν τοις άλλοις πάνω σε αυτό το κριτήριο βασίζεται και η επιλογή των συνεργατών της. Με βάση αυτούς τους τομείς καθορίζει και τη στρατηγική που ακολουθεί.

Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

«ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Περιλαμβάνει αποφάσεις για διαποίκιση, καθετοποίηση, εξαγορές, νέα εγχειρήματα, αποεπένδυση, κατανομή περιορισμένων πόρων σε Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες, κ.ά⁴⁵»

Η GasLog Ltd ακολουθεί **στρατηγική ανάπτυξης** όπως φαίνεται από τις ενέργειες της ίδιας της εταιρείας αλλά και από τα λεγόμενα της ίδιας, αξιοποιώντας την αυξανόμενη ζήτηση σε LNG και τις αισιόδοξες εκτιμήσεις της αγοράς σε αυτό⁴⁶. Συγκεκριμένα ακολουθεί **οριζόντια ανάπτυξη** επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε γεωγραφικές τοποθεσίες και αυξάνοντας το εύρος των προϊόντων/ υπηρεσιών της που προσφέρει σε υπάρχουσες αγορές, τόσο εσωτερικά μέσω της αύξησης και του εκσυγχρονισμού του στόλου της όσο κι εξωτερικά μέσω των στρατηγικών συμμαχιών (με προμηθευτές-ναυπηγεία και οργανισμούς του κλάδου κι ενώσεις). Η στρατηγική

⁴⁵ Σημειώσεις Καθηγητή Νικόλαου Γεωργόπουλου στο Στρατηγικό Μάντζμεντ, 2021,ΜΒΑ, ΠΑΠΕΙ

⁴⁶ LNG continues to be the fastest-growing gas supply source, with an expected compound annual growth rate of 4% between now and 2035 (GasLog's Sustainability Report 2019).

ανάπτυξης που ακολουθεί υποστηρίζεται και από τις λειτουργικές στρατηγικές του Μάρκετινγκ (επέκταση σε νέες αγορές και στρατηγικές συμμαχίες, ανάπτυξη προϊόντος και αύξηση capacity στόλου), του HR αλλά και του R&D (early adopter τεχνολογικών καινοτομιών).

Επιπρόσθετα, μέσω της επένδυσής της σε FSRU της Gastrade, όπως έχει αναλυθεί και παραπάνω ως project, και της απόκτησης 20% μεριδίου του μετοχικού κεφαλαίου, η GasLog προέβη σε σύναψη στρατηγικής συμμαχίας και συγκεκριμένα **Joint venture-κοινοπραξία**, αφού το συγκεκριμένο έργο αφορά σε ανάπτυξη στην θαλάσσια περιοχή της Αλεξανδρούπολης ενός υπεράκτιου πλωτού σταθμού υποδοχής, προσωρινής αποθήκευσης και αεριοποίησης Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου (LNG) που θα αποτελέσει μια νέα πύλη εισόδου φυσικού αερίου στις αγορές της Νοτιοανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης.

Ο στόλος της επιχείρησης αποτελεί τον έναν από τους βασικότερους παράγοντες της επιτυχίας της έναντι στον αυξημένο ανταγωνισμό. Η Gas Log συνεχίζει να αυξάνει τον στόλο των πλοίων μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG Carriers). Εντός του 2020 , παρέλαβε 4 LNG Carriers εκ των οποίων τα 3 είναι χωρητικότητας 180.000 Cbm – αυξάνοντας έτσι το capacity – και το ένα είναι χωρητικότητας 174.000 Cbm και τα οποία είναι ναυλωμένα σε Centrica, Cheniere και JERA⁴⁷ και διαθέτουν συστήματα προώθησης X-DF. Εντός του 2021 παρέλαβε ακόμη τρία πλοία με τεχνολογία προώθησης X-DF (GasLog Winchester & GasLog Wellington με χωρητικότητα 180.000κ.μ,το καθένα και το GasLog Galveston με χωρητικότητα 174.000 κ.μ.) από τη Samsung Heavy Industries Co., Ltd. (“Samsung”), τα οποία ναυλώθηκαν άμεσα στη Cheniere. Επιπλέον, η εταιρεία το Δεκέμβριο του 2021 ανακοίνωσε⁴⁸ την παραγγελία τεσσάρων ακόμη νεότευκτων πλοίων – LNG Carriers, χωρητικότητας 174.000κ.μ.,με την τελευταίας γενιάς πρόωση MEGI από την Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering Co., Ltd. με χρονικό ορίζοντα παράδοσης στα έτη 2024 και 2025. Πέραν της αύξησης του στόλου προβαίνει και σε υιοθέτηση τεχνολογίας βελτίωσης και για παλαιό και νέο στόλο όπως η τεχνολογία GTT Flex+, επηρεάζοντας και τον κλάδο σε αυτή την κατεύθυνση. Επιπλέον, η GasLog στοχεύει σε σύναψη συμβολαίων με μακροχρόνιες ναυλώσεις με τους πελάτες της **Η εταιρεία λοιπόν συνεχώς επενδύει στον εκσυγχρονισμό του στόλου της με υπεσύγχρονα πλοία**

⁴⁷ <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/6-K-GLOG-Q3-2021-vF.pdf> , Quarterly Report 2021, GasLog, p.6

⁴⁸ <https://www.gaslogltd.com/gaslog-ltd-places-a-newbuilding-order-at-daewoo-shipbuilding-and-marine-engineering-co-ltd/>

νέας γενιάς συστημάτων προώθησης τα οποία εισέρχονται αμέσως σε μακροχρόνιες και επικερδείς ναυλώσεις, αυξάνοντας παράλληλα και τη δυναμικότητά της, προκειμένου να υποστηριχθεί η στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η ίδια. Επιπλέον, η στρατηγική της βιωσιμότητας που ακολουθεί η GasLog ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική IMO (International Maritime Organization) που έχει θέσει στόχους προς επίτευξη για το 2030 και το 2050 για μείωση των εκπομπών. Επιπρόσθετα, **προβαίνει σε πώληση κι εκμίσθωση παλαιότερου στόλου της** (ενδεικτικά το 2021 το έκανε για τα GasLog Shanghai και GasLog Salem που διαθέτουν τεχνολογία προώθησης TFDE στην CDBL για 5 έτη), συνεχίζοντας τις ναυλώσεις τους στους πελάτες της GasLog και παράλληλα η εταιρεία μέσω αυτών των πωλήσεων αυξάνει τη **ρευστότητά** της. Έτσι η εταιρεία φαίνεται να εισάγει νέο στόλο στη φαρέτρα της και να αξιοποιεί τον παλαιότερο με στρατηγικές κινήσεις ομαλής διαχείρισης αλλαγών και επίτευξης των σκοπών της.

Η **Ασία** φαίνεται να παρουσιάζει σύμφωνα με εκτιμήσεις την υψηλότερη ζήτηση σε LNG για τα επόμενα χρόνια. Η GasLog φαίνεται να το έχει αντιληφθεί αυτό, γι' αυτό και ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας ανάπτυξης εκεί που υποστηρίζεται και από τις λειτουργικές στρατηγικές μάρκετινγκ, R&D και HR. Αρκετοί πελάτες είναι της GasLog ανήκουν στην Ασιατική αγορά κι επιπρόσθετα συνάπτονται συμβόλαια με νέους πελάτες όπως η Mitsui. Αναπτύσσει δραστηριότητες και μέσω των γραφείων που διαθέτει η εταιρεία σε Σιγκαπούρη και Ν. Κορέα.

Η GasLog επιπλέον διατηρεί ένα μικρό ποσοστό του στόλου της για τη λεγόμενη spot market⁴⁹, που περιλαμβάνει άμεσες, βραχυπρόθεσμες κι έκτακτες ναυλώσεις, καθώς διαβλέπει βελτίωση της συγκεκριμένης αγοράς και των αντίστοιχων όρων.

Η εταιρεία επιπρόσθετα κατευθύνεται και σε **αξιοποίηση ευκαιριών FSRU**, όπως έχει ήδη κάνει με την Gastrade και το project για την Αλεξανδρούπολη. **Στοχεύει** -όπως η ίδια αναφέρει στην ιστοσελίδα της- στην **έγκαιρη είσοδο σε έργα** και αποφεύγει ανταγωνιστικούς διαγωνισμούς, ενέργειες που σύμφωνα με την ίδια αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχίας της.

Παράλληλα, ακολουθώντας τη γρήγορη περίοδο ανάπτυξης, η GasLog εστιάζει στην εκτέλεση, αποδοτικότητα και λειτουργική αριστεία ακόμη περισσότερο και προβαίνει σε στρατηγικές αποφάσεις **οργανωσιακών αλλαγών** (που ανακοίνωσε στον Νοέμβριο του 2019) που αφορούν στη μετακίνηση προσωπικού συμπεριλαμβανομένων και μελών του senior management στα γραφεία της στον Πειραιά – το «*σπίτι της λειτουργικής*

⁴⁹ <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2016-Investor-Event-Presentation.pdf>

πλατφόρμας» όπως η ίδια χαρακτηριστικά αναφέρει⁵⁰, κλείνοντας τα γραφεία της στο Μονακό, ενώ τα γραφεία του Λονδίνου επικεντρώνονται κυρίως στις δραστηριότητες ναυλώσεων και στα καθήκοντα γραμματείας της εταιρείας. Τα γραφεία στη Σιγκαπούρη, και την Κορέα δεν επηρεάζονται από τις αλλαγές. Πλέον η ομάδα senior leadership βρίσκεται στην Ελλάδα. Επιπλέον η εταιρεία προέβη σε μείωση των μελών του διοικητικού συμβουλίου (κάτι το οποίο πέραν της κατεύθυνσης μείωσης κόστους, αποτελεί πλέον και τάση), σε επιπρόσθετη μείωση κόστους πλοίων (OPEX- operational expenses, G&A - General and Administrative expenses) και σε κλείσιμο των γραφείων της σε US (Stamford)⁵¹, στην κατεύθυνση μείωσης κόστους, όπως αναφέρει και η εταιρεία στην παρουσίαση επενδυτών 2021 στο site της.

Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

«πως η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά».

Η GasLog ακολουθεί **στρατηγική διαφοροποίησης** ως επιχειρηματική στρατηγική, καθώς προσφέρει μοναδικές υπηρεσίες αντιληπτές από τους πελάτες. Βασίζεται στην ποιότητα, την ασφάλεια, το μεγάλο και εκσυγχρονισμένο στόλο που διαθέτει και στην βιώσιμη λύση που παρέχει. Για τους λόγους αυτούς η GasLog θεωρείται παγκόσμιος και κορυφαίος (leader) πάροχος υπηρεσιών μεταφοράς LNG.

Επιπρόσθετα, στο Sustainability Report 2019, η εταιρεία αναφέρει ότι **η επιχειρηματική της στρατηγική είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική του IMO για τον παγκόσμιο στόλο που αφορά τις εκπομπές ρύπων**, συμβάλλοντας έτσι στον παγκόσμιο σκοπό που αφορά την τιμή 6,6 g CO₂ / τόνο φορτίου που θα μεταφέρεται έως το 2050 αλλά και σε όλους τους ενδιάμεσους στόχους του IMO. Αυτό θα ισχύει από πλευράς GasLog τόσο για τα υπάρχοντα πλοία όσο και για τα μελλοντικά.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η εταιρεία συνεχώς επισημαίνει τα σημεία υπεροχής της (core competencies) και τα διακριτά σημεία υπεροχής της (distinctive competencies) πάνω στα οποία «χτίζεται» και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα το οποίο αντανάκλαται και στην αποστολή της εταιρείας. Αυτά είναι: η **ασφάλεια**, η **βιωσιμότητα**, οι **άνθρωποι**, ο **στόλος** (διαθέτει έναν από τους μεγαλύτερους και σύγχρονους στόλους στον οποίο επενδύει συνεχώς),

⁵⁰ <https://www.gaslogltd.com/organizational-update/>

⁵¹ Για το λόγο αυτό ενώ το Stamford μνημονεύεται στο Sustainability Report 2019 ως Global location της εταιρείας, εντούτοις στο Sustainability Report 2020 έχει αφαιρεθεί.

οι διαδικασίες (λειτουργική αριστεία), η υψηλή ποιότητα, συνεργασίες, η φήμη, η γνώση και η εμπειρία. Έτσι είναι σε θέση να προσφέρει ασφάλεια μεταφορών των φορτίων των πελατών έγκαιρα, αποδοτικότερα και καθαρότερα, μέσω της λειτουργικής της αριστείας. Πρόκειται δηλαδή για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας που είναι αντιληπτή από τον πελάτη. Στην παρουσίαση επενδυτών του 2018⁵², η GasLog αναφέρει ρητά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 8.3 αυτό καλύπτει τους άξονες που προαναφέρθηκαν τονίζοντας ιδιαίτερως τη λειτουργική της υπεροχή/αριστεία (Διάγραμμα 8.4 , Διάγραμμα 8.5). Η λειτουργική αριστεία όπως φαίνεται και από τη χρονολογία των πηγών των Διαγραμμάτων 8.4 (2018) και 8.5 (2014) είναι διαχρονική στην εταιρεία και προέρχεται από τα σημεία δύναμής της. Η διακριτή υπεροχή είναι αυτή που προσδίδει στην εταιρεία το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι διατηρήσιμο καθώς το αναζωογονεί συνεχώς μέσω τεχνολογικής καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών της κι εκπαίδευσης τους προσωπικού της. Καθώς ένα από τα διακριτά σημεία υπεροχής της GasLog είναι το ανθρώπινο δυναμικό της , για το λόγο αυτό η παρούσα μελέτη περίπτωσης εστιάζει παρακάτω και σε αυτό.

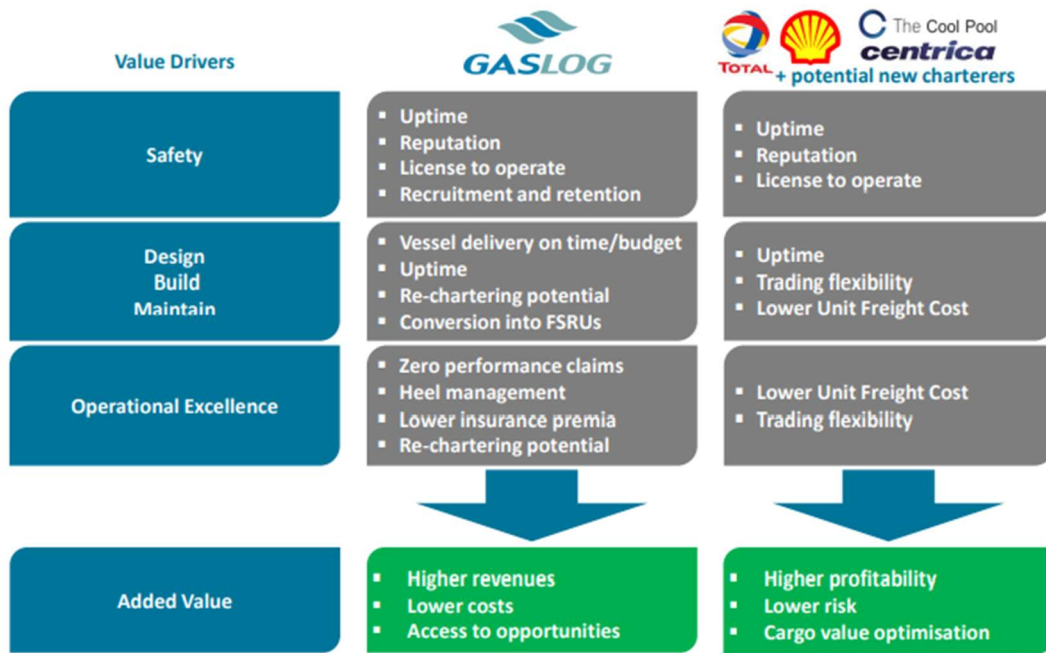


Διάγραμμα 8.3 : Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της GasLog

Πηγή: <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2018-Investor-Day-presentation.pdf>

⁵² <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2018-Investor-Day-presentation.pdf>

Creating Value Through Operational Excellence



Διάγραμμα 8.4: Δημιουργία Αξίας μέσω Λειτουργικής Αριστείας

Πηγή: <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2018-Investor-Day-presentation.pdf>



Διάγραμμα 8.5: Λειτουργική Αριστεία ως Μοχλός Αξίας για Μετόχους

Πηγή: https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2014_Investor_Day_Presentation-FINAL.pdf

8.5 Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)

«**Εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance)** είναι η σχέση μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου (board of directors), της ανώτατης διοίκησης (top management) και των μετόχων (shareholders) στον καθορισμό της κατεύθυνσης και της επίδοσης μιας εταιρείας» (Wheelen et al, 2018).

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ (BOARD OF DIRECTORS)

Στη βιβλιογραφία έχουν αναφερθεί πέντε τομείς ευθύνης- αρμοδιότητας του διοικητικού συμβουλίου, ως ακολούθως (Spencer Stuart σε Wheelen et al, 2018):

1. Αποτελεσματική **ηγεσία** του διοικητικού συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών, της σύνθεσης και των εκρών του διοικητικού συμβουλίου.
2. **Στρατηγική** του οργανισμού
3. **Κίνδυνος** έναντι πρωτοβουλίας και το συνολικό προφίλ κινδύνου του οργανισμού
4. **Σχεδιασμός διαδοχής** για το διοικητικό συμβούλιο και την ανώτατη διευθυντική ομάδα
5. **Βιωσιμότητα** (Sustainability)

Τα διοικητικά συμβούλια των περισσότερων εταιρειών αποτελούνται τόσο από **εσωτερικούς** (inside) όσο και από **εξωτερικούς** διευθυντές (outside directors). Οι εσωτερικοί διευθυντές είναι συνήθως στελέχη που απασχολούνται από την εταιρεία. Οι εξωτερικοί διευθυντές μπορεί να είναι στελέχη άλλων εταιρειών αλλά δεν είναι υπάλληλοι της εταιρείας του διοικητικού συμβουλίου. Αν και δεν υπάρχουν ακόμη σαφή στοιχεία που να υποδεικνύουν ότι ένα υψηλό ποσοστό ξένων ατόμων σε ένα διοικητικό συμβούλιο οδηγεί σε βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις, υπάρχει μια τάση στις Ηνωμένες Πολιτείες να αυξάνουν τον αριθμό των εξωτερικών ατόμων στα διοικητικά συμβούλια και να μειώνουν το συνολικό μέγεθος του συμβουλίου (Wheelen et al, 2018). Κι αυτό διότι η εμπειρία καταδεικνύει ότι οι εξωτερικοί διευθυντές είναι λιγότερο προκατειλημμένοι και πιο πιθανό να αξιολογήσουν την επίδοση της διοίκησης αντικειμενικά σε σχέση με τους εσωτερικούς διευθυντές. Η πλειονότητα των εξωτερικών διευθυντών είναι ενεργοί ή συνταξιούχοι CEO και COO άλλων εταιρειών. Άλλοι είναι μεγάλοι επενδυτές/μέτοχοι, ακαδημαϊκοί, δικηγόροι, σύμβουλοι, πρώην κυβερνητικοί αξιωματούχοι και τραπεζίτες. Τα διοικητικά συμβούλια συνεχίζουν να αναλαμβάνουν

περισσότερο τον έλεγχο των λειτουργιών του διοικητικού συμβουλίου είτε διαχωρίζοντας τον συνδυασμένο Πρόεδρο/Διευθύνοντα Σύμβουλο σε δύο ξεχωριστές θέσεις είτε καθιερώνοντας μια ηγετική θέση εκτός διευθυντή. Καθώς οι εταιρείες γίνονται πιο παγκόσμιες, αναζητούν όλο και περισσότερο μέλη διοικητικών συμβουλίων με διεθνή εμπειρία (Wheelen et al, 2018).

Εν προκειμένω, το Διοικητικό Συμβούλιο της GasLog Ltd απαρτίζεται από πέντε (5) μέλη, εσωτερικά κι εξωτερικά, όπως φαίνεται και στο επίσημο site⁵³ της εταιρείας: (1) τον πρόεδρο (Chairman), ιδρυτή της εταιρείας κι εφοπλιστή κ. Πήτερ Λιβανό, (2) τον αντιπρόεδρο (vice president) Julian Metherell που είναι κι ανεξάρτητο μέλος, (3) τον ανεξάρτητο διευθυντή Anthony S. Papadimitriou, (4) τον διευθυντή James Berner και (5) τον διευθυντή Eduard Ruijs. Τα προφίλ των μελών φαίνονται αναλυτικά παρακάτω.

- **Πέτρος Γ. Λιβανός (ΠΡΟΕΔΡΟΣ):** Ο πρόεδρος και μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Ο κ. Λιβανός ίδρυσε τη θυγατρική GasLog LNG Services το 2001 και είναι διευθυντής της GasLog Partners LP από το κλείσιμο της αρχικής δημόσιας προσφοράς της τον Μάιο του 2014. Υπηρετεί ως Πρόεδρος από την ίδρυση της Εταιρείας τον Ιούλιο του 2003 και κατείχε τον ρόλο Διευθύνοντα Συμβούλου από τον Ιανουάριο του 2012 έως τον Ιανουάριο του 2013. Ο κ. Λιβανός είναι ο πρόεδρος και μοναδικός μέτοχος της Ceres Shipping, ενός διεθνούς ναυτιλιακού ομίλου. Υπηρετεί επίσης ως πρόεδρος αρκετών από τις θυγατρικές της Ceres Shipping, συμπεριλαμβανομένης της DryLog Ltd., μιας εταιρείας που ασχολείται με επενδύσεις ξηρού φορτίου χύδην. Το 1989 ο κ. Λιβανός ίδρυσε τη Seachem Tankers Ltd., η οποία το 2000 συνδυάστηκε με την Odfjell ASA (αργότερα μετονομάστηκε σε Odfjell SE). Υπηρέτησε στο διοικητικό συμβούλιο της Odfjell SE μέχρι το 2008. Ο κ. Λιβανός είναι απόφοιτος του Πανεπιστημίου Columbia.
- **Julian Metherell (ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ -ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ) :** Ο Julian R. Metherell διορίστηκε Αντιπρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου τον Νοέμβριο του 2020 και είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου μας από τον Οκτώβριο του 2011. Είναι επίσης Πρόεδρος της Επιτροπής Safety & Sustainability από τον Νοέμβριο του 2019. Διορίστηκε στην Επιτροπή Ελέγχου και Κινδύνων (Audit & Risk Committee) της GasLog Ltd από τον Μάιο έως τον Νοέμβριο του 2020. Επιπλέον, διορίστηκε στο διοικητικό συμβούλιο και την επιτροπή ελέγχου της GasLog Partners LP τον Αύγουστο του 2020. Ήταν οικονομικός διευθυντής - CFO της Genel Energy plc, μιας κορυφαίας ανεξάρτητης εταιρείας έρευνας και παραγωγής

⁵³ <https://www.gaslogltd.com/about-us/our-leadership/>

πετρελαίου και φυσικού αερίου που δραστηριοποιείται στην περιοχή του Κουρδιστάν του Ιράκ. Η Genel Energy plc είναι ο διάδοχος της Vallares Plc, μιας εισηγμένης εταιρείας εξαγοράς την οποία ο ίδιος συνίδρυσε τον Απρίλιο 2011. Από το 1999 έως το 2011, ήταν συνεργάτης της Goldman Sachs Group, Inc., όπου υπηρέτησε ως διευθύνων σύμβουλος του τμήματος επενδυτικής τραπεζικής του Ηνωμένου Βασιλείου. Πριν από την ένταξή του στην Goldman Sachs ήταν διευθυντής στον ευρωπαϊκό ενεργειακό όμιλο στο Dresdner Kleinwort, μια επενδυτική τράπεζα με έδρα το Λονδίνο. Ο κ. Metherell είναι απόφοιτος του Πανεπιστημίου του Μάντσεστερ, όπου έλαβε πτυχίο B.Sc. πτυχίο, και του Πανεπιστημίου του Cambridge, όπου έλαβε M.B.A.

- **Αντώνης Σ. Παπαδημητρίου (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ):** Ο Αντώνης Σ. Παπαδημητρίου είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου από τον Νοέμβριο του 2011, όταν ορίστηκε από το Ίδρυμα Ωνάση ως ένας από τους διευθυντές της GasLog Ltd. Ο κ. Παπαδημητρίου είναι ο διευθύνων εταίρος της δικηγορικής εταιρείας A.S. Papadimitriou and Partners, θέση που κατέχει από το 1990. Από το 1986 έως το 2005, υπηρέτησε ως νομικός σύμβουλος της Olympic Shipping & Management SA, θυγατρικής του Ιδρύματος Ωνάση, και από το 1995 είναι συντονιστής της Εκτελεστικής Επιτροπής των εμπορικών δραστηριοτήτων που ελέγχονται από το Ίδρυμα Ωνάση. Επιπλέον, είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου του Κοινωφελούς Ιδρύματος Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης από το 1988, ενώ είναι πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου από το 2005. Είναι απόφοιτος της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών και είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο ναυτικό και δίκαιο μεταφορών από το Πανεπιστήμιο Aix-en-Provence, B.Sc. από το London School of Economics και Ph.D. από το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Διορίστηκε επίσης στο Διοικητικό Συμβούλιο της GasLog Partners τον Μάιο του 2015 και παραιτήθηκε στις 31 Ιανουαρίου 2019.
- **James Berner (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ):** Managing Director και μέλος της ομάδας Global Energy & Power Infrastructure Fund (GEPIF) της BlackRock, η οποία διαχειρίζεται επί του παρόντος πάνω από 9 δισεκατομμύρια δολάρια για λογαριασμό πελατών σε επενδύσεις στην παραγωγή ενέργειας, μεταφορών, κοινής ωφέλειας και άλλες περιοχές του ενεργειακού τομέα σε τρία μακροπρόθεσμα funds. Η ομάδα έχει δημιουργήσει περισσότερες από 35 εταιρείες χαρτοφυλακίου για τα GEPIF Funds και επενδύει ενεργά παγκοσμίως. Στην ομάδα GEPIF, ο κ. Berner είναι υπεύθυνος για την προέλευση, την εκτέλεση και τη διαχείριση της επένδυσης, εστιάζοντας στους τομείς της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, της ναυτιλίας και του υδροποιημένου φυσικού αερίου. Είναι

μέλος των επιτροπών διαχείρισης επενδύσεων – fund investment και ESG επιτροπών. Διαθέτει εμπειρία πλέον των 20 ετών σε επενδύσεις ενέργειας και δανεισμό. Πριν από την ένταξή του στην BlackRock το 2017, ο κ. Berner ήταν Managing Director στην ομάδα Energy Infrastructure της First Reserve, όπου πραγματοποίησε επενδύσεις μετοχών άνω των 700 εκατομμυρίων δολαρίων. Πριν από την ένταξή του στην First Reserve το 2011, ο κ. Berner ήταν Managing Director της General Electric Capital Corporation στο τμήμα Energy Financial Services που επικεντρωνόταν στις επενδύσεις και στον δανεισμό ενέργειας και εργάστηκε στις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Σιγκαπούρη. Πριν από την General Electric Capital Corporation, ήταν Αντιπρόεδρος, Project and Structured Finance, στην Deutsche Bank Securities Inc. με επίκεντρο τη χρηματοδότηση έργων και την παροχή συμβουλών στις ΗΠΑ και τη Λατινική Αμερική. Ο κ. Berner είναι κάτοχος B.A., cum laude, από το Cornell University το 1990, M.A. από το Johns Hopkins University, School of Advanced International Studies το 1996 και M.B.A. από το University of Pennsylvania, Wharton School of Business το 1998.

- **Eduard Ruijs (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ):** Είναι Managing Director στην ομάδα κεφαλαίων Global Energy & Power Infrastructure, η οποία διαχειρίζεται επί του παρόντος 9 δισεκατομμύρια δολάρια για επενδύσεις στον τομέα της ενέργειας, της κοινής ωφέλειας και άλλων περιοχών του ενεργειακού τομέα. Ο κ. Eduard Ruijs ηγείται της ομάδας του Λονδίνου και είναι υπεύθυνος για την προέλευση, την εκτέλεση και τη στρατηγική εξόδου των επενδύσεων, εστιάζοντας στον τομέα της ενεργειακής υποδομής στην EMEA και την Ασία-Ειρηνικό. Είναι επίσης μέλος του διοικητικού συμβουλίου των ADNOC Oil Pipelines, Kellas Midstream, GasLog, Medgaz και Renovalia / Demex. Ο Eduard ηγήθηκε της ομάδας επενδύσεων υποδομής του Λονδίνου στην First Reserve, η οποία εξαγοράστηκε από την BlackRock τον Ιούνιο του 2017. Πριν από την οικοδόμηση του franchise υποδομής στην First Reserve από το 2011, ο Eduard ήταν Διευθυντής Επενδύσεων & Συνεργάτης με την NIBC Infrastructure Partners, έναν διαχειριστή κεφαλαίων υποδομής με επίκεντρο την Ευρώπη, όπου πραγματοποίησε πολλές επενδύσεις στους τομείς των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ρεύματος και υπηρέτησε στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών αυτών. Πριν από το NIBC, ήταν ανώτερος διευθυντής στο Energy Practice του Boston Consulting Group στο Λονδίνο και Διευθυντής στο A.T. Kearney Ltd, όπου συμβούλευε κυρίως πελάτες ενέργειας. Ο Eduard Ruijs κέρδισε M. Juris in Law and Economics του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης όπου ήταν υπότροφος Chevening, MSc (Drs) στα Οικονομικά και MA (Mr.) στη Νομική από το Vrije Universiteit στο Άμστερνταμ, πτυχίο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Nijenrode Πανεπιστημίου της Ολλανδίας

και απέκτησε Executive MBA από το Michigan Business School. Αποφοίτησε από το Πρόγραμμα Ιαπωνικών βραβείων στο Πανεπιστήμιο Leiden στο Τόκιο.

Από τις ανωτέρω παραθέσεις προφίλ εμπειρίας και κατάρτισης των μελών που απαρτίζουν το Διοικητικό Συμβούλιο της GasLog Ltd (όπως παρατίθενται και στην ιστοσελίδα της εταιρείας), διαπιστώνεται η εξέχουσα εμπειρία και τα προσόντα που διαθέτει κάθε μέλος. Επιπλέον στο Sustainability Report 2019 της εταιρείας ο κ. Λιβανός τονίζει τη σημασία της εμπειρίας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και δεσμεύεται σε μια πιο ευρεία ενίσχυση μέσω **ποικιλομορφίας** του Διοικητικού Συμβουλίου. Χαρακτηριστικά αναφέρει: *«Ως Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου αντιμετωπίζουμε έναν όλο και πιο περίπλοκο κόσμο και θα συνεχίσουμε να έχουμε δύσκολες στρατηγικές αποφάσεις να λάβουμε. Είναι τέτοιες στιγμές που η υποστήριξη και η συμβολή ενός έμπειρου Διοικητικού Συμβουλίου είναι ανεκτίμητη για να βοηθήσει την εκτελεστική ομάδα να επικυρώσει τις στρατηγικές της προτάσεις για να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά μας. Προκειμένου να καταλήξουμε στις καλύτερες αποφάσεις, δεσμευόμαστε για μεγαλύτερη ποικιλία μελών του Διοικητικού Συμβουλίου».*

Σύμφωνα με την εταιρεία, το Διοικητικό Συμβούλιο και το Top Management της GasLog δεσμεύονται να διατηρήσουν την υψηλότερη επαγγελματική συμπεριφορά και να διασφαλίζουν ότι η δομή του μάνατζμεντ και τα συστήματα ελέγχου της GasLog είναι κατάλληλα και λειτουργούν ικανοποιητικά. Το ανωτέρω θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένας από τους στόχους της εταιρείας. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από τους μετόχους της εταιρείας, επιβλέπει το μάνατζμεντ κι επιδιώκει να διασφαλίσει ότι εξυπηρετούνται τα συμφέροντα όλων των μετόχων. Τόσο το Διοικητικό Συμβούλιο όσο και το μάνατζμεντ αναγνωρίζουν ότι τα συμφέροντα των μετόχων μπορούν να προωθηθούν αντιμετωπίζοντας υπεύθυνα τις ανησυχίες άλλων ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων, των πελατών, των τραπεζών, των προμηθευτών, των συνεργατών, των κρατικών υπηρεσιών και του κοινού γενικότερα. Θεωρούν επιπλέον τη βιωσιμότητα και τη στρατηγική της επιχείρησης ως θεμελιωδώς αλληλένδετες. (Sustainability Report 2019).

Το Διοικητικό Συμβούλιο της GasLog έχει υιοθετήσει ένα ευρύ σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και εσωτερικών πολιτικών, οι οποίες, μαζί με το Καταστατικό (GasLog's Bye-Laws⁵⁴), την ιδρυτική πράξη (Memorandum of Association⁵⁵) και τη Συμφωνία Μετόχων (Shareholder Agreement) της GasLog, αποτελούν τη βάση για τις διαδικασίες και πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης της GasLog Το Διοικητικό Συμβούλιο της GasLog

⁵⁴ <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/210609-GasLog-ByeLaws.pdf>

⁵⁵ <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/120316-GLLOG-amended-memo-or-association.pdf>

έχει συστήσει τρεις μόνιμες Επιτροπές: την **Επιτροπή Ελέγχου και Κινδύνων (Audit and Risk Committee)**, την **Επιτροπή Αποζημιώσεων (Compensation Committee)** και την **Επιτροπή Ασφάλειας και Βιωσιμότητας (Safety and Sustainability Committee)**. Η Επιτροπή Ελέγχου και Κινδύνων αποτελείται από δύο διευθυντές και το Διοικητικό Συμβούλιο έχει καθορίσει ότι κάθε σύμβουλος πληροί τις προϋποθέσεις ως ανεξάρτητος από την Εταιρεία και διαθέτει τη σχετική οικονομική εμπειρία για να υπηρετήσει στην Επιτροπή Ελέγχου. Ο πρωταρχικός σκοπός της Επιτροπής Audit & Risk είναι να βοηθήσει το Διοικητικό Συμβούλιο στην εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων του⁵⁶, μέσω της: (1) Επίβλεψης της διαδικασίας χρηματοοικονομικής αναφοράς της εταιρείας, την ακεραιότητα των **οικονομικών καταστάσεων** της, τη δομή εσωτερικού της ελέγχου και τις διαδικασίες χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, καθώς και τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις νομικές και κανονιστικές διατάξεις, (2) Επίβλεψης των πολιτικών της Εταιρείας που σχετίζονται με τον **χρηματοοικονομικό κίνδυνο** που προκύπτει από τις δραστηριότητές της, (3) Επίβλεψη της ανεξαρτησίας, των προσόντων και των επιδόσεων του ανεξάρτητου εγγεγραμμένου δημόσιου λογιστικού γραφείου της εταιρείας, (4) Επίβλεψη της απόδοσης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας και τέλος, (5) Επιβλέπει το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων της Εταιρείας.

Με τη σύσταση αυτών των επιτροπών αποτυπώνονται και οι αρμοδιότητες και τα θέματα που άπτονται στο πεδίο ευθύνης και δράσης του Διοικητικού Συμβουλίου τα οποία συνδέονται με τα πέντε βασικά θέματα της θεωρίας που αναλύθηκαν παραπάνω.

TOP MANAGEMENT

Οι ευθύνες της ανώτατης διοίκησης (Top Management), ειδικά αυτές του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO), περιλαμβάνουν την ολοκλήρωση ενεργειών, προκειμένου να επιτευχθούν οι εταιρικοί σκοποί. Το φάσμα της ανώτατης διοίκησης είναι πολυδιάστατο και προσανατολίζεται προς την ευημερία του συνόλου του οργανισμού. Η έρευνα δείχνει ότι οι ομάδες ανώτατης διοίκησης με ποικίλα λειτουργικά υπόβαθρα, εμπειρίες και χρονική διάρκεια στην εταιρεία τείνουν να σχετίζονται σημαντικά με βελτιώσεις επί του μεριδίου αγοράς της εταιρείας κι επί της κερδοφορίας (Wheelen et al, 2018). Ομάδες με μεγάλη ποικιλομορφία και διεθνή εμπειρία τείνουν να δίνουν έμφαση στις διεθνείς στρατηγικές ανάπτυξης και τη στρατηγική καινοτομία, ειδικά σε αβέβαια περιβάλλοντα, ως μέσο για την ενίσχυση της οικονομικής απόδοσης. Ο Διευθύνων Σύμβουλος, με την

⁵⁶ https://www.gaslogltd.com/content/uploads/211115-GLOG-Audit_Risk-Committee-Charter.pdf

υποστήριξη της υπόλοιπης ομάδας ανώτατης διοίκησης, έχει δύο κύριες ευθύνες όταν πρόκειται για στρατηγικό μάντζμεντ. Το πρώτο είναι να παρέχει εκτελεστική ηγεσία και ένα όραμα για την εταιρεία. Το δεύτερο είναι η διαχείριση μιας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού (Wheelen et al, 2018).

Το top management ή senior management όπως το τοποθετεί η εταιρεία, απαρτίζεται από έξι (6) μέλη: (1) τον Chief Executive Officer (**CEO**) Paul Wogan, (2), τον Chief Financial Officer (**CFO**) Achilleas Tasioulas, (3) τον Chief Operating Officer (**COO**) Paolo Enoizi, (4) τον αναπληρωματικό - **deputy Chief Operating Officer** Kostas Karathanos, (5) το γενικό σύμβουλο – **General Counsel** Alexandros Laios και (6) την **Head of Human Resources** Joanne Massios Vranos. Αναλυτικά τα προφίλ του κάθε μέλους παρατίθεται, σύμφωνα με τις πληροφορίες του site της εταιρείας και μέσω πληροφοριών από το linked in ως εξής:

- **Paul Wogan (CEO):** Κατέχει τη θέση του CEO της GasLog Ltd από τον Ιανουάριο του 2013 και είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου από την ετήσια γενική συνέλευση τον Μάιο του 2015. Διορίστηκε στο Διοικητικό Συμβούλιο της GasLog Partners LP τον Αύγουστο του 2020. Από το 2008 έως τον Φεβρουάριο του 2012, υπηρέτησε ως ανώτερος ανεξάρτητος διευθυντής της Clarksons PLC. Από το 2000 έως το 2008, εργάστηκε για την Teekay Corporation, όπου το χρονικό διάστημα από τον Νοέμβριο του 2003 έως τον Μάρτιο του 2008 υπηρέτησε ως πρόεδρος της Teekay Tanker Services, με ευθύνη για τον στόλο των δεξαμενόπλοιων αργού και προϊόντων της εταιρείας. Πριν από την ένταξή του στην Teekay Corporation, υπηρέτησε ως CEO της Seachem Tankers Ltd. Ο κ. Wogan είναι επίσης διευθυντής της The United Kingdom Mutual Steam Ship Assurance Association (Europe) Limited και από το 2009 έως το 2014 ήταν μη εκτελεστικός διευθυντής της Sure Wind Marine Ltd., μια εταιρεία που κατέχει και εκμεταλλεύεται πλοία που παρέχουν υπηρεσίες στην υπεράκτια αιολική βιομηχανία. Είναι απόφοιτος του Exeter University και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου MBA από το Cranfield School of Management. Στις 11/01/22 στα νέα της εταιρείας ανακοινώθηκε **επικείμενη αλλαγή του CEO**. Ο κ. Paul Wogan θα παραμείνει ως CEO μέχρι τις 9/03/22 κι εν συνεχεία θα παραμείνει στην εταιρεία μέχρι τις 30/06/22 όπου θα έχει συμβουλευτικό ρόλο για την επιτυχή διαδοχή του από τον νέο CEO που προορίζεται να είναι βάσει απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου ο κ Paolo Enoizi (τωρινός COO).
- **Achilleas Tasioulas (CFO):** Κατέχει τη θέση του οικονομικού διευθυντή – CFO από τον Ιούλιο του 2020. Έγινε μέλος της GasLog τον Οκτώβριο του 2014 ως Financial Controller και ο ρόλος του επεκτάθηκε σε Chief Risk Officer, Financial

Controller και Head of Tax τον Αύγουστο του 2017 και Αναπληρωτής Οικονομικός Διευθυντής της GasLog τον Δεκέμβριο του 2019, έχοντας πάνω από 13 χρόνια εμπειρίας στον ναυτιλιακό κλάδο. Κατά τη διάρκεια των χρόνων του στη GasLog συμμετείχε ενεργά στη στρατηγική ανάπτυξης, τη δραστηριότητα στις κεφαλαιαγορές και έχει αναπτύξει σημαντική εμπειρία στις λειτουργίες, τα εταιρικά οικονομικά, τα ταμεία και τη διαχείριση κινδύνων. Είναι επίσης **Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Gastrade** και Διευθυντής πολλών θυγατρικών του Ομίλου. Αμέσως πριν ενταχθεί στην GasLog, ήταν Εταιρικός Ελεγκτής της εισηγμένης στο NYSE Danaos Corporation για 6 χρόνια. Είναι συνεργάτης Ορκωτός Λογιστής του ICAEW, έχει μεταπτυχιακό στην Ανάλυση Έργων, Χρηματοοικονομικά και Επενδύσεις από το Πανεπιστήμιο του York και πτυχίο στα Οικονομικά από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας στην Ελλάδα. Επιπλέον, έχει ολοκληρώσει προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών στο Advance Corporate Finance στο London Business School και Strategic Financial Leadership στο Stanford University Graduate School of Business.

- **Paolo Enoizi (COO και σε λίγο καιρό ο νέος CEO):** Ο Paolo Enoizi εντάχθηκε στην GasLog Ltd και την GasLog Partners LP τον Αύγουστο του 2019 και διορίστηκε COO τον Σεπτέμβριο του 2019. Από τον Αύγουστο 2021 είναι CEO της GasLog Partners. Ήταν πιο πρόσφατα Managing Director της Stolt Tankers BV Rotterdam, θυγατρικής της Stolt Nielsen Limited, όπου ήταν υπεύθυνος για τη λειτουργία άνω των 100 δεξαμενόπλοιων χημικών, 200 ανθρώπους στην ξηρά και πάνω από 4.000 ναυτικούς. Οι προηγούμενες θέσεις του περιελάμβαναν επίσης Director of Technical & Innovation και General Manager Newbuilding & Technical. Έχει ηγηθεί σημαντικών επιχειρηματικών μετασχηματισμών, ενσωμάτωσης εξαγορών εταιρειών και πρωτοβουλιών λειτουργικής βελτίωσης σε τομείς όπως η βελτιστοποίηση διαδικασιών, η μείωση του κόστους, η ψηφιοποίηση και η επιχειρηματική ευφυΐα. Πριν από την ένταξή του στη Stolt Nielsen το 2008, ήταν Managing Director μιας οικογενειακής εταιρείας διαχείρισης πλοίων. Είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου στη Ναυπηγική Αρχιτεκτονική (Naval Architecture) και στη Ναυτική Μηχανική (Marine Engineering) από το Πανεπιστήμιο της Γένοβας.
- **Kostas Karathanos (Deputy COO):** διορίστηκε ως Αναπληρωτής Διευθυντής Λειτουργιών τον Νοέμβριο του 2021. Πριν από αυτό διετέλεσε Γενικός Διευθυντής Καινοτομίας και Τεχνολογίας από το 2019. Εντάχθηκε για πρώτη φορά στον όμιλο το 2000 όταν λειτουργούσε ως Ceres Hellenic Shipping Enterprises, Ltd. και από τότε έως το 2017, κατείχε αρκετές θέσεις κατά τα χρόνια του στον όμιλο εταιρειών όπως Fleet Manager, Project & Site Manager και Ship

Manager. Πριν από την επανένταξή του στην GasLog, κατείχε τη θέση του Τεχνικού Διευθυντή στη Minerva Marine από το 2017 έως το 2019. Διαθέτει εμπειρία πλέον των 20 ετών στη ναυτιλιακή βιομηχανία με εξειδίκευση στο σχεδιασμό και την κατασκευή LNG Carriers, την Τεχνική & Λειτουργική διαχείριση (Technical & Operational management) καθώς και στην Ενέργεια & Απόδοση με έμφαση στην Ενεργειακή απόδοση και την απαλλαγή του στόλου από άνθρακα. Είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος Executive MBA από το ALBA, The American College of Greece, MSc in Thermal Power and Fluid Mechanics από το University of Manchester και B.Eng. Μηχανολόγος Μηχανικός από το Manchester Metropolitan University.

Για τα επόμενα δύο (2) μέλη του top management, οι πληροφορίες έχουν αντληθεί από το Linked-in, καθώς δεν είχαν συμπεριληφθεί στο site της εταιρείας όπως στα προηγούμενα μέλη.

- **Alexandros Laios (General Counsel):** Εταιρικός σύμβουλος στη διεθνή ναυτιλιακή βιομηχανία και στον κλάδο της εφοδιαστικής (logistics). Εργάζεται στη GasLog από τον Σεπτέμβριο του 2020, ενώ προηγουμένως από τον Οκτώβριο του 2007 έως τον Σεπτέμβριο του 2020 (ήτοι 13 χρόνια) εργαζόταν ως Corporate Legal Counsel στη Navios Maritime Holding Inc. Είναι General Counsel για την GasLog Ltd και την GasLog Partners. Είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος LLM στο ναυτικό δίκαιο του University of London, είναι επίσης κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στο αστικό δίκαιο του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, κάτοχος Juris Doctor (J.D.) του Wayne State University Law School. Διαθέτει επίσης Bachelor's Degree από το University of Windsor.
- **Joanne Massios Vranos (Head of Human Resources):** Στρατηγικός, ευέλικτος Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού με επιτυχημένο ιστορικό σε παγκοσμίου φήμης εισηγμένες και ιδιωτικές παγκόσμιες εταιρείες σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένων των GasLog, Coca-Cola, McKinsey & Co. Διαθέτει εμπειρία: (1) συνεργασίας με διοικητικό συμβούλιο, (2) δημιουργία και ηγεσία διαλειτουργικών (cross- functional) ομάδων, (3) οικοδόμηση συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού, (4) παροχή αποτελεσμάτων και **ώθηση αλλαγών για την ενεργοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής** (5) **διεθνής κινητικότητα (international mobility)**. Εργάζεται στη GasLog από τον Απρίλιο του 2012 σε Λονδίνο και Πειραιά. Είναι Επικεφαλής του HR του ομίλου GasLog, συμπεριλαμβανομένων δύο εταιρειών εισηγμένων στο NYSE. Διαθέτει εμπειρία σε **αλλαγή και υιοθέτηση κουλτούρας**, είναι **ενεργό μέλος της στρατηγικής**

συζήτησης. Ικανότητες ανάπτυξης στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργίας συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία της επιχείρησης, όπως: **διαχείριση επίδοσης, σχεδιασμός διαδοχής, ανάπτυξη ταλέντων**, συστήματα ανταμοιβής. Δραστηριότητες έναρξης σε Λονδίνο, Νέα Υόρκη, Σιγκαπούρη. αναδιάρθρωση του Μονακό. Οργανωτικός επανασχεδιασμός των λειτουργικών ομάδων και δημιουργία εταιρικών λειτουργιών (HR, χρηματοοικονομικά, νομικά), στρατηγικές εξαγορές ταλέντων, δόμηση bench strength σε όλη την εταιρεία. Πάνω από 95% ποσοστά διατήρησης προσωπικού σε έναν κλάδο που ανταγωνίζεται για εξειδικευμένα ταλέντα. Πριν από την Gaslog (δηλαδή πριν το 2012) έχει εργαστεί στην Coca cola HBC τη χρονική περίοδο 2009-2012 ως HR Manager Corporate Office, στη Euronav (2006-2009) ως Head of Human Resources, στη Ceres Hellenic Shipping Enterprises ως Human Resources Manager (2003 – 2006), στη HypoVereinsbank - UniCredit Bank AG ως Human Resources Manager (1998-2003) και στη McKinsey & Company σε αρκετούς διοικητικούς ρόλους με εξελικτική πορεία το χρονικό διάστημα 1983-1993. Είναι κάτοχος Master of Arts (M.A.) Liberal Arts and Sciences/Liberal Studies του Thomas Edison State University, έχει πραγματοποιήσει σπουδές σε Business Administration and Management, General του City University of New York κι έχει κάνει σπουδές σε Finance, General στο London Business School.

Πρόκειται για μια ομάδα top management με **διαφορετικό και σημαντικό μίγμα εμπειριών και κατάρτισης**, πολλοί εκ των οποίων βρίσκονται στη GasLog αρκετά χρόνια (π.χ. CEO, CFO, Head of Human Resource). Αρκετοί όπως φαίνεται διαθέτουν **μεγάλη εμπειρία στον κλάδο της ναυτιλίας** τόσο όσον αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση όσο και μέσα από το career path τους. Η εταιρεία μάλιστα στο συγκεκριμένο πεδίο αναφέρει χαρακτηριστικά⁵⁷: *«Είμαστε περήφανοι για την αριστεία των ανθρώπων μας. Η ποιότητα και η εμπειρία των ναυτικών μας και η τεχνική και εμπορική τεχνογνωσία των ομάδων λειτουργίας μας συνδυάζονται για να προσφέρουν ανώτερες υπηρεσίες στους πελάτες μας»*, τονίζοντας τη σημασία που έχουν οι άνθρωποι στην κουλτούρα της επιχείρησης. Επιπλέον σημειώνεται ότι ο CFO είναι και μέλος του Διοικητικού συμβουλίου της Gastrade με την οποία η GasLog έχει συνάψει πρόσφατα στρατηγική συμμαχία. Αυτό στη βιβλιογραφία αποτελεί και το λεγόμενο **interlocking directorate**⁵⁸.

⁵⁷ <https://www.gaslogltd.com/about-us/our-leadership/>

⁵⁸ A condition that occurs when two firms share a director or when an executive of one firm sits on the board of a second firm (Wheelen et al, 2018)

8.6 Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα

Ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης είναι το λεγόμενο **triple bottom line** και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον John Elkington το 1994 για να προτείνει στις εταιρείες να εισάγουν τρεις διαφορετικές κατώτατες γραμμές στην ετήσια έκθεσή τους: (1) Παραδοσιακά κέρδη/ζημίες (2) Ευθύνη για τους ανθρώπους— η κοινωνική ευθύνη του οργανισμού (3) Ευθύνη για τον πλανήτη—περιβαλλοντική ευθύνη της επιχείρησης (Wheelen et al, 2018). Η **βιωσιμότητα (sustainability)** αναφέρεται στη χρήση επιχειρηματικών πρακτικών για τη διαχείριση του τριπλού αυτού αποτελέσματος (Wheelen et al, 2018). Η εταιρεία που επιδιώκει μια βιώσιμη προσέγγιση στις επιχειρήσεις έχει ευθύνη απέναντι στους υπαλλήλους της, τους πελάτες της και την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται (Wheelen et al, 2018). Οι εταιρείες που έχουν υιοθετήσει βιώσιμες πρακτικές έχουν δει σημαντικές αυξήσεις στον μετριασμό του κινδύνου και την καινοτομία, καθώς και ένα συνολικό αίσθημα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Wheelen et al, 2018). Οι επιχειρήσεις έχουν επίσης ευθύνη να αντιμετωπίζουν καλά το περιβάλλον. Αυτό συνήθως ορίζεται ως προσπάθεια επίτευξης (ή προσέγγισης) **μηδενικού αντίκτυπου (zero impact)** στο περιβάλλον. Η ανακύκλωση, η αυξημένη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η μείωση των απορριμμάτων και η επανατοποθέτηση κτιρίων για τη μείωση των επιπτώσεών τους στο περιβάλλον, μεταξύ πολλών άλλων τεχνικών, περιλαμβάνονται σε αυτό το στοιχείο της τριπλής κατώτατης γραμμής. Το πιο αναγνωρισμένο παγκοσμίως πρότυπο για την περιβαλλοντική απόδοση είναι η ονομασία **ISO 14001**. Δεν είναι ένα σύνολο προτύπων, αλλά ένα πλαίσιο δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην αποτελεσματική περιβαλλοντική διαχείριση.

Οι Porter και Reinhardt⁵⁹ (2007) αναφέρουν ότι *«εκτός από την κατανόηση του κόστους εκπομπών της, κάθε επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει την ευπάθειά της στις επιπτώσεις που σχετίζονται με το κλίμα, όπως οι περιφερειακές αλλαγές στη διαθεσιμότητα ενέργειας και νερού, η αξιοπιστία των υποδομών και των αλυσίδων εφοδιασμού και η επικράτηση των μολυσματικές ασθένειες.»*

Υπάρχουν τέσσερις «υπευθυνότητες» για τις επιχειρήσεις κατά Carroll⁶⁰: **οικονομική, νομική, ηθική και προαιρετική**. Η οικονομική αφορά στην αύξηση του πλούτου των

⁵⁹ M. E. Porter and F. L. Reinhardt, "A Strategic Approach to Climate," Harvard Business Review (October 2007), p. 22

⁶⁰ A. B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," Academy of Management Review (October 1979), pp. 497–505. This model of business responsibilities was reaffirmed in A. B. Carroll, "Managing Ethically

μετόχων της, η νομική αφορά στη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς του κράτους, η ηθική αφορά σε υιοθέτηση ευρέως διαδεδομένων πεποιθήσεων σχετικά με τη συμπεριφορά της επιχείρησης στην κοινωνία και η προαιρετική αφορά σε εθελοντικές δράσεις όπως είναι η φιλανθρωπικές συνεισφορές. Έχοντας ικανοποιήσει τις δύο βασικές ευθύνες (οικονομικές και νομικές), σύμφωνα με τον Carroll, μια επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να εκπληρώσει τις κοινωνικές της ευθύνες, ήτοι τις ηθικές και προαιρετικές, αναλαμβάνοντας ενέργειες που η κοινωνία τείνει να εκτιμά αλλά δεν έχει ακόμη θεσπίσει αντίστοιχους νόμους.

Μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία μπορεί να διαθέτει **κοινωνικό κεφάλαιο**, την καλή θέληση των βασικών ενδιαφερομένων, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης κάτι τέτοιο προσδίδει σε μια επιχείρηση μια πιο θετική συνολική φήμη (Wheelen et al, 2018).

Το θέμα του Sustainability για τη GasLog αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της, το οποίο τονίζεται κι ενισχύεται συνεχώς. Εν προκειμένω, η GasLog Ltd ξεκίνησε να δημοσιεύει Sustainability Reports από το 2020 και μέχρι στιγμής έχει εκδόσει δύο που αφορούν στα έτη 2019⁶¹ και 2020⁶². Σε αυτά καλύπτεται πλήρως κι επικοινωνείται το triple bottom line που προαναλύθηκε. Συγκεκριμένα όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία κέρδους – ζημιάς η GasLog μνημονεύει στο Sustainability Report αλλά και στο site της τις αντίστοιχες ετήσιες και quarterly αναφορές στις οποίες απεικονίζεται πλήρως η χρηματοοικονομική της κατάσταση. Σχετικά με το κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο χρησιμοποιεί δείκτες μέτρησης επίδοσης KPIs (που αποτυπώνονται στα Sustainability Reports) σε περιοχές ασφάλειας δεδομένων (GDPR breaches, virus attempts, phishing emails), δέσμευσης σε stakeholders (επισκέψεις σε key clients, πλοία, key suppliers, lending banks, investors, townhall meetings), υγιεινής & ασφάλειας εργαζομένων αλλά και δέσμευσης και ποικιλομορφίας (diversity) τους. Αντίστοιχοι δείκτες χρησιμοποιούνται και στην περιοχή του περιβάλλοντος σε θέματα εκπομπών αερίων θερμοκηπίου (Greenhouse gas emissions - GHG), ποιότητας αέρα, αποδοτικότητας πλοίων-στόλου και οικολογικών επιπτώσεων.

with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge,” Academy of Management Executive (May 2004), pp. 114–120.

⁶¹ <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2019-GasLog-Ltd-ESG-Report.pdf>

⁶² <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2020-GasLog-Ltd-ESG-Report.pdf>

Οι δράσεις της GasLog Ltd και οι στόχοι της αναφορικά με τη βιωσιμότητα όπως παρατίθενται στην ιστοσελίδα της⁶³ αλλά και στα sustainability reports, είναι οι ακόλουθες:

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Διαθέτει πιστοποίηση **ISO 14001** για την GasLog LNG services, που όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας υπό-ενότητας είναι το πιο ευρέως αναγνωρισμένο πρότυπο περιβαλλοντικής απόδοσης. Τον εν λόγω πρότυπο αφορά σε περιβαλλοντική προσέγγιση κύκλου ζωής των πλοίων, από τις προδιαγραφές, τη νέα κατασκευή, λειτουργία και τελικά ανακύκλωση στο τέλος της ζωής τους.
- Διαθέτει επιπλέον πιστοποίηση **ISO5001** που αφορά τη πρότυπο ενεργειακής διαχείρισης και στοχεύει στη διαχείριση και μείωση της κατανάλωσης ενέργειας.
- Στοχεύει συνεχώς στην **ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος** τόσο σε στεριά (γραφεία, εγκαταστάσεις) όσο και σε θάλασσα (πλοία). Επιλέγει προσεκτικά τα ναυπηγεία ώστε να εναρμονίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος και την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, εξετάζοντας τις πιστοποιήσεις, το σύστημα διαχείρισης και την κουλτούρα τους **για να διασφαλιστεί ότι ταιριάζουν με αυτά της GasLog ως βασικού προμηθευτή**. Καθιερώνει **απαιτήσεις προδιαγραφών** για τα ναυπηγεία που συνεργάζεται σε αυτή την κατεύθυνση. Έχει επιπλέον εκπονήσει ένα σύνολο πολιτικών για τη λειτουργία των πλοίων ώστε να εξασφαλίζεται η **ασφάλεια (safety)** τόσο των ανθρώπων, των συστημάτων και η προστασία του περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα υιοθετεί **νέες τεχνολογίες** (X-DF engines) φιλικά προσκείμενες προς το περιβάλλον για το στόλο της, προκειμένου να περιοριστούν οι εκπομπές αερίων θερμοκηπίου και η κατανάλωση καυσίμων. Ανανεώνει το στόλο της με νέα πλοία νέας τεχνολογίας σε μια πράσινη κατεύθυνση του εξοπλισμού που διαθέτει.
- Τομέας **Ανακύκλωση**: Συμμόρφωση για επικίνδυνα υλικά σύμφωνα με τους κανονισμούς και τη διαχείρισή τους (Green Passport of hazardous materials). Πολιτική ανακύκλωσης και για τα γραφεία (Green Office) (κατάργηση χρήσης πλαστικών μπουκαλιών τοποθετώντας ψύκτες νερού και παροχή επαναχρησιμοποιούμενων κυπέλλων και μπουκαλιών, αφαίρεση φιαλών μιας χρήσης από ολόκληρο το στόλο ήδη από το 2019). Στόχος ελαχιστοποίησης

⁶³ <https://www.gaslogltd.com/how-we-do-it/sustainability/>

κατανάλωσης ενέργειας και νερού γραφείων μέσω ετήσιας μέτρησης και καθορισμός στόχων για την ενθάρρυνση της νέας ενέργειας και τεχνολογιών εξοικονόμησης νερού. Ενθάρρυνση προσωπικού για ελαχιστοποίηση εκτύπωσης, με χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων αρχειοθέτησης.

ΚΟΙΝΩΝΙΑ-ΑΝΘΡΩΠΟΙ

- **Προώθηση διαφανούς και ηθικής συμπεριφοράς κάθε στιγμή.** Η ακεραιότητα και τα υψηλά πρότυπα διακυβέρνησης είναι ενσωματωμένα στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, προωθώντας ότι πρόκειται για μια κοινωνικά υπεύθυνη και ηθική οντότητα. Προώθηση δίκαιων συναλλαγών, πρακτικών κατά της δωροδοκίας και κατά της διαφθοράς **-zero tolerance**. Παροχή ίσων ευκαιριών, υπεράσπιση διαφορετικότητας και ανθρωπίνων δικαιωμάτων στις χώρες που δραστηριοποιείται – αποτροπή σύγχρονης δουλείας (modern slavery).
- **Προώθηση υγιεινής & ασφάλειας** Η ασφάλεια αποτελεί σημείο αναφοράς σε όλες τις δραστηριότητες κι εκφάνσεις της εταιρείας. Συνεχής στόχος και πολιτική σε **zero incidents**. Παροχή ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και προώθηση συμπεριφορών ασφαλούς εργασίας για την υγεία και την ασφάλεια όλων των εμπλεκομένων. Εκπαίδευση όλου του προσωπικού σε αυτές τις διαδικασίες.
- **Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς.** Πλήρης συμμόρφωση με όλους τους ισχύοντες, τοπικούς και διεθνείς νόμους και κανονισμούς. (νομική υπευθυνότητα)
- **Υποστήριξη των κοινοτήτων** μέσω ετήσιων χρηματικών συνεισφορών για συγκεκριμένους σκοπούς που σχετίζονται με τις βασικές αξίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Φιλανθρωπική δράση – προαιρετική υπευθυνότητα. Το ταμείο φιλανθρωπικών συνεισφορών βρίσκεται υπό την προεδρία της Head of HR κι ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στην προγράμματα κοινότητας, μέσω παροχής στο προσωπικό επιπλέον ετήσιας άδειας μια ημέρας για εθελοντικές δράσεις του. (Το 2018, η GasLog υποστήριξε τα θύματα της φονικής δασικής πυρκαγιάς κοντά στην Αθήνα, δωρίζοντας 500.000 € (576.000 \$) στο Λύρειο Ορφανοτροφείο στην Ανατολική Αττική. Το ορφανοτροφείο, το οποίο διοικείται από φιλανθρωπικό ίδρυμα από το 1967, υπέστη σοβαρές ζημιές από τη φωτιά. Η δωρεά της GasLog αντικατέστησε τον στόλο οχημάτων για το σπίτι των παιδιών, συμμετοχή στο “2021 International Coastal Cleanup”).

- **Πρόβλεψη κινδύνων και δημιουργία αξίας.** Διαχείριση απειλών κι ευκαιριών εξετάζοντας τον αντίκτυπό τους στη βιωσιμότητα. Το σύστημα διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου που διαθέτει βοηθά στον εντοπισμό και τη διαχείριση πιθανών επιχειρηματικών κινδύνων. Πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, ηθικές και νομικές εκτιμήσεις περιλαμβάνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- **Υλοποίηση βιώσιμων συνεργασιών με «σωστούς» επιχειρηματικούς εταίρους.** Συνεργασίες με εταίρους που μοιράζονται τις ίδιες αξίες και τις αρχές βιωσιμότητας με τη GasLog.
- **HELMERA** Η Ελληνική Ένωση Προστασίας Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (Hellenic Marine Environment Protection Association) είναι μια πρωτοποριακή και εθελοντική δέσμευση Ελλήνων ναυτικών και πλοιοκτητών να προστατεύσουν τις θάλασσες από τη ρύπανση που δημιουργείται από τα πλοία. Ο κύριος στόχος του είναι να προωθήσει την περιβαλλοντική συνείδηση, το πνεύμα ασφάλειας και ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας σε όλη τη ναυτιλία. Ιδρύθηκε το 1982 από τον Γεώργιο Π. Λιβανό, Πρόεδρο της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών και Γενικό Γραμματέα της Πανελληνίας Ναυτικής Ομοσπονδίας και η GasLog είναι μέλος σε αυτή. Ο οργανισμός προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα (προσομοιωτές, ηλεκτρονικές εκπαιδεύσεις και ναυτιλιακές εκδόσεις), παρέχει ηλεκτρονική πλατφόρμα για εθελοντική αναφορά περιστατικών, πραγματοποιεί εκστρατείες καθαρισμού ακτών και κάθε χρόνο δίνει την ευκαιρία σε περισσότερα από 7.000 παιδιά σε όλη την Ελλάδα να ενημερωθούν και να λάβουν δράση για την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος. Κάθε χρόνο η HELMERA προσφέρει επίσης υποτροφίες μεταπτυχιακών σπουδών για ναυτιλιακές σπουδές σε όλο τον κόσμο, στη μνήμη του αείμνηστου επίτιμου και ιδρυτικού μέλους Γιώργου Π. Λιβανού.

Εκ των ανωτέρω συμπεραίνεται ότι η GasLog επιδεικνύει **οικονομική, νομική, ηθική και προαιρετική υπευθυνότητα** με τις πρακτικές που υιοθετεί. Έτσι όχι μόνο προσανατολίζεται στην αύξηση του πλούτου των μετόχων αλλά ως κοινωνική οντότητα επιδεικνύει μέσω του ισχυρού συστήματος αξιών που αντικατοπτρίζεται στην κουλτούρα της ηθική και προαιρετική υπευθυνότητα επιτυγχάνοντας το στόχο ικανοποίησης των stakeholders (primary και secondary) της.

8.7 Δομή, Κουλτούρα και Διαχείριση Γνώσης

Δομή

Το οργανόγραμμα της GasLog Ltd αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 8.6. Σύμφωνα με αυτό, ο CEO έχει έναν σύμβουλο-βοηθό (executive assistant to the CEO and the Boards). Σε αυτόν (CEO) υπάγονται έξι (6) διευθύνσεις με τους αντίστοιχους διευθυντές: το τμήμα λειτουργιών υπό την επίβλεψη του COO, το τμήμα Financial υπό την επίβλεψη του CFO, το τμήμα HR υπό την ηγεσία της Head of HR, το συμβουλευτικό και νομικό τμήμα υπό την εποπτεία του General Counselor, την εμπορική διεύθυνση υπό την εποπτεία του Head of Commercial, και τη διεύθυνση στρατηγικών έργων (projects) υπό την εποπτεία του Strategy Project Manager. Κάθε τμήμα- διεύθυνση έχει και τους αντίστοιχους επιμέρους μάνατζερς.

Σύμφωνα με την εταιρεία, για την οργάνωσή της ακολουθείται ένας συνδυασμός λειτουργικού τύπου (functional type), αντίκτυπου (impact) και αξίας (value). Η εταιρεία εκχωρεί ευθύνες κατά μήκος της ιεραρχίας ώστε να λαμβάνονται αποφάσεις πιο γρήγορα και ευέλικτα (agile). Αυτό αποτελεί και μια ένδειξη αποκεντρωμένης δομής. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων καθορίζεται από ένα διάγραμμα αρμοδιοτήτων, με κάποιες αρμοδιότητες να χρήζουν συνεδριάσεων με το Διοικητικό Συμβούλιο, όπως ο καθορισμός της Στρατηγικής της εταιρείας, αποφάσεις για προμήθειες, πωλήσεις ή κατασκευή πλοίων καθώς και αποφάσεις διορισμού ή ανάκληση διευθυντών, με το Διοικητικό συμβούλιο να αναθέτει τη διαχείριση αυτών των αποφάσεων προς τα κάτω (κατά μήκος της ιεραρχικής πυραμίδας). Το διάγραμμα αυτό περιγράφει το λεγόμενο "RACI" (που αναλύθηκε στο κεφάλαιο 1 της παρούσας), καθορίζοντας ποιος είναι υπεύθυνος, ποιος εγκρίνει, ποιος παρέχει συμβουλές και ποιος πληροφορείται.

Η δομή της εταιρείας φαίνεται να είναι ξεκάθαρη σε όλο το προσωπικό. Αυτό επιτελείται και μέσω των σαφώς ορισμένων οργανογραμμάτων και διαγραμμάτων αρμοδιοτήτων που είναι προσβάσιμα σε όλους, μέσω των εκπαιδεύσεων των νεοεισερχομένων αλλά και μέσω κοινών project μεταξύ των τμημάτων τα οποία βοηθούν στην αντίληψη του έργου και των υπολοίπων λειτουργιών της επιχείρησης.

Η δομή της εταιρείας φαίνεται να είναι σύμφωνη με την επιχειρησιακή στρατηγική της, τους σκοπούς, τις στρατηγικές, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα προγράμματα. Μάλιστα **η δομή της φαίνεται να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της εταιρείας και να εξυπηρετεί την υλοποίησή της**. Βασικός μοχλός σε αυτή την κατεύθυνση είναι

και η **επικοινωνία**, καθώς αποτελεί και το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών (Wheelen et al, 2018). Σύμφωνα λοιπόν με την εταιρεία, **όλοι οι εργαζόμενοι της είναι ενήμεροι για την αποστολή της**, καθώς και για τις σχετικές εξελίξεις της. Η στρατηγική της εταιρείας διαχωρίζεται σε επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές που την υποστηρίζουν, οι οποίες με τη σειρά τους ενσωματώνονται σε προσωπικούς στόχους του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι η στρατηγική που διαμορφώνεται στην ανώτερη βαθμίδα της πυραμιδικής ιεραρχίας διαχέεται σε όλο τον οργανισμό μέσα από μια σαφώς καθορισμένη δομή, ρόλους και αρμοδιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Το τελευταίο θυμίζει την τακτική **Management by Objectives (MBO)** που σύμφωνα με τον Wheelen και τους συναδέλφους του (2018), είναι μια τεχνική υλοποίησης που ενθαρρύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων μέσω κοινών στόχων σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα και αξιολόγησης της επίδοσης με βάση την επίτευξη των καθορισμένων ατομικών στόχων⁶⁴. Το MBO, επομένως, δρα για να συνδέει εταιρικούς, επιχειρηματικούς και λειτουργικούς σκοπούς, καθώς και τις στρατηγικές που αναπτύσσονται για την επίτευξή τους (Wheelen et al, 2018).



Διάγραμμα 8.6: Οργανόγραμμα της GasLog Ltd

Πηγή: Ερωτηματολόγιο που δόθηκε στην εταιρεία στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας

⁶⁴ Η διαδικασία MBO περιλαμβάνει (Wheelen et al, 2018): «(1) Καθιέρωση και επικοινωνία οργανωσιακών σκοπών, (2) Καθορισμό ατομικών σκοπών (μέσω της αλληλεπίδρασης προϊσταμένου-υφισταμένου) που βοηθούν στην υλοποίηση οργανωσιακών, (3) Ανάπτυξη σχεδίου δράσης δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών, (4) Περιοδική (τουλάχιστον τριμηνιαία) ανασκόπηση της επίδοσης καθώς σχετίζεται με τους σκοπούς και συμπερίληψη των αποτελεσμάτων στην ετήσια αξιολόγηση απόδοσης»

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, συμπεραίνεται ότι, **η αποκεντρωμένη δομή, η ευελιξία και η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων καθώς και οι διαδικασίες επικοινωνίας** επιτρέπουν στην εταιρεία να συντονίζει και να υποστηρίζει τις επιχειρήσεις της και να **υλοποιεί τη στρατηγική της**, ειδικά από τη στιγμή που δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο με γραφεία σε άλλες χώρες κι έναν μεγάλο στόλο να εκτελεί μεταφορές σε 90 λιμάνια, με τρόπο που να ικανοποιεί τους πελάτες της και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη.

Κουλτούρα

«Η κουλτούρα της επιχείρησης θα πρέπει να υποστηρίζει την αποστολή και τη στρατηγική της» (Wheelen et al, 2018).

Όπως έχει αναφερθεί και αναλυθεί σε υπό-ενότητα της παρούσας, η GasLog διαθέτει ένα **ισχυρό σύστημα αξιών** που έχει άμεση σχέση με την αποστολή και τη στρατηγική της ίδιας και αντανακλά την κουλτούρα της επιχείρησης σε θέματα αξιοπιστίας, ασφάλειας, ακεραιότητας, ομαδικότητας, καινοτομίας και ικανοποίησης πελάτη. Μέσα από το σύστημα αξιών και τη λειτουργία της επιχείρησης αντικατοπτρίζεται λοιπόν και η κουλτούρα της. Επιπλέον, όπως έχει ήδη αναφερθεί η εταιρεία εστιάζει πολύ στο ανθρώπινο δυναμικό της καλλιεργώντας μια **ανθρωποκεντρική προσέγγιση**. Αυτό φαίνεται και μέσα από τη φράση της στην ιστοσελίδα της: **“Being part of GasLog is often described as being part of a family”**, που ουσιαστικά καλλιεργεί ένα εγγύ και ασφαλές περιβάλλον εργασίας μέσω της ομαδικότητας και της αίσθησης του «ανήκειν». Επιπλέον, αυτό φαίνεται και μέσα από την πολιτική ανοιχτής επικοινωνίας – **open-door policy** που εφαρμόζει στο θέμα της επικοινωνίας και του προσωπικού της. Η κουλτούρα της ενισχύεται και καλλιεργείται περαιτέρω και από την πρόσληψη προσωπικού που μπορεί να κατανοήσει και να ευθυγραμμιστεί με αυτή. Επιπλέον, εφαρμόζοντας ετήσιες βραβεύσεις στο προσωπικό που τιμά και εργάζεται με βάση τις αξίες, τα οποία βραβεία χορηγούνται από τον ίδιο τον Πρόεδρο της εταιρείας, φαίνεται η βαρύτητα που δίδει η GasLog στον τομέα αυτό.

Πέραν των ανωτέρω, η κουλτούρα της εταιρείας διαμορφώνεται και μέσα από τη θέση της αναφορικά με την **περιβαλλοντική βιωσιμότητα** και την **εταιρική κοινωνική της ευθύνη**, καθώς όπως έχει ήδη αναλυθεί στην αντίστοιχη υπό-ενότητα προβαίνει συνεχώς σε δράσεις, πολιτικές και καινοτομίες με πυξίδα τη μείωση του ανκτύπου που έχει στο περιβάλλον. Αυτό φαίνεται μέσα από την προσεκτική επιλογή προμηθευτών της που εναρμονίζονται με τη green κατεύθυνση, τις διαδικασίες λειτουργίας στα γραφεία,

στο προσωπικό, στις εθελοντικές δράσεις, στην ίδρυση και συμμετοχή ομάδων με περιβαλλοντική συνείδηση στον κλάδο καθώς και τη χρήση της τεχνολογίας και εκσυγχρονισμό του στόλου της που μειώνει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα.

Στο θέμα της **ποικιλομορφίας** (diversity), που κι αυτό διαμορφώνει μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης, η GasLog σέβεται τη διαφορετικότητα, προσλαμβάνει άτομα με ποικίλα υπόβαθρα και εθνικότητες και εκπονεί αντίστοιχα προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με την ποικιλομορφία. Μάλιστα στόχοι της επιχείρησης είναι η περαιτέρω ενίσχυση της διαφορετικότητας των μελών του Διοικητικού της Συμβουλίου αλλά και η παρουσία περαιτέρω γυναικείου πληρώματος στο στόλο της (gender diversity). Ένας ακόμη παράγοντας ποικιλομορφίας είναι και ο σεβασμός της επιχείρησης στις χώρες που διεξάγει επιχειρήσεις και διαθέτει γραφεία, όπου συμμορφώνεται με το πλαίσιο λειτουργίας κάθε χώρας. Γι' αυτό το λόγο διαθέτει και στις Φιλιππίνες υπεύθυνο προσωπικό για τη στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.

Δε θα μπορούσε να παραληφθεί και η κουλτούρα **ποιότητας** που καλλιεργεί μέσα από υιοθέτηση κι εφαρμογή του **Total Quality Management (TQM)**. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι διέπεται από φιλοσοφία λειτουργικής αριστείας που είναι αφοσιωμένη στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση – δύο παράγοντες του TQM σύμφωνα με τον Wheelen και τους συναδέλφους του (2018). Η κουλτούρα ποιότητας της GasLog συνομολογείται και μέσα από τις πιστοποιήσεις ISO 9001 που η ίδια διαθέτει και τη βοηθά να υποστηρίζει τη στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθεί σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Κατόπιν των ανωτέρω, συμπεραίνεται ότι η κουλτούρα της επιχείρησης είναι σύμφωνη με τους τρέχοντες στόχους και στρατηγικές της. Ήδη στην αποστολή της αντανakλάται ένα μεγάλο μέρος των αξιών και της στρατηγικής βιωσιμότητας που ακολουθεί αλλά και στους στόχους της, υπάρχουν ρητές προθέσεις για βελτίωση και επιτυχία στις αντίστοιχες «σφαίρες».

Learning organization

Η **θεωρία της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning theory)**, υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός προσαρμόζεται αμυντικά σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και χρησιμοποιεί τη γνώση επιθετικά για να βελτιώσει την προσαρμογή μεταξύ αυτού και του περιβάλλοντός του (Wheelen et al, 2018). Αυτό **συμπεριλαμβάνει τη συμμετοχή και συνεισφορά των ατόμων όλων των επιπέδων του οργανισμού στις στρατηγικές αποφάσεις** (Wheelen et al, 2018). Επιπλέον, ένας αυξανόμενος

αριθμός εταιρειών συνειδητοποιεί ότι **πρέπει να υπάρξει στροφή από έναν κάθετα οργανωμένο, από πάνω προς τα κάτω τύπο οργανισμού σε έναν πιο οριζόντια διαχειριζόμενο, διαδραστικό οργανισμό** (Wheelen et al, 2018).. Στην προσπάθεια γρήγορης προσαρμογής τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες οι οργανισμοί καλούνται να γίνουν **οργανισμοί μάθησης** (learning organizations) δηλαδή οργανισμοί ικανοί στη δημιουργία, απόκτηση και μεταφορά της γνώσης και τροποποίηση της συμπεριφοράς τους ώστε να αντανακλούν και να ενσωματώνουν τη νέα γνώση (Wheelen et al, 2018). Επιπρόσθετα, η **οργανωσιακή μάθηση** είναι ένα **κρίσιμο συστατικό της ανταγωνιστικότητας** σε ένα **δυναμικό περιβάλλον** και ιδιαίτερα σημαντική για την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων προϊόντων (Wheelen et al, 2018).

Οι οργανισμοί που μαθαίνουν διαθέτουν ικανότητες στις ακόλουθες τέσσερις δραστηριότητες: (1) Συστηματική επίλυση προβλημάτων, (2) Πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις, (3) Μάθηση από τις δικές τους εμπειρίες και το παρελθόν καθώς και από τις εμπειρίες άλλων, (4) Μεταφορά και διάχυση γνώσης γρήγορα και αποτελεσματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό (Wheelen et al, 2018). Η οργανωσιακή γνώση αποτελείται από τρία βασικά πλεονεκτήματα: τεχνικές δεξιότητες, λειτουργικές γνώσεις, όπως παραγωγή και μάρκετινγκ και διοικητική τεχνογνωσία (managerial expertise). Αυτή η γνώση οδηγεί σε νέους τομείς στους οποίους η εταιρεία μπορεί να πετύχει και να δημιουργήσει εμπόδιο εισόδου σε νέους ανταγωνιστές.

Εν προκειμένω, όσον αφορά τη GasLog Ltd, εκτιμάται ότι **πρόκειται για έναν οργανισμό μάθησης**, καθώς όπως αναφέρει και η ίδια συνεχώς αξιολογεί τους κινδύνους και προσαρμόζει αντίστοιχα τις διαδικασίες της ώστε να διατηρεί αξιολογήσεις ασφάλειας πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου. Οι διαδικασίες της βασίζονται σε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, ταχύτητας και άμεσης ανταπόκρισης κι επιπρόσθετα η γνώση που αποκτάται εφαρμόζεται στον σχεδιασμό και την κατασκευή νεότευκτων πλοίων για τη δημιουργία ανταγωνιστικών ναύλων σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της. Η διαχείριση της γνώσης διευκολύνεται και μέσα από τις διαδικασίες επικοινωνίας, δομής και μέσα από τη χρήση αντίστοιχων πληροφοριακών συστημάτων και συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού της σε διαδικασίες και τομείς ανάπτυξης. Επιπλέον, η ίδια συμμετέχει ενεργά σε ενώσεις του κλάδου συμβάλλοντας στη χάραξη πορείας του ναυτιλιακού κλάδου στο εγγύς μέλλον. Η συστηματική επίλυση προβλημάτων μπορεί να αντικατοπτριστεί και μέσα από τις δράσεις που έλαβε στη διαχείριση της κρίσης που αφορά στην πανδημία και αναλύεται σε επόμενη υπό-ενότητα. Η εταιρεία πειραματίζεται με νέες προσεγγίσεις ειδικά σε ότι αφορά τη διαχείριση της τεχνολογίας και καινοτομίας που φαίνεται και στον ίδιο της το στόλο αποτελώντας first mover για πολλές ενσωματώσεις τεχνολογικών καινοτομιών.

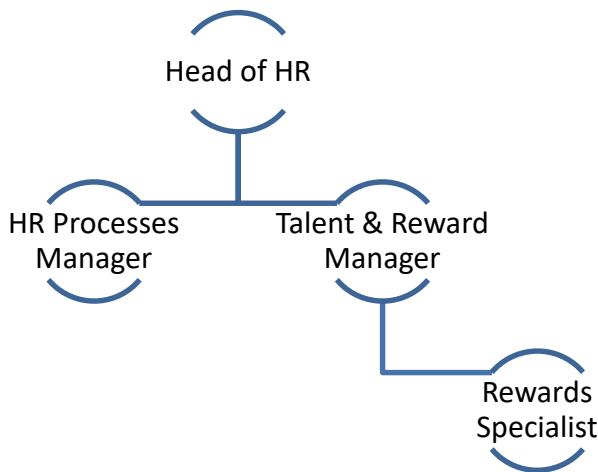
8.8. Το Τμήμα HR της εταιρείας

Το τμήμα HR της εταιρείας απαρτίζεται από τέσσερα άτομα και αντίστοιχα τέσσερις θέσεις: την επικεφαλής του τμήματος -Head of HR, την HR processes manager, την Talent & Reward Manager και κάτω από αυτή τον ειδικό ανταμοιβών -Reward Specialist, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 8.7. Οι αρμοδιότητες κάθε θέσης αλλά η κατάρτιση των αντίστοιχων σε αυτές τις θέσεις στελεχών είναι οι εξής:

Head of HR: Η Head of HR είναι μέλος της εξαμελούς ομάδας Senior Leadership που προτείνει τη Στρατηγική της εταιρείας στο Διοικητικό Συμβούλιο. Στην ίδια επίσης ανήκει η στρατηγική των ανθρώπων συμπεριλαμβανομένης της αποζημίωσης και των ταλέντων. Διασφαλίζει ότι η εταιρεία διαθέτει τα απαιτούμενα ταλέντα, ικανότητες και κουλτούρα που χρειάζονται ώστε να υλοποιηθεί η στρατηγική της. Είναι σύμβουλος του Διοικητικού Συμβουλίου και του CEO και ηγέτης (leader) του ανθρώπινου κεφαλαίου. Διαθέτει πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων και MA σε Liberal Arts. Έχει εμπειρία τριάντα ετών σε κλάδους Ναυτιλίας, Συμβουλευτικής, FMCG και τραπεζικό. Μέσα από τα καθήκοντά της φαίνεται ο ενεργός λοιπόν ρόλος που έχει τόσο σε Top Management και Διοικητικό Συμβούλιο όπου διαμορφώνεται η στρατηγική και η εξέχουσα εμπειρία και κατάρτισή της που έχει αναλυθεί και στην υπό-ενότητα του top management. Αποτελεί δε έναν άνθρωπο ταλέντο στη φαρέτρα της GasLog Ltd από το 2012.

- **HR Processes Manager:** Υπάγεται κάτω από την Head of HR. Διαχειρίζεται τις διαδικασίες προσλήψεων, τερματισμού και μετακίνησης προσωπικού. Είναι επίσης υπεύθυνη για τη μισθοδοσία και τις παροχές, την πληροφόρηση του προσωπικού και GDPR officer (General Data Protection Regulation). Το στέλεχος διαθέτει εμπειρία τριάντα πέντε ετών τόσο στον τομέα του HR και όσο και paralegal experience. Είναι επίσης στέλεχος με παρουσία πολλών ετών στην εταιρεία, συγκεκριμένα από το 1982.
- **Talent & Reward Manager:** Υπάγεται κάτω από την Head of HR Διαχειρίζεται την ετήσια επίδοση (annual performance), τους κύκλους ανταμοιβών, την επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, το μάνατζμεντ της οργανωσιακής αλλαγής καθώς και πρωτοβουλίες διαμόρφωσης κουλτούρας. Πρόκειται για στέλεχος με κατάρτιση – μεταπτυχιακές σπουδές στο Στρατηγικό HR κι εμπειρία δεκαέξι ετών σε φαρμακευτικό κλάδο, FMCG και τραπεζική. Ανήκει στο προσωπικό της GasLog από το 2015.
- **Rewards Specialist:** Αναφέρεται στην Talent & Reward Manager. Διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό αποζημιώσεων, την ανάλυση αναφορών, τη διαχείριση

συστημάτων HR, υποστηρίζει τις διαδικασίες HR, διαχειρίζεται το SAP (ERP ΠΣ της εταιρείας) και τα αρχεία των εργαζομένων. Ανήκει στο προσωπικό της GasLog Ltd από το 2019 και είναι πτυχιούχος στον τομέα Επιστήμη και Τεχνολογία (κυρίως του HR).



Διάγραμμα 8.7: Δομή Τμήματος HR της GasLog Ltd

Πηγή: Ερωτηματολόγιο που δόθηκε στην εταιρεία στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας

Το τμήμα HR όπως φαίνεται και από την παράθεση των ανωτέρω στοιχείων απαρτίζεται από μίγμα ανθρώπων με ποικιλομορφία τόσο ως προς την εμπειρία όσο και ως προς τη μόρφωση, υποστηρίζοντας την πολιτική της εταιρείας να απασχολεί άτομα από διαφορετικούς κλάδους και με διαφορετικό υπόβαθρο ήδη από τον πυρήνα του HR.

Σύμφωνα με την εταιρεία, **σκοπός του τμήματος HR είναι να διασφαλίζει ότι η εταιρεία διαθέτει τα talέντα, τις ικανότητες και την κουλτούρα ώστε να υλοποιεί τη στρατηγική της.** Ο σκοπός αυτός είναι και μια πρώτη ένδειξη της κάθετης εναρμόνισης του ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική της εταιρείας και κατ' επέκταση πτυχής κι ενός εκ των σκοπών του SHRM.

8.9. Το Ανθρώπινο Δυναμικό στη GasLog -Πολιτικές και Πρακτικές HR

Η GasLog όπως φαίνεται και στην αποστολή της και την **κουλτούρα** της μέσα από το σύστημα αξιών της, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό γίνεται εμφανές και μέσα από μια σειρά πολιτικών και πρακτικών που αναλύεται παρακάτω.

Η ίδια χαρακτηρίζεται ως “**employer of choice**”, (δηλαδή ο εργοδότης εκείνος που προσφέρει μια πολύ καλή εργασιακή κουλτούρα κι ένα εργασιακό περιβάλλον που προσελκύει και διατηρεί υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό. Χαρακτηριστικά περιβάλλοντος που προσφέρει έναν τέτοιο εργοδότης ευνοούν την ευημερία, την ασφάλεια και την ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών), αφού δίνει έμφαση στην **ευημερία** των ανθρώπων της, την **εκπαίδευση** και την **ασφάλειά** τους, τόσο σε θάλασσα όσο και σε ξηρά. Επιπλέον, ενδιαφέρεται για την εξασφάλιση ενός **εργασιακού περιβάλλοντος** εντός του οποίου οι άνθρωποί της ευημερούν, αναπτύσσονται κι εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Χαρακτηριστικά η εταιρεία αναφέρει ότι η επίδοσή της εξαρτάται από τους ανθρώπινο δυναμικό της και θεωρεί ότι σημεία κλειδιά είναι η ευημερία (wellbeing) τους και ο τρόπος ζωής (lifestyle). **Επενδύει στην εκπαίδευση του υψηλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού** της μέσω αναθέσεων (assignments), εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης, ώστε να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους. Επιπλέον, **προσφέρει ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών**, μέσω της ισχυρής οικονομικής της θέσης και διαφάνειας και προωθεί **κίνητρα** στο προσωπικό για την **προστασία του περιβάλλοντος** τόσο σε ξηρά όσο και σε θάλασσα.

Η εταιρεία έχει αναγνωρίσει τη συμβολή των ανθρώπων της στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, όπως έχει προαναφερθεί στην αντίστοιχη υπό-ενότητα – αναφέρει χαρακτηριστικά ότι **τα ταλέντα είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα** (κι όπως φαίνεται και από την ανάπτυξη -homegrown talent στοχεύει στην καλλιέργειά τους συνεχώς). Στόχος της είναι πέραν της αναγνώρισης ως ηγέτης του κλάδου να αποτελεί και “**a great place to work**” και θεωρεί ότι η **συνεργασία** και η **ομαδική εργασία** είναι οι μοχλοί επιτυχίας σε αυτή την κατεύθυνση. Αυτή η προσέγγιση σε συνδυασμό με τη **φήμη** της οικογένειας Livanos θεωρεί ότι είναι οι λόγοι που οι άνθρωποι επιλέγουν να εργαστούν και να παραμείνουν στην εταιρεία.

Η GasLog (σύμφωνα με στοιχεία από το site της), απασχολεί περίπου 1800 εργαζομένους, 17 εθνικοτήτων. Το 70% του ανθρώπινου κεφαλαίου της ξηράς διαθέτει ανώτερη εκπαίδευση. Η εταιρεία εμφανίζει υψηλά ποσοστά διατήρησης προσωπικού τόσο σε ξηρά όσο και σε θάλασσα που ξεπερνούν το 96% από την ίδρυσή της. Οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 35% του προσωπικού στην ξηρά και το 30% σε πλοία. Η ανάπτυξη ταλέντων από την εταιρεία (homegrown cadets) φτάνει στο 91% στα πλοία και στο 40% στην ξηρά. Τα στοιχεία αυτά δίνουν μια πρώτη εικόνα για το θέμα της ποικιλομορφίας του προσωπικού, της διατήρησης – αφοσίωσής -ικανοποίησής του και του επιπέδου κατάρτισής του.

Εργασιακό Περιβάλλον

Η κουλτούρα της εταιρείας διαμορφώνει άμεσα το εργασιακό περιβάλλον. Οι άνθρωποι λειτουργούν και συμπεριφέρονται με βάση τις αξίες της εταιρείας, οι οποίες έχουν αναλυθεί παραπάνω. Το προσωπικό εκπαιδεύεται σε προγράμματα business ethics ώστε να κατανοεί το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Παρέχεται επιπρόσθετα και αναγνώριση στο προσωπικό που λειτουργεί υποδειγματικά μέσω των αξιών, βραβεύοντάς το προσωπικό που έχει διακριθεί σε ετήσια βάση από τον Πρόεδρο της εταιρείας. Επιπλέον η εταιρεία προωθεί την ιδέα της οικογένειας για τα μέλη του οργανισμού. Χαρακτηριστικά αναφέρει στην ιστοσελίδα της: **“Being part of GasLog is often described as being part of a family”** .

Πέραν όμως της κουλτούρας που εκφράζει την άυλη διάσταση και διαμορφώνει το περιβάλλον υπάρχει και το κομμάτι του υλικού μέρους μέσω των υποδομών του περιβάλλοντος. Έτσι στα γραφεία της εταιρείας στον Πειραιά υπάρχει εγκατάσταση γυμναστηρίου και καφετέριας που παρέχονται καθημερινά γεύματα. Σημειώνεται ότι σε όλες τις τοποθεσίες της εταιρείας παρέχονται γεύματα. Αντίστοιχη μέριμνα υπάρχει και για τα πλοία και παρέχεται στο ναυτικό πλήρωμα. Έτσι τα πλοία διαθέτουν ποιοτικούς χώρους διαβίωσης, αναψυχής, καφετέρια και χώρους εργασίας, όπως επίσης και πρόσβαση σε διαδίκτυο παγκόσμιας κλάσης, ώστε το πλήρωμα να μπορεί να διατηρεί επαφή με τη ζωή του στην ξηρά. Εξισορροπείται επίσης ο χρόνος εργασίας και οι άδειες στην ξηρά.

Τέλος, υπάρχει και ο τομέας της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και των Πληροφοριακών Συστημάτων (τυπικών και άτυπων) τόσο σε γραφεία όσο και σε πλοία, που αποσκοπεί στην απρόσκοπτη **επικοινωνία, εργασιακά καθήκοντα και διαχείριση γνώσης, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**, και τέλος στην **εκπαίδευση** του προσωπικού. Η εταιρεία διαθέτει σύστημα ERP (SAP), Business Intelligence Πληροφοριακό σύστημα, Risk management software document management system, υποδομές e-learning, γεωγραφικά συστήματα παρακολούθησης στόλου, Microsoft Teams, Skype for Business σε όλα τα γραφεία και πλοία παγκοσμίως καθώς και το state-of-the-art πιστοποιημένο κέντρο εκπαίδευσης. Ειδικά για το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού υπάρχει και αντίστοιχο module του ERP που αξιοποιείται.

Μέτρα Covid – crisis management

Η πανδημία όπως έχει αναφερθεί και στην ενότητα 6.4 της παρούσας αποτελεί μια ανθρώπινη κρίση κι εμπίπτει στο πεδίο της διαχείρισης κρίσεων (crisis management). Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η GasLog έλαβε πρόσθετες προφυλάξεις και μέτρα ώστε να διασφαλιστεί η υγεία, η ασφάλεια και η ευημερία του προσωπικού της σε πλοία και στην ξηρά (γραφεία). Λόγω της πλήρους απασχόλησης των πλοίων η εταιρεία κατάφερε να διατηρήσει όλο της το προσωπικό απασχολημένο χωρίς καμία μείωση στις αμοιβές ή τις παροχές τους. Με τη χρήση της τεχνολογίας, το προσωπικό εργαζόταν εξ αποστάσεως από το σπίτι και διατηρήθηκε επαφή και σύνδεση με τους ενδιαφερόμενους φορείς και τα πλοία για να διασφαλιστεί ότι οι υπηρεσίες δεν θα διακοπούν. Στις διάφορες δυσκολίες που ανέκυψαν με τους προμηθευτές υπηρεσιών και τις αλλαγές πληρώματος, τόσο οι **συνεργασίες** της στον κλάδο όσο και η **ευελιξία** των εργαζομένων, αποτέλεσαν κλειδιά ώστε η κατάσταση να παραμείνει διαχειρίσιμη και να συνεχιστούν απρόσκοπτα οι λειτουργίες της.

Η εταιρεία έλαβε αρκετά μέτρα (όπως παραθέτει στα sustainability reports 2019&2020) ώστε να ανταποκριθεί στις αλλαγές που επέφερε η πανδημία και να συνεχίσει απρόσκοπτα τις δραστηριότητές της με γνώμονα την ασφάλεια των ανθρώπων της. Μερικά από τα μέτρα που έλαβε η GasLog είναι τα εξής:

- Έλαβε προληπτικά μέτρα σε συνεργασία με τους ναυλωτές της και άσκησε πιέσεις σε πολλά φόρουμ για να αυξηθούν οι εναλλαγές πληρωμάτων (crew rotation). Έγινε ιδρυτικό μέλος Διακήρυξης του Ποσειδώνα (Neptune Declaration), που καλεί όλους τους εμπλεκόμενους στην αλυσίδα θαλάσσιας επιμελητείας, να βρουν έναν τρόπο επίλυσης της ανθρωπιστικής κρίσης στα πλοία όπου οι ναυτικοί έχουν αποκλειστεί πολλούς μήνες μετά τη λήξη των συμβολαίων τους λόγω περιορισμών που εμποδίζουν τις αλλαγές πληρώματος σε λιμάνια παγκοσμίως. Αυτό το έπραξε **καθώς αναγνωρίζει ότι το πλήρωμά της αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα για τη διεξαγωγή των λειτουργιών της και η διανοητική τους υγεία και ευημερία είναι συνεπώς βασική παράμετρος για την εταιρεία.**
- Αύξησε τα επιδόματά Διαδικτύου (internet allowances) των πληρωμάτων
- Εξόπλισε το στόλο της με κιτ δοκιμών- ελέγχου COVID-19.
- Αύξησε τις **επικοινωνίες** με το πλήρωμα ώστε οι δεύτεροι να τηρούνται συνεχώς ενήμεροι για τις συζητήσεις με τους Ναυλωτές σχετικά με τις αλλαγές πληρώματος καθώς και τις τελευταίες εξελίξεις σχετικά με τα πρωτόκολλα αλλαγής πληρώματος λιμένα.

- Για το προσωπικό των γραφείων, προέβη σε **αλλαγές στο σχεδιασμό εργασίας ακολουθώντας γρήγορα την τηλεργασία** από το σπίτι.
- Συμμορφώθηκε με όλες τις ισχύουσες κανονιστικές οδηγίες και τους περιορισμούς χωρητικότητας στις περιπτώσεις όπου το προσωπικό έπρεπε να παρευρεθεί στο γραφείο, να επισκεφθεί τα πλοία ή εργοτάξια. Συναφή μέτρα που έλαβε περιλάμβαναν την επένδυση σε διαχωριστικά πλεξιγκλάς για τα γραφεία, τη βελτίωση της απόστασης των θέσεων εργασίας, την ενίσχυση του καθαρισμού και της απολύμανσης και τη βελτίωση της κυκλοφορίας του αέρα σε κλειστούς χώρους.
- Ως προληπτικό μέτρο, πραγματοποίησε **ομαδικές συνεντεύξεις** με όλους τους υπαλλήλους της στην ξηρά. Αυτό της επέτρεψε **να μάθει** για τις εμπειρίες τους από την εργασία από το σπίτι και **να κατανοήσει** πώς θα μπορούσαν να απλοποιηθούν οι επικοινωνίες της ομάδας και οι μέθοδοι εργασίας για να βοηθήσουν στην εκτόνωση μιας ήδη δύσκολης κατάστασης.
- Η εταιρεία πραγματοποιούσε εβδομαδιαίες συναντήσεις για τη διαχείριση κινδύνου (risk meetings) και townhall meetings με το προσωπικό για τον εντοπισμό κινδύνων και τη λήψη αντίστοιχων μέτρων ώστε αυτοί να μετριαστούν.
- Διεξήγαγε pulse surveys καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και πραγματοποίησε εκπαίδευση για την ανθεκτικότητα των μάνατζερ (**manager resilience training**).
- Διατήρησε επίσης μια **αποκλειστική "γωνία COVID-19" στο intranet** μαζί με εβδομαδιαίες εγκυκλίους για τον COVID-19 που συνοψίζουν την κατάσταση της πανδημίας και τις τελευταίες κυβερνητικές οδηγίες.

Η μάθηση από την πανδημία, σύμφωνα με την εταιρεία, ανέδειξε νέες ευκαιρίες στις εργασιακές πρακτικές που θα αξιοποιήσει θετικά στο μέλλον. Οι αξίες της ομαδικότητας, της εστίασης στον πελάτη και της αξιοπιστίας αποτέλεσαν την πυξίδα της εταιρείας ώστε να επιβιώσει μέσα σε αυτή την κρίση. Η εταιρεία σε όλη αυτή την κατάσταση ασχολήθηκε με το **ανθρώπινο δυναμικό** της, την εκπαίδευσή του, την ασφάλειά του και την αναδιάταξη των πόρων της, την **Πληροφοριακή Τεχνολογία** ως μέσο για την ενίσχυση της επικοινωνίας και της υποστήριξης των σχημάτων τηλεργασίας και το μάνατζμεντ. Έτσι λοιπόν, η GasLog εστίασε στην ανάπτυξη των απαραίτητων **ηγετικών ικανοτήτων** (π.χ. στρατηγική σκέψη, επικοινωνία, ενδυνάμωση, εμπιστοσύνη και ακεραιότητα), ενίσχυσε την **οργανωσιακή της κουλτούρα** και την ικανότητας **μάθησης, ευθυγράμμισε** τη διαχείρισης κρίσεων με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα και καθιέρωσε και αντίστοιχα **κανάλια επικοινωνίας**. Τα προαναφερθέντα αντιπροσωπεύουν τρεις κύριες πτυχές του HRD—εκπαίδευση και ανάπτυξη, εξέλιξη σταδιοδρομίας, και ανάπτυξη του οργανισμού)—και υπογραμμίζουν περαιτέρω τον

θεμελιώδη ρόλο του HRD στις προσπάθειες διαχείρισης κρίσεων (Hutchins and Wang, 2008). Η αντιμετώπισή της την καθιστά ως έναν οργανισμό ανθεκτικό (resilient).

Όπως έχει αναφερθεί και στην ενότητα 3.12 της παρούσας, η ενσωμάτωση του SHRM στις δραστηριότητες διαχείρισης κρίσεων αποτελεί σημαντική παράμετρο καθώς, το SHRM ασχολείται τόσο με την κάθετη ολοκλήρωση (πώς οι δραστηριότητες ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους διαχείρισης κρίσεων ενός οργανισμού) όσο και με την οριζόντια ολοκλήρωση (ευθυγράμμιση των πολιτικών SHRM με δραστηριότητες διαχείρισης κρίσεων όπως η επικοινωνία, ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης και η αξιολόγηση κινδύνου) (Wang et al., 2009). Από την ανταπόκριση της εταιρείας στην πρόκληση COVID-19, φαίνεται πώς το SHRM αποτέλεσε σημαντική παράμετρο τόσο ως προς την κάθετη ολοκλήρωση όσο και την οριζόντια.

Πολιτικές και πρακτικές HR

Η GasLog έχει αναπτύξει μια σειρά από πολιτικές και πρακτικές που αγγίζουν την πλειονότητα των ζητημάτων που σχετίζονται με ειδικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που θα αναφερθούν παρακάτω. Συγκεκριμένα:

- Μείζον θέμα για τη GasLog είναι η **ασφάλεια** των ανθρώπων της και προωθεί **zero incident πολιτικές**. Όπως η ίδια αναφέρει στο Sustainability Report 2019, αυτό το επιτυγχάνει μέσω της διασφάλισης κουλτούρας ασφάλειας και βιωσιμότητας που προωθείται κατά τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, αλλά και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης όλου του προσωπικού σε τομείς υγείας, ασφάλειας και κοινωνικών και περιβαλλοντικών κινδύνων (health, safety, social and environmental risks (**HSSE**)). Εκπαιδεύει επιπλέον όλα τα επίπεδα των μάντζερ τόσο στην ξηρά όσο και σε θάλασσα στο πώς να καθοδηγούν και να ηγούνται με άξονα την ασφάλεια. Επιπρόσθετα, εκπαιδεύει τους senior officers στην αναγνώριση και υποστήριξη συναδέλφων με σημάδια ψυχικών διαταραχών. Στοχεύει σε LTI και TRF καλύτερους από τον μέσο όρο του κλάδου, παρέχει όλον τον απαραίτητο εξοπλισμό προστασίας στο προσωπικό για να επιτύχει υψηλότερα στάνταρ HSSE, βελτιώνει την ανάλυση αιτιών (root cause analysis) σε σημαντικά περιστατικά, παρέχει γραμμή βοήθειας ψυχικής υγείας (Hunter Link) και υποστήριξη στην ξηρά των Φιλιππίνων και τέλος διασφαλίζει ότι το περιβάλλον εργασίας στη θάλασσα και στην ξηρά είναι όσο το δυνατόν πιο ασφαλές. Επιπλέον, αναπτύσσει συνεργασίες με άλλους εταίρους του κλάδου

(Shell's Partner in Safety & the HiLo initiative) και στοχεύει στην ασφάλεια προσωπικού της αλλά και του κλάδου μέσω διαμοιρασμού βέλτιστων πρακτικών.

- **Diversity:** Προσλαμβάνει ταλέντα από διαφορετικούς κλάδους και με ποικίλα υπόβαθρα για να επενδύσει στη γνώση και την εξειδίκευση. Φαίνεται λοιπόν **ότι προωθεί την ποικιλομορφία (diversity)** και την καλλιεργεί και αναπτύσσει μέσω των εσωτερικών της προγραμμάτων. Έτσι, διενεργεί ετησίως πρόγραμμα πρακτικής άσκησης καθώς και πολλά προγράμματα για την ενθάρρυνση περισσότερων γυναικών σε ναυτικούς ρόλους (gender diversity).
- **Πολιτική αμοιβών – παροχών:** Η GasLog παρέχει ανταγωνιστικό συνδυασμό μισθών, μπόνους, παροχών και σχεδίων ιδιοκτησίας μετοχών. Οι **ευέλικτες ανταμοιβές** επιτρέπουν στους εργαζόμενους να επιλέξουν αυτό που λειτουργεί καλύτερα για τις δικές τους συνθήκες. Επιπλέον, η εταιρεία χρηματοδοτεί πλήρως **προγράμματα υγείας, ζωής και συνταξιοδότησης**. Η **ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** κρίνεται σημαντική από τη GasLog και γι' αυτό παρέχονται προγράμματα σωματικής, ψυχικής, οικονομικής και κοινωνικής ευεξίας και υιοθετούνται μορφές ευέλικτης εργασίας όπου είναι πρακτικό για να υποβοηθούν οικογενειακά ζητήματα και στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- **Επικοινωνία:** Ενθαρρύνει την **ανοιχτή επικοινωνία** στοχεύοντας στην ανάμειξη του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα, ζητά και λαμβάνει υπόψη την **ανατροφοδότηση** των εργαζομένων σχετικά με τους τρόπους που θα μπορούσε να βελτιωθεί η εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους αλλά και ανατροφοδότηση αναφορικά με το ESG (Environmental, Social, Governance). Η ανατροφοδότηση επιτελείται και μέσω **αμφίδρομης επικοινωνίας** στη Διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης (Performance Management Process), αλλά και μέσα από **έρευνες, συμπεριλαμβανομένων ερευνών δεοντολογίας, δέσμευσης και ερευνών ειδικού σκοπού-- workshops, townhalls, roundtables**. Η εταιρεία εφαρμόζει επίσης πολιτική ανοιχτής επικοινωνίας – **open-door policy** κι επιδιώκει συνεχή επικοινωνία ακόμα και μέσω **τηλεφωνικής γραμμής Whistleblower**. Διασφαλίζει επιπλέον **συχνές επισκέψεις του senior management στα πλοία** για εξασφάλιση κριτικών ανατροφοδότησης. Διεξάγει ολοκληρωμένη και κατανοητή **ενημέρωση πριν και μετά την υπηρεσία** για όλο το προσωπικό ξηράς και το πλήρωμα. Συν τοις άλλοις, χρησιμοποιεί εύρος **πληροφοριακών συστημάτων** για το λόγο αυτό αλλά και για να συνδέει προσωπικό ξηράς και

θάλασσας⁶⁵. Τέλος μια ακόμη πολιτική επικοινωνίας και βελτίωσης είναι η **διαδικασία συνέντευξης εξόδου**- exit interview που λαμβάνει χώρα είτε online, είτε δια ζώσης για το προσωπικό που αποχωρεί από την εταιρεία, στην προσπάθεια κατανόησης των λόγων αποχώρησης και του έγκαιρου εντοπισμού τάσεων ώστε να δρομολογηθούν και αντίστοιχες ενέργειες και μέτρα βελτίωσης από πλευράς εταιρείας.

- **Προσλήψεις:** Η εταιρεία επίσης διαθέτει ειδικούς προσλήψεων (Recruitment specialists) στις Φιλιππίνες για να βρίσκουν αφοσιωμένο πλήρωμα υψηλής ποιότητας, ενθαρρύνει την απασχόληση νέων ανθρώπων για να εξασφαλίσει τη μελλοντική ανάπτυξη ταλέντων και προσλαμβάνει προσωπικό ξεκαθαρίζοντας από την αρχή τη φιλοσοφία της στην ασφάλεια και βιωσιμότητα. Οι προσλήψεις ταλέντων, όπως προαναφέρθηκε αφορούν σε άτομα ποικίλων κλάδων με ποικίλα υπόβαθρα. Η πολιτική της εταιρείας σε αυτό το θέμα, σύμφωνα με την ίδια είναι η επίτευξη των σκοπών που έχουν τεθεί μέσω ταλέντων και ικανοτήτων τόσο μέσα από εσωτερική ανάπτυξη (homegrown talent) όσο και από εξωτερική μέσω της διαδικασίας πρόσληψης. Στόχος της εταιρείας είναι η κάλυψη του 50% των απαιτήσεων για κάλυψη θέσεων από το εσωτερικό της.
- **Ανάπτυξη σταδιοδρομίας & εκπαίδευση:** Προτεραιότητα της εταιρείας είναι η **ανάπτυξη των ανθρώπων** της. Όπως προαναφέρθηκε αυτό το επιτυγχάνει μέσω εκπαίδευσης, ανάθεσης εργασιών και προσωπικής ανάπτυξης, έχοντας ως αποτέλεσμα ένα υψηλά καταρτισμένο προσωπικό που διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα ώστε να ανταπεξέρχεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του κλάδου. Έτσι, παρακολουθεί τακτικά την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και εκπαίδευσης όλου του προσωπικού κι αναπτύσσει τους διευθυντές ώστε να μπορούν να δημιουργούν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, διαθέτει ισχυρό πρόγραμμα ένταξης για νεοπροσληθέντες με βάση την πολυεθνική διάσταση της εταιρείας, παρέχει εργασίες και αναθέσεις project για προσωπικό ξηράς και θάλασσας που βοηθούν στην εξέλιξη σταδιοδρομίας τους και συντελούν στη δημιουργία κουλτούρας ομάδας. Επίσης, παρέχει συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης κι αξιολόγησης σε προσομοιωτή (bridge simulator) που η ίδια διαθέτει, βοηθώντας στη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων πλοήγησης και διασφαλίζοντας την ασφάλεια του πληρώματος, του πλοίου, του φορτίου και του περιβάλλοντος. Από το 2019 διαθέτει ένα εσωτερικό, υπερσύγχρονο, εκπαιδευτικό κέντρο (GasLog Training and Assessment Center (GLTAC)) που διασφαλίζει τη συνεχή εξέλιξη

⁶⁵ <https://loopup.com/us/resource-center/customer-stories/gaslog-keeping-onshore-and-offshore-staff-connected-with-loopup/>

βοηθώντας την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Στις εκπαιδευτικές αυτές εγκαταστάσεις υπάρχει προσομοιωτής φορτίου και μηχανοστασίου που προσφέρει στο προσωπικό τη δυνατότητα εκμάθησης αποτελεσματικού χειρισμού λειτουργιών. Οι εσωτερικοί ex- Masters και Chief Engineers που είναι εξοικειωμένοι με την κουλτούρα της GasLog αξιολογούν και καθοδηγούν τα talénto της στο μέλλον. Στην ξηρά, καταρτίζονται και εξετάζονται ετησίως μεμονωμένα σχέδια ανάπτυξης προσωπικού. Καθορίζεται ετήσιος προϋπολογισμός εκπαίδευσης 2% των δαπανών προσωπικού της και διασφαλίζεται ότι όλες οι κενές θέσεις διαφημίζονται εσωτερικά ώστε το ενδιαφερόμενο προσωπικό να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες και δυνατότητές του. Η αφοσιωμένη ομάδα προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας παρακολουθεί και συμβουλεύει τη διοίκηση και το προσωπικό σχετικά με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την εκπαίδευση. Τέλος αναφορικά με το e-learning, αναφέρεται η συνεργασία της GasLog με την SQLearn, μέσω της οποίας χρησιμοποιείται το Dolphin System -ένα διαδικτυακό σύστημα e-learning⁶⁶, σχεδιασμένο εξ ολοκλήρου για τις ανάγκες της ναυτιλιακής αγοράς, με τεχνικά χαρακτηριστικά που μπορούν να υποστηρίξουν την εκπαίδευση εν πλω. Η ηλεκτρονική βιβλιοθήκη της SQLearn, Dolphin Library, περιλαμβάνει διαδραστικά μαθήματα e-learning, τα οποία καλύπτουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες της ναυτιλίας. *Τα μαθήματα αυτά είναι βασισμένα στα θέματα STCW, τα οποία καλύπτουν απαιτήσεις εθνικές και διεθνείς απαιτήσεις, καθώς και αυτές της σημαίας*⁶⁷.

- **Διαχείριση επίδοσης:** Μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας στη διαδικασία Performance Management Process, που αναφέρθηκε στην πολιτική της επικοινωνίας και που ουσιαστικά αφορά κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά για την επίδοση και τους στόχους που έχουν τεθεί.
- Προωθεί **διαφανή και ηθική συμπεριφορά**, αναπτύσσοντας τις ακόλουθες πρακτικές: ενσωματώνει στις καθημερινές της λειτουργίες ακεραιότητα και υψηλά πρότυπα διακυβέρνησης. Στον τομέα προσέλκυσης και στρατολόγησης, συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις της ILO, καθιερώνει διαδικασίες και στόχους για τη βελτίωση της ποικιλομορφίας των ναυτικών της, προβαίνει σε πληρωμές που υπερβαίνουν τις ναυτικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας ITF, αυξάνει την

⁶⁶ <https://gaslog.sqlearn.gr/>

⁶⁷ <https://www.sqlearn.gr/%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-gaslog-ltd-%CE%BC%CE%B5-%CF%84%CE%B7%CE%BD-sq/>

ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένου του διοικητικού συμβουλίου, αναγνωρίζεται ως καλός εργοδότης για τις συνθήκες διαβίωσης που προσφέρονται στα πλοία, εκπαιδεύει και αναπτύσσει όλο το προσωπικό στην ηθική συμπεριφορά και το μάνατζμεντ ανάλογα με την περίπτωση, προωθεί την προσέγγιση μιας ομάδας σε όλο τον οργανισμό, παρέχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο στα μέλη του πληρώματος για επαφή με την ξηρά, έχει μηδενική ανοχή στη δωροδοκία και τη διαφθορά. Επιπλέον, παρέχει εμπιστευτική τηλεφωνική γραμμή πληροφοριών για την αναφορά παραβιάσεων ή ανησυχιών, υπερασπίζεται τα ανθρώπινα δικαιώματα και φροντίζει να διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητές της δεν τα παραβιάζουν. Τέλος, εξαλείφει τη δουλεία και την εμπορία ανθρώπων και διευρύνει την ποικιλομορφία και την παροχή ίσων ευκαιριών.

- **Υποστηρίζει την κοινότητα**, διατηρώντας αντίστοιχο πρόγραμμα φιλανθρωπιών υπό την προεδρία της Head of HR, παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης στην ξηρά για οικογένειες ναυτικών και καθιερώνει επίσημο πρόγραμμα κοινοτικής δράσης για τους εργαζόμενους. Έτσι, συμμετέχει σε κοινωνικές δράσεις και ενθαρρύνει τον κάθε εργαζόμενο να συμμετέχει σε φιλανθρωπικές ενέργειες.
- Προωθεί την **ανάμειξη των εργαζομένων**, προσπαθώντας να εμπλέξει την ενεργό συμμετοχή τους σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας αλλά και στη λήψη αποφάσεων.
- Φροντίζει για τις **εργασιακές σχέσεις**, παρέχοντας ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας. Επιπλέον, διοργανώνει πολλές εκδηλώσεις κατά τη διάρκεια του έτους για να συμβάλει στην εγγύτητα των απομακρυσμένων ομάδων. Αυτές περιλαμβάνουν εξαμηνιαία εκδήλωση με όλο το προσωπικό και συνέδρια προσωπικού ξηράς και πληρώματος.
- Για την προώθηση της προσέγγιση **μιας ομάδας μεταξύ πλοίου και ακτής**, η εταιρεία διαθέτει αφοσιωμένες ομάδες διαχείρισης πλοίων, συχνές επισκέψεις από ανώτερα στελέχη και ολοκληρωμένες ενημερώσεις πριν και μετά την υπηρεσία.
- Χρησιμοποιεί HR metrics για να μετρήσει την αφοσίωση και δέσμευση του προσωπικού μέσω μιας έρευνας κάθε δύο χρόνια με ένα σχέδιο δράσης αποτελεσμάτων, την ανάπτυξη ταλέντων και την ποικιλομορφία.
- Δίδει μεγάλη σημασία στην ανάλυση θέσεων εργασίας συνδέοντάς τη με την υλοποίηση της στρατηγικής της. Συγκεκριμένα αναφέρει “**Strategy drives**

structure drives processes drives people. The strategic direction determines current and future talent needs (qualitative and quantitative)”.

Στρατηγική και Ανθρώπινο Δυναμικό στη GasLog

Η εταιρεία επικοινωνεί τη στρατηγική της με το ανθρώπινο δυναμικό της, ώστε να εξασφαλίζει ότι όλα τα μέλη γνωρίζουν την κατεύθυνση και τους στόχους και σκοπούς της εταιρείας, σύμφωνα με την αποστολή της αλλά και το πώς μπορούν οι εργαζόμενοι να συνδράμουν σε αυτή. **Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης επικοινωνούν και συνεργάζονται σε έργα** και πρωτοβουλίες που αφορούν νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, βελτίωση πλοίων, συστημάτων και διαδικασιών. Μέσω **in-house workshops** διάφορα τμήματα-λειτουργίες συνεργάζονται επικοινωνώντας τι κάνουν ώστε να γίνει **κατανοητή η λειτουργία του οργανισμού** σε βαθύτερο επίπεδο και μέσα από όλες τις λειτουργικές διαστάσεις της εταιρείας (οργανωσιακή μάθηση). Επιπλέον η GasLog οργανώνει αρκετές **εκδηλώσεις** (όπως εξαμηνιαία εκδήλωση όλου του προσωπικού και συνέδρια υπαλλήλων και πληρώματος) κατά τη διάρκεια του έτους όπου βοηθούν στην εγγύτητα των απομακρυσμένων ομάδων, βοηθώντας την ενδυνάμωση των εργασιακών σχέσεων. Μέσω του εσωτερικού δικτύου της εταιρείας – intranet- υποστηρίζεται η εικονική διασύνδεση και πραγματοποιείται **ετήσια έρευνα αφοσίωσης** με σκοπό την κατάδειξη των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης. Η διαχείριση των εργασιών – λειτουργιών γίνεται αποκλειστικά από άτομα της GasLog, γεγονός που συντελεί **στη διατήρηση της γνώσης**, δημιουργεί αίσθημα ιδιοκτησίας και ευθύνης και υποστηρίζει την επιχειρηματική της κουλτούρα

Επιπρόσθετα, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, όπως φαίνεται και στην παρουσίαση επενδυτών της το 2016⁶⁸, διαθέτει υψηλές δεξιότητες και ικανότητες τόσο σε ξηρά όσο και σε θάλασσα (πλήρωμα πλοίων, προσωπικό ξηράς, top management, διοικητικό συμβούλιο και φυσικά η βραβευμένη και κορυφαία ομάδα σχεδίασης και τεχνολογίας⁶⁹), οι οποίες καλλιεργούνται και από ευκαιρίες ανάπτυξης που προσφέρει η ίδια η εταιρεία, παρουσιάζει υψηλά επίπεδα αφοσίωσης είναι **στρατηγικά τοποθετημένο** κι **ευθυγραμμισμένο με τα ενδιαφέροντα των μετόχων** (κάθετη ολοκλήρωση, καθώς τα ενδιαφέροντα των μετόχων αποτελούν και στρατηγική της εταιρείας και η εκπλήρωσή τους συνεχής επιδίωξη για την ίδια).

⁶⁸ <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2016-Investor-Event-Presentation.pdf>

⁶⁹ <https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2018-Investor-Day-presentation.pdf>

8.10 Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού (Γενικές και Ειδικές) και SHRM

Γενικές (general) HR Στρατηγικές

Οι γενικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού αφορούν σε ένα γενικότερο πλαίσιο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετεί η επιχείρηση προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωσιακή της επίδοση. Οι σημαντικότερες είναι (Armstrong and Taylor, 2014):

- **Η στρατηγική της υψηλής επίδοσης (high performance strategy)** η οποία χρησιμοποιεί δέσμες πρακτικών ΑΠ με στόχο τη βελτίωση της επιχειρησιακής επίδοσης στους τομείς της παραγωγικότητας, της ποιότητας, της εξυπηρέτησης πελατών, της ανάπτυξης και των κερδών. Οι πρακτικές υψηλής επίδοσης που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη, συστήματα αμοιβών και διαδικασίες διαχείρισης επίδοσης (Armstrong and Taylor, 2014).
- **Η στρατηγική της υψηλής δέσμευσης (high commitment strategy)** επικεντρώνεται στον εργαζόμενο και τις σχέσεις εργοδότη- εργαζομένου που βασίζονται σε υψηλά επίπεδα **εμπιστοσύνης**. Εστιάζει στη θέσπιση πολιτικών ΑΠ που βοηθούν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού που θα το οδηγήσουν στο να δεσμευτεί περισσότερο στην ίδια την επιχείρηση. Όταν υλοποιείται σε ολόκληρο τον οργανισμό τότε η παρακίνηση και η δέσμευση των εργαζομένων να είναι ικανή να τους αναγάγει σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρακτικές που σχετίζονται με αυτή τη στρατηγική είναι η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού, οι υψηλές ανταμοιβές, η προσέλκυση και στελέχωση με βάση το ταίριασμα στις αξίες του οργανισμού, η δυνατότητα εσωτερικής εργασιακής εξέλιξης (Collins, 2020).
- **Η στρατηγική της υψηλής ανάμειξης (high involvement strategy)** εστιάζει κ αυτή στον εργαζόμενο κι επίσης στοχεύει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της οργανωσιακής επίδοσης. Οι πρακτικές που σχετίζονται με αυτή τη στρατηγική περιστρέφονται γύρω από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Στην περίπτωση της GasLog και με βάση τις πολιτικές και πρακτικές που ακολουθεί (που αναλύθηκαν λεπτομερώς παραπάνω), την πορεία της αλλά και τους σκοπούς που η ίδια θέτει, φαίνεται ότι εφαρμόζει ένα μίγμα στρατηγικών. Συγκεκριμένα, μέσα από τη **στρατηγική υψηλής επίδοσης** επιδιώκει να βελτιώσει την επιχειρηματική της επίδοση χρησιμοποιώντας πρακτικές εκτεταμένης εκπαίδευσης και ανάπτυξης

του ανθρώπινου δυναμικού της, επιλεκτική πρόσληψη προσωπικού μέσα από τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, συστήματα αμοιβών με ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών και διαδικασίες διαχείρισης επίδοσης, ώστε να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τους πυλώνες αποδοτικότητας, ποιότητας και βιωσιμότητας της, προκειμένου να δημιουργεί ακόμη μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της. Επιπλέον, μέσα από τις πρακτικές παρακίνησης που εφαρμόζει ακολουθεί και τη στρατηγική της **υψηλής δέσμευσης**, γεγονός που αποτυπώνεται και από τα υψηλά ποσοστά διατήρησης, τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης αλλά και μέσω της επένδυσης στην εκπαίδευση του προσωπικού. Σε αυτή την κατεύθυνση σημαντικό ρόλο παίζει και το κριτήριο πρόσληψης, που πέρα από τα τυπικά προσόντα, η εταιρεία φροντίζει να προσλαμβάνει προσωπικό που ενστερνίζεται το σύστημα αξιών της αλλά και η μέριμνα της επιχείρησης σχετικά με την παροχή κινήτρων στο προσωπικό της. Οι δύο αυτές στρατηγικές είναι έντονα εμφανείς σε όλα τα στοιχεία που παραθέτει η επιχείρηση. Παράλληλα όμως φαίνεται να εφαρμόζει και στρατηγική **υψηλής ανάμειξης** καθώς εφαρμόζει πολιτικές για τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.

Ειδικές (specific) HR Στρατηγικές

Οι ειδικές (specific) στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού αφορούν στο πως ο οργανισμός σκοπεύει να κινηθεί σε ορισμένους τομείς όπως (Armstrong and Taylor, 2014): **Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου** (Human Capital Management), **Διαχείριση της γνώσης** (Knowledge Management), **Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα** (Corporate Social Responsibility), **Οργανωσιακή Ανάπτυξη** (Organizational Development – μέσω της συνεχούς βελτίωσης του τρόπου εκτέλεσης των διαδικασιών ή αλλιώς τη βελτίωση των επιχειρησιακών ικανοτήτων), **Ανάμειξη** (Engagement – μέσω της δέσμευσης και παρακίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής επίδοσης), **Resourcing** (προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού με χαρακτηριστικά υψηλής ποιότητας), **Διαχείριση Ταλέντων** (Talent Management), **Μάθηση & Ανάπτυξη** (Learning & Development), **Ανταμοιβές** (Reward), **Εργασιακή ευεξία** (Employee well-being) κι **Εργασιακές Σχέσεις** (Employee Relations).

Η GasLog φαίνεται να ακολουθεί ειδικές στρατηγικές σε όλους τους τομείς που προαναφέρθηκαν. Συγκεκριμένα:

- Μέσα από τις διαδικασίες και τα πληροφορικά της συστήματα φαίνεται να αξιοποιεί, διαφυλάσσει και να επενδύει στη **γνώση** που αποκτάται στο εσωτερικό της,
- Αναπτύσσει έντονα εταιρική κοινωνική ευθύνη καθώς λειτουργεί ηθικά και με διαφανή τρόπο, συμμετέχει σε δράσεις φιλανθρωπικές και κοινωνικές, σέβεται το περιβάλλον. Μάλιστα η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα είναι ένας σημαντικός άξονας της ύπαρξης της εταιρείας.
- Βελτιώνει συνεχώς την **οργανωσιακή** της λειτουργία και σημειώνει λειτουργική αριστεία σε όλες τις διαδικασίες, ενθαρρύνοντας παράλληλα την ανοιχτή επικοινωνία,
- Ασχολείται με την **ανάμειξη** του προσωπικού εμπλέκοντάς το ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων,
- Εστιάζει στην **προσέλκυση και ανάπτυξη ταλέντων** και προσωπικού που να είναι συμβατό με τις αξίες της ίδιας και διαθέτει ποικιλομορφία,
- Επενδύει μέσω προγραμμάτων και υποδομών στη συνεχή **ανάπτυξη και μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού της**,
- Προσφέρει **ελκυστικά και ανταγωνιστικά πακέτα ανταμοιβών**,
- Εστιάζει σημαντικά στην **εργασιακή ευεξία** για την ευημερία των ανθρώπων της και φροντίζει να ενδυναμώνει μέσω εκδηλώσεων και καναλιών επικοινωνίας και μέσω της κουλτούρας οικογένειας και της ενιαίας ομάδας τις **εργασιακές σχέσεις**.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM)

Το SHRM έχει τρεις κύριους στόχους (Armstrong & Taylor, 2014): πρώτον την επίτευξη της **ολοκλήρωσης – την κάθετη ευθυγράμμιση των στρατηγικών HR με τις επιχειρηματικές στρατηγικές** και την **οριζόντια ολοκλήρωση των στρατηγικών HR**. Ο δεύτερος στόχος είναι η **παροχή μιας αίσθησης κατεύθυνσης σε ένα συχνά ταραχώδες περιβάλλον**, έτσι ώστε οι επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού και του ατόμου και οι συλλογικές ανάγκες των εργαζομένων του να μπορούν να καλυφθούν με την ανάπτυξη και εφαρμογή συνεκτικών και πρακτικών πολιτικών και προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού. Ο τρίτος στόχος είναι να συμβάλει στη **διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής** εφιστώντας την προσοχή στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα που παρέχει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Εν προκειμένω, μέσω των γενικών και των ειδικών στρατηγικών, αλλά και των πρακτικών παρακίνησης που εφαρμόζει η GasLog εφαρμόζει **οριζόντια εναρμόνιση** (horizontal fit), επιτυγχάνοντας κι έναν από τους σκοπούς του SHRM. Αυτό διαφαίνεται από το γεγονός ότι οι στρατηγικές που έχουν επιλεχθεί και εφαρμόζονται δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη, αλλά η μια στρατηγική εξυπηρετεί και αλληλοσυμπληρώνει τις υπόλοιπες. Ειδικά στην περίπτωση των γενικών στρατηγικών, η οριζόντια εναρμόνιση που επιτυγχάνεται συνιστά θεμέλιο για την επίτευξη της **κάθετης εναρμόνισης** (vertical fit) και κατ' επέκταση την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω των πρακτικών και στρατηγικών HR εξασφαλίζεται και η κάθετη εναρμόνιση, καθώς υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθεί η εταιρεία και η επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να αναγάγει τους εργαζομένους σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξασφαλίζει ότι στελεχώνεται από ικανοποιημένους και αφοσιωμένους εργαζόμενους, παράγοντες που της επιτρέπουν να υποστηριχθεί η στρατηγική της εταιρείας και να παραχθεί αξία.

Οι εταιρείες ενδιαφέρονται να επιτυγχάνουν **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Στην περίπτωση της GasLog φαίνεται ότι αυτό επιτυγχάνεται καθώς, ενώ οι συμπεριφορές που καλλιεργούνται μέσω των πρακτικών που ακολουθεί η εταιρεία μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, εντούτοις η ποιότητα, η κουλτούρα, το «μίγμα ταλέντων» και το ήθος του ανθρώπινου δυναμικού ικανοποιούν το VRIO. Σε αυτό συμβάλλει τόσο η προσεκτική επιλογή και πρόσληψή του προσωπικού όσο και η εκπαίδευσή του, ώστε να εναρμονίζεται πλήρως με την κουλτούρα και τη στρατηγική της εταιρείας.

Η GasLog εφαρμόζει το SHRM με απώτερο σκοπό την επίτευξη βιώσιμης δημιουργικότητας, αριστείας λειτουργιών, ESG, ασφάλειας και καινοτομίας που επιτρέπουν στην εταιρεία να υιοθετεί, να ενσωματώνει, να διαχειρίζεται και να προσαρμόζει τους πόρους και τις δυνατότητές της στο μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Επιπλέον, εφαρμόζει την αρχή της **ενσωμάτωσης δυναμικών δυνατοτήτων** διασφαλίζοντας, την αναγκαία για αυτή **ευελιξία** της ΔΑΠ, τις αυξανόμενες δυνατότητες διαρκούς καινοτομίας και τη συνεχή προσαρμογή της στο δυναμικό της περιβάλλον, επιτυγχάνοντας υψηλές επιδόσεις και επίτευξη σκοπών της. Με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών ΔΑΠ, προσλαμβάνει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το αναπτύσσει, αξιοποιεί αλλά και διατηρεί στην εταιρεία.

8.11 SWOT ANALYSIS

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης)

- Το ανθρώπινο δυναμικό της – οι άνθρωποί της: Το προσωπικό της εταιρείας και τα talenta της με την ποικιλομορφία και την κατάρτισή τους, συνθέτουν ένα μοναδικό μίγμα που δίνει αξία στην επιχείρηση. Η εταιρεία είναι πλήρως στελεχωμένη με καταρτισμένο κι έμπειρο προσωπικό ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις προστιθέμενες απαιτήσεις που θα προκύψουν (πολυετής εμπειρία των στελεχών στο χώρο και γνώση των αναγκών της αγοράς) (HR)
- Επενδύσεις σε εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων (HR)
- Υψηλά ποσοστά διατήρησης ανθρωπίνου δυναμικού (HR)
- Διαθέτει σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων (πολιτική HR) (HR)
- Empowerment εργαζομένων (HR)
- Διενεργείται έλεγχος εργασιών(HR)
- Σύμφωνα με την εταιρεία, όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και διαρκώς ενημερώνονται για την αποστολή της επιχείρησης (HR)
- Αμφίδρομη ροή πληροφορίας από τους εργαζόμενους προς τους προϊσταμένους καθώς και από το εργατικό προσωπικό προς τα ανώτερα στρώματα διοίκησης(HR)
- Συνεχείς επενδύσεις σε Πληροφοριακά Συστήματα και cybersecurity (ΠΣ)
- Ισχυρό Διοικητικό Συμβούλιο και Top Management (ή Senior Leadership Team)
- Η φήμη της εταιρείας (Marketing)
- Πιστοποιήσεις (Operations)
- Υγιής χρηματοοικονομική κατάσταση (Financial)
- Ισχυρή παρουσία ετών στην αγορά και ισχυρή ανταγωνιστική θέση
- Συμμετοχή σε ομάδες και οργανώσεις του κλάδου (Marketing)
- Μακροχρόνιες και ισχυρές συνεργασίες με προμηθευτές που ταιριάζουν στην κουλτούρα της (Marketing)
- Μεγάλος ιδιόκτητος και σύγχρονος στόλος (Operations)
- Χαρτοφυλάκιο πελατών με ισχυρούς παίκτες στον κλάδο (Marketing)
- Σχέσεις με πελάτες (Marketing)
- Υψηλά ποσοστά ικανοποίησης πελατών (Marketing)
- Μακροχρόνια συμβόλαια μίσθωσης με πελάτες (Marketing)
- Παγκόσμια δραστηριοποίηση

- Αύξηση capacity στόλου (operations)
- Εξασφάλιση κεφαλαίων για επενδύσεις (financial)
- Κουλτούρα και ισχυρό σύστημα αξιών
- Ρεκόρ επιδόσεων ασφάλειας στον κλάδο (operations)
- Υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (operations)
- Αξιοπιστία
- Επενδύσεις σε καινοτομίες
- Πυλώνας CSR – είναι κοινωνικά και ηθικά υπεύθυνη εταιρεία
- Συνέπεια στις παραδόσεις – λειτουργική αριστεία
- Αυξημένη συνεργασία με τη θυγατρική GasLog Partners → μείωση ρίσκου

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ(ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης)

- Υψηλό κόστος επένδυσης για την κατασκευή νέων πλοίων μεταφοράς LNG

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης)

- Αυξανόμενη ζήτηση LNG
- Τεχνολογία: Ευκαιρία ανάπτυξης κι εκσυγχρονισμού του στόλου
- Διαθέσιμο μερίδιο αγοράς ειδικά στην Ασία: Ανάπτυξη και διεύδυση στην αγορά και νέες συνεργασίες με πελάτες- περισσότερες παραγγελίες.
- Αξιοποίηση επενδύσεων σε προγράμματα FSRU
- Περιβαλλοντική επαγρύπνηση και green κατεύθυνση -επενδύσεις κι ευκαιρίες
- Γεωστρατηγική θέση χώρας

ΑΠΕΙΛΕΣ (ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης)

- Ισχυρός ανταγωνισμός και ανταγωνιστές με μεγαλύτερη χρηματοδότηση και υψηλότερα κεφάλαια.
- Ενδεχόμενες κυβερνητικές ρυθμίσεις στον κλάδο
- Ενδεχόμενη λήψη αυστηρότερων μέτρων και στρατηγικής IMO
- Πολιτικές απαγόρευσης σε λιμάνια παγκοσμίως λόγω της πανδημίας
- Ενδεχόμενη αύξηση φορολογίας από το κράτος
- Οικονομική αστάθεια στην αγορά λόγω πολιτικών αλλαγών και οικονομικές επιπτώσεις πανδημίας. Συνέχιση της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης.

- Cyber-attacks
- Ευμετάβλητες τιμές φυσικού αερίου
- Συναλλαγματικές μεταβολές

8.12 Πρόταση Στρατηγικής

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Υπάρχουν τρεις βασικές επιχειρησιακές στρατηγικές: (1) **Στρατηγική Ανάπτυξης**, (2) **Στρατηγική Σταθεροποίησης** και (3) **Στρατηγική Περισυλλογής**. Με τις στρατηγικές ανάπτυξης σχεδιάζεται και πραγματοποιείται επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Στη στρατηγική σταθεροποίησης δε συμβαίνει καμία αλλαγή στις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης και συνεχίζονται οι τρέχουσες δραστηριότητες χωρίς αλλαγές. Είναι μάλιστα ιδανική στρατηγική όταν ένας οργανισμός είναι επιτυχημένος και το περιβάλλον στο οποίο δρα είναι προβλέψιμο. Βραχυπρόθεσμα, μία τέτοια επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να είναι χρήσιμη, αλλά μακροπρόθεσμα κρύβει κινδύνους (Wheelen et al, 2018). Η Στρατηγική Περισυλλογής οδηγεί σε μείωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Όταν μία εταιρεία κατέχει αδύναμη ανταγωνιστική θέση και οι γραμμές προϊόντων της είναι χαμηλής επίδοσης, οι πωλήσεις και τα κέρδη μειώνονται. Έτσι, οι στρατηγικές περισυλλογής αποτελούν μοχλό πίεσης προς τη βελτίωση της επίδοσης.

Εν προκειμένω, όσον αφορά τη GasLog Ltd εκτιμώνται τα ακόλουθα:

- **Στρατηγική σταθεροποίησης**

Αν και η GasLog Ltd κατέχει **ισχυρή θέση** στον ανταγωνισμό, εντούτοις το περιβάλλον στο οποίο δρα χαρακτηρίζεται από ταχύτερες αλλαγές και εξελίξεις κυρίως στο τομέα της τεχνολογίας και της περιβαλλοντικής επαγρύπνησης, γεγονός που ωθεί μια ναυτιλιακή εταιρεία αυτού του βεληνεκού να μην εφησυχάζει αλλά να καινοτομεί διαρκώς, εφευρίσκοντας νέες λύσεις και τρόπους εξυπηρέτησης των υπαρχόντων και μελλοντικών πελατών της αλλά και φιλικά προσκείμενες πρακτικές στο περιβάλλον. Πέραν αυτών, μέσω των στοιχείων που συλλέχθηκαν δεν προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχουν διοικητικά προβλήματα ή θέματα διαχείρισης μεταξύ των γραφείων στα διάφορα γεωγραφικά σημεία και των πλοίων. Τουναντίον, συμπεραίνεται το αντίθετο – η πολύ καλή συνεργασία και επικοινωνία και γρήγορη ανταπόκριση σε ανακύπτοντα προβλήματα, γεγονός που αποτελεί κι ένα από τα δυνατά σημεία της επιχείρησης (λειτουργική αριστεία). Η μείωση τους κόστους αποτελεί έναν από τους στόχους της

επιχείρησης για βελτίωση επίδοσης, όχι όμως στο βαθμό να παρακωλύσει μια στρατηγική ανάπτυξης. Οποιαδήποτε βραχυπρόθεσμη στρατηγική σταθεροποίησης, θα υλοποιούνταν στην κατεύθυνση εξοικονόμησης πόρων μέσα από τη συνεχή βελτίωση του μάνατζμεντ των διαδικασιών.

- **Στρατηγική περισυλλογής**

Τα υπάρχοντα δημοσιευμένα στοιχεία δεν δείχνουν αδύναμη χρηματοοικονομική κατάσταση ούτε και αδύναμη ανταγωνιστική θέση, που να οδηγεί σε υιοθέτηση στρατηγικών περισυλλογής. Με λίγα λόγια, δεν παρατηρήθηκαν αδύναμα σημεία που να χρήζουν βελτίωσης μέσω κάποιας στρατηγικής περισυλλογής, ώστε να αξιοποιηθούν οι πόροι σε αυτή τη κατεύθυνση. Πέραν αυτού το περιβάλλον στο οποίο δρα η επιχείρηση δε μπορεί να θεωρηθεί προβλέψιμο. Τουναντίον, χαρακτηρίζεται από έντονες αλλαγές, γεγονός το οποίο αντανακλάται και από την μέχρι τώρα τροχιά αλλαγών στην πορεία της επιχείρησης (αποτελώντας μάλιστα και η ίδια τον πρωτοπόρο και παράγοντας έναρξης αλλαγών στον κλάδο) όσο και από τη στρατηγική IMO που αναμένεται να υιοθετηθεί τα επόμενα χρόνια από τις ναυτιλιακές εταιρείες και σχετίζεται με το περιβάλλον και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν σε αυτή την κατεύθυνση.

Έχοντας αναλύσει τις δύο ανωτέρω στρατηγικές και λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, εκτιμάται ότι δεν είναι οι κατάλληλες να ακολουθηθούν από εκείνη. Αντ' αυτού προτείνεται η εφαρμογή στρατηγικής ανάπτυξης, κατεύθυνση στην οποία κινείται και η ίδια η εταιρεία μέσα από τους στόχους που θέτει, η τεκμηρίωση της οποίας παρουσιάζεται ακολούθως:

- **Στρατηγική ανάπτυξης (Η προτεινόμενη)**

Ο κλάδος της ναυτιλίας δε φαίνεται να έχει ωριμάσει πράγμα που δίνει περισσότερες ευκαιρίες για κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal and vertical growth). Η GasLog Ltd όπως φάνηκε από την ανάλυση που προηγήθηκε, κινείται προς την κατεύθυνση αυτή μέσω της αύξησης της γεωγραφικής κάλυψης που δρα σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και μέσω των στρατηγικών συμμαχιών σε συμμετοχή νέων projects σχετικά με τον κλάδο, όπως με το project FSRU. Το εύρος των δραστηριοτήτων της είναι ανεπτυγμένο μέσω των συνεργασιών και των συμβολαίων που έχει επιτύχει. Έτσι, προτείνεται να προχωρήσει σε **στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης με οργανική (εσωτερική) ανάπτυξη**. Αυτό σημαίνει πως θα συνεχίσει να έχει ως κύρια ενασχόληση τη μεταφορά LNG και θα απευθύνεται στην ίδια αγορά. Ωστόσο αυτό θα συμβεί με την περαιτέρω προσθήκη στο στόλο της πλοίων νέας γενιάς και τεχνολογίας (κάτι που ήδη εφαρμόζει) που θα εμπλουτίσουν το στόλο της, αλλά και με τη σύναψη συμφωνιών με

περισσότερους πελάτες ώστε να ενισχύσει το ήδη σημαντικό πελατολόγιό της και ως συνέπεια να αυξήσει τα έσοδά της. Παράλληλα, μπορεί να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης μέσω Συσχετισμένης Διαποίκισης (Συνέργεια υπηρεσιών στην αγορά στην οποία απευθύνεται, μέσω στρατηγικής διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της εταιρείας, όπως με το project FSRU).

Επιχειρηματική Στρατηγική

Σε επιχειρηματικό επίπεδο θεωρείται σημαντικό να συνεχίσει την **στρατηγική διαφοροποίησης** καθώς έχει αποδειχθεί σημαντική και αποτελεσματική στην κερδοφόρα πορεία της GasLog Ltd μέχρι στιγμής. Δεδομένου ότι, ένα από τα βασικά ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, κρίνεται αναγκαίο να συνεχίσει να εφαρμόζει τις πρακτικές διαχείρισής του και κατά συνέπεια να εφαρμόζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM). Είναι ζωτικής σημασίας η ικανότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αναζωογόνησής του. Έτσι σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να δρα με **στρατηγική ευελιξία** (κάτι που ήδη φαίνεται να κάνει) αλλά και να είναι μπορεί να προσαρμόζει επιτυχώς τις πρακτικές και τακτικές στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος παρακολουθώντας κι εντοπίζοντας νέες τάσεις, μέσω προληπτικών μέτρων δράσης.

8.13 Επίλογος - Συμπεράσματα

Ο πιο σημαντικός πόρος μιας επιχείρησης για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι άνθρωποι. Οι Krauthamer and Dorfman (1996, σε Heraty and Morley, 1998) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι, *«Ακόμα και στο σημερινό τεχνικά προηγμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ανθρώπινος παράγοντας θα είναι πάντα καθοριστικός για την επιτυχία ενός οργανισμού»*. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας το μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης να προσλαμβάνει, να εκπαιδεύει, να παρακινεί και να επιβραβεύει τους εργαζομένους της προκειμένου να υποστηρίξουν την επιτυχία της επιχείρησης. Μέσα από το SHRM μπορεί να αναπτυχθεί ένα μοναδικό και πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο να ευθυγραμμιστεί με τις στρατηγικές της εταιρείας και να της προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μέσα από τη μελέτη περίπτωσης επιδιώχθηκε μιας εις βάθος διερεύνηση και ανάλυση του τρόπου εφαρμογής του SHRM της εταιρείας GasLog Ltd, που πρόκειται για μια ναυτιλιακή εταιρεία με παγκόσμια εμβέλεια που παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG). Η GasLog Ltd μπορεί να θεωρηθεί πρωτοπόρος επιχείρηση στον κλάδο μέσα από τις συνεχείς καινοτομίες της και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εξέλιξη και ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού της καθώς, καθώς τη βοηθά στην αποστολή της, την επίτευξη των σκοπών και στόχων της, ένας εκ των οποίων είναι και η ικανοποίηση των πελατών της. Για το λόγο αυτό φροντίζει να παρακινεί τους εργαζομένους της, να τους αναπτύσσει και να τους διατηρεί. Εφαρμόζοντας το SHRM η εταιρεία μέσα από επιτυχημένες πρακτικές έχει καταφέρει να ευθυγραμμίσει το ανθρώπινο δυναμικό της με τη στρατηγική της. Έτσι, έχει κατορθώσει το ανθρώπινο δυναμικό της να εξυπηρετεί πλήρως την επιχειρηματική της στρατηγική και μάλιστα το έχει αναγάγει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο συνεχώς αναζωογονεί.

8.14 Βιβλιογραφία 8^{ου} Κεφαλαίου

Armstrong, M., Taylor, S., (2014), “*Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*”, 13th Edition, Kogan Page

Carroll, A. B., (2004), “Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge,” *Academy of Management Executive*

Collins, C.J., (2020), “*Expanding the resource-based view model of strategic human resource management*”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32, no. 2, pp.1–28

Heraty, N., Morley, M. (1998) ‘*In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland*’, *Journal of Management Development*, 17(9) pp. 662 – 685, *Journal of Management Development*. Emerald Insight. [Online]. (Accessed: 25 November 2014).

Porter, M. E., Reinhardt F. L, (2007), “*A Strategic Approach to Climate*,” *Harvard Business Review*

Wheelen, T. L., Hunger, J., D., Hoffman, A., N., Bamford, C., E., 2018, ‘*Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*’, Global Edition, 15th Edition, Pearson Publishing

Σημειώσεις Καθηγητή Νικόλαου Γεωργόπουλου στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2021, MBA, ΠΑΠΕΙ

<https://www.gaslogltd.com/>

<https://www.gaslogmlp.com/about-us/>

<https://www.gaslogltd.com/about-us/our-fleet/>

<https://www.gaslogltd.com/investors/corporate-policies/>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/6-K-GLOG-Q3-2021-vF.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2020-GasLog-Ltd-ESG-Report.pdf>

https://www.gaslogltd.com/content/uploads/January-2021-GasLog-Ltd-Investor-Presentation_vF.pdf

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2018-Investor-Day-presentation.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2016-Investor-Event-Presentation.pdf>

https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2014_Investor_Day_Presentation-FINAL.pdf

<https://www.gaslogltd.com/what-we-do/>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2020-GasLog-Ltd-ESG-Report.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2019-GasLog-Ltd-ESG-Report.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/gaslog-ltd-places-a-newbuilding-order-at-daewoo-shipbuilding-and-marine-engineering-co-ltd/>

<https://www.gaslogltd.com/organizational-update/>

<https://www.gaslogltd.com/about-us/our-leadership/>

<https://www.gaslogltd.com/how-we-do-it/sustainability/>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/210609-GasLog-ByeLaws.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/120316-GLOG-amended-memo-or-association.pdf>

https://www.gaslogltd.com/content/uploads/211115-GLOG-Audit_Risk-Committee-Charter.pdf

<https://www.linkedin.com/>

<https://loopup.com/us/resource-center/customer-stories/gaslog-keeping-onshore-and-offshore-staff-connected-with-loopup/>

<https://gaslog.sqllearn.gr/>

<https://www.sqllearn.gr/%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-gaslog-ltd-%CE%BC%CE%B5-%CF%84%CE%B7%CE%BD-sq/>

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνική βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

- Ιορδάνογλου, Δ. (2008) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- Κάτου, Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός
- Λαλούμης, Δ., (2015) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα, ΣΕΑΒ
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.
- Σημειώσεις Καθηγητή Νικόλαου Γεωργόπουλου στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2021, MBA, ΠΑΠΕΙ
- Χυτήρης, Λ. (2018) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- DeCenzo, D., Robbins, S., Verhulst, S. (2015) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Utopia.
- Dessler, G. (2012) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Mondy, W. and Martocchio J. (2018) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Τζιόλα.
- Torrington, D. et al., (2017) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Λευκωσία, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD

B. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

- Ahmadi, A.; Rasouli, S.A.; Rajabzadeh Qatari, P., (2012). *Presenting a crisis management model focusing on human resources management system for Tehran's hospitals*. J. Manage. Manage. 4 (10): 1-24
- Angrave D, Charlwood A, Kirkpatrick I, Lawrence M, Stuart M (2016), '*HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge*', Human Resource Management Journal, 26 (1)
- Anthony, W.P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K.M., (1996), *Strategic Human Resource Management*, 2nd Edition, Forth Worth: The Dryden Press.
- Armstrong, M and Baron, A (1998), "*Performance Management: The new realities*", Institute of Personnel and Development, London

- Armstrong, M, Long, P. (2004), *The reality of strategic HRM*, London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Armstrong, M. (2006a). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. 3th edition. Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2006b). *Strategic human resource management: A guide to action*. 3th edition. Thomson-Shore, Inc.
- Armstrong, M. (2009), "*A Handbook of Personnel Management Practice*", 11th Edition, London: Kogan Page
- Armstrong, M. and Brown, D. (2019), *Strategic Human Resources Management: Back to the future?*, Brighton, IES Report 517
- Armstrong, M., (2006), "*Performance Management – Key Strategies and Practical Guidelines*", 3rd Edition, Kogan Page
- Armstrong, M., (2014), "*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*", 13th edition, UK: Kogan Page Limited
- Armstrong, M., 2006, "*Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*", London, Kogan Page
- Armstrong, M., and Murlis, H., (2007) "*Reward Management*", revised 5th ed, London, Kogan Page
- Armstrong, M., Brown, D., (2006) "*Strategic Reward: Making it happen*", London, Kogan Page
- Armstrong, M., Taylor, S., (2014), "*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*", 13th Edition, Kogan Page
- Azizi, M., R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., Naemi, R., 2021, "*Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach*", Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Barak, M. E., (2011), "*Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*", 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Barney, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol 17, No 1, 99-120
- Beadles, N., Lowery, C., & Johns, K., (2005). *The impact of human resource information systems: An exploratory study in the public sector*, *Communication of the IIMA*, 5(4):39-46
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010) '*Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 6th ed. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Beatty R.W., Ewing J.R. & Tharp, C., G., 2003, '*HR's role in corporate governance: present and prospective*', *Human Resource Management*, 42, pp. 257-69.

- Beaumont, B., (1993), *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, SAGE publications, London
- Becker B E, Huselid M A, Pickus P S and Spratt M F (1997), '*HR as a source of shareholder value: research and recommendations*', *Human Resource Management*, 36 (1)
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001): *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Becker, B.E., Huselid, M.A.(2006).*Strategic human resources management: where do we go from here?* *Journal of Management*; 32. 6: 898-925
- Beer M, Spector B, Lawrence P, Quinn Mills D and Walton, R (1984), *Managing Human Assets*, New York, The Free Press
- Bienkowska, A., Tworek, K., Zablocka-Kluczka, A., (2020) "*Organizational reliability model verification in the crisis escalation phase caused by the COVID-19 pandemic*", *Sustainability* 12 (10) 22.
- Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C.H.V., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H. and Sun, J.M.J. (2021), "*Structuring for innovative responses to human resource challenges: a skunk works approach*", *Human Resource Management Review*, Vol. 31 No. 2, p. 100768
- Bleijenbergh, I. et al. (2010) *Diversity Management Beyond the Business Case. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29 no 5, pp. 413-421
- Bontis, Nick & Dragonetti, Nicola C. & Jacobsen, Kristine & Roos, Göran, 1999. "*The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources*," *European Management Journal*, Elsevier, vol. 17(4), pages 391-402, August.
- Bowen, D., Ostroff, C. 2004, '*Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system*', *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 203–21.
- Boxall P F (1996), '*The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*', *Human Resource Management Journal*, 6 (3)
- Boxall P F (2007), '*The goals of HRM*', in (eds) Boxall P, Purcell J and Wright P, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 48- 67
- Boxall P F and Purcell J (2016), *Strategy and Human Resource Management*, 4th edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Branine, M. (2008), "*Graduate recruitment and selection in the UK*", *Career Development International*, (13)6 pp. 497 – 513, Emerald Insight.
- Bratton, J., Gold, J., (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd Edition, Basingstoke: Palgrave-Macmillan

- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997), *The Art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*. Administrative Science Quarterly, 42: 1-34.
- Burawoy, M. (2009). *The extended case method. Four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*, Berkeley: University of California Press.
- Cakar F, Bititci U.S, MacBryde J., (2003), *A business process approach to human resource management*, Business Process Management Journal, Vol. 9, No.2, pp. 190-207
- Cappelli, P., (2000), '*A market-driven approach to retaining talent*', Harvard Business Review, 78(1), pp. 103–11
- Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations* (5th ed.). London: Prentice Hall
- Carroll, A. B., (2004), "Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge," Academy of Management Executive
- Caruth, D.L., and Handlogten, G.D., (2006), "*Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting and Selecting for Human Professionals*", 2nd Edition, West Port: Quorum Books
- Cascio W and Boudreau J (2012). *Short Introduction to Strategic Human Resource Management*. New York, Cambridge University Press
- Cascio W F (2015), '*Strategic HRM: Too important for an insular approach*', Human Resource Management, 54 (3)
- Cascio, W. F., (2006), *10 Global performance management systems*, Handbook of research in international human resource management, 176.
- Cetron, M. J., & Davies, O. (2005). *Trends now shaping the future: Technological, workplace, management and institutional trends*. The Futurist, 39(3)
- Chanda, A., Bansal T. and Chanda, R. (2010) '*Strategic Integration of Recruitment Practices and its Impact on Performance on Indian Enterprises*' Research and Practice in Human Resource Management 18(1) pp.1-15
- Chandler, A. D., (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Channa, Nisar Ahmed and Shah, Syed Mir Muhammed and Ghumro, Niaz Hussain, (2019), *Uncovering the Link Between Strategic Human Resource Management and Crisis Management: Mediating Role of Organizational Resilience*, *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, pp. 15-27, Vol. 1, No. 2, DOI: 10.33166/ACDMHR.2019.02.003, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3488166>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2013). *Talent Analytics and Big Data – The Challenge for HR*, London, CIPD
- Chartered Institute of Personnel and Development (2018), '*People analytics: driving business performance with people data*', Chartered Institute of Personnel and Development [Online]. Available at: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/people-data-driving-performance> [Accessed 11 October 2018]

- Chui, M., & Fleming, T., (2011), *Inside P & G's digital revolution*, McKinsey Quarterly, November, 1–11.
- CIPD, (2014), *Recruitment-an overview: Fact Sheet*, London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Cloutier O., Felusiak, L., Hill, C., Pemberton-Jones, E.J., (2015), “*The Importance of Developing Strategies for Employee Retention*”, Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(2)
- Colbert, B., A., (2004), *The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management*, Academy of Management Review 29(3): 341–358.
- Collings, D.G., McMackin, J., Nyberg, A.J. and Wright, P.M. (2021a), “*Strategic human resource management and COVID-19: emerging challenges and research opportunities*”, Journal of Management Studies, Vol. 58 No. 5.
- Collings, D.G., Nyberg, A.J., Wright, P.M. and McMackin, J. (2021b), “*Leading through paradox in a COVID-19 world: human resources comes of age*”, Human Resource Management Journal
- Collins, C.J., (2020), “*Expanding the resource-based view model of strategic human resource management*”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 32, no. 2, pp.1–28
- Cook, S. & Macaulay, S. (2009) ‘*Talent management: key questions for learning and development*’, Training Journal, pp. 37-41, Business Source Complete
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018), *Global Crisis Management–Current Research and Future Directions*. Journal of International Management
- Coombs, W., T., (2015), *The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research*, Business Horizons, 58(2), 141-148.
- Coombs, W., T., (2015), *What equivocality teaches us about crisis communication*, Journal of Contingencies and Crisis Management, 23(3), 125-128.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *Human resource management*. University of London International Programmes in Economics, Management, Finance and the Social Sciences
- Crawshaw, J., & Hatch, A. (2014). *Introduction: context and challenges for HRM*. In J. Crawshaw, P. Budhwar, & A. Davis (Eds.), *Human resource management: strategic and international perspectives* (pp. 2-25). (Human resource development). SAGE.
- Dalton D.R., Todor W.D, Spendolina M.J., Fielding G.J. and Porter L.W., (1980), *Organization structure and performance: A critical review*, Academy of Management Review
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- De Wit, B., Meyer, R., (1998), *Strategy: Process, Content, Context*. 2nd Edition, London: International Thomson Business Press.

- Delery J E and Doty H D (1996), '*Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions*', *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp 802-35
- Delery, J.E. and Roumpi, D. (2019), "*Retaining valued human capital: a commentary on the role of firm specificity as a mobility constraint*", in Nyberg, A.J. and Moliterno, T.P. (Eds), *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, pp. 169-182
- Dibble, S., (1999), "*Keeping your valuable employees: retention strategies for your organization's most important resource*", Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Dodson, R., L., (1991), '*Speeding the way to total quality*', *Training and Development Journal*, June, pp. 35–42
- Donaldson, C., (2009), '*People profit ...and how to measure it*', *Human Resources Leader*, pp. 13–17; 'S. Moore talks to academic consultant M. Huselid about the metrics of proving HR's value', 2006, *HR Monthly*, February, p. 39.
- Doty, D.H., Glick, W.H, Huber, G.P., (1993), "*Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories*", *Academy of Management Journal*, 38(6): 1198-1250
- Drucker, P. F., 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books/E.P. Dutton. New York.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000). "*Dynamic Capabilities: What Are They?*" *Strategic Management Journal* 21(10-11): 1105-1121
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), pp. 532–550
- Ferris, G., R., Judge, T., A., 1991, '*Personnel/human resource management: a political influence perspective*', *Journal of Management*, 17, pp. 447–88
- Flamholtz, E. & Lacey, J. (1981). *Personnel management: Human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles: Institute of Industrial Relations, UCLA
- Fombrun C J, Tichy N M, and Devanna M A (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley
- Foot, M., Hook, C., Jenkins, A. (2016), *Introducing Human Resource Management*, 7th Ed., Pearson Education Ltd, Harlow, U.K., pp.4-22
- Fottler, M. D. (2013). *Fundamentals of Human Resources in Healthcare*. In *Strategic Human Resources Management* (pp. 1–23). Retrieved from <https://www.ache.org/pubs/Fried Sample.pdf>
- Freedman, Lawrence (2013). *Strategy: A History*. Oxford University Press.
- Freeman, R. E., 1984, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman
- Garger, E.M., (1999), '*Holding on to high performers: a strategic approach to retention*', *Compensation and Benefits Management*, 15(4), pp. 10–17.
- Ghoshal, S., Bartlett, C., A., (1995), "*Changing the role of top management: beyond structure to process*", *Harvard Business Review*, January– February, pp 86–96

- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). *Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329
- Glaser B.G., Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Publishing, Chicago
- Gluck, F. W., Kaufman, S. P., Walleck, A. S., (1982), "The Four Phases of Strategic Management," *Journal of Business Strategy* pp. 9–21
- Goldstein, I.L., Braverman, E.P., Goldstein, H., 'Needs assessment', in K.N. Wexley (ed.), 1991, *Developing Human Resources*, Bureau of National Affairs, Washington, DC, pp. 5.35–5.75
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R., (2012), "Managing Human Resources". New Jersey, Pearson Education Inc
- Grant R.M, (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*
- Grant, R. M., 2008, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th edition, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp. 130–131
- Gratton, L., (2003), 'The HR matrix reloaded', *People Management*
- Gratton, L., A., (1999), 'People processes as a source of competitive advantage', in Gratton L A, Hailey V H, Stiles P and Truss C (eds.), *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press
- Gratton, L., A., (2000), 'Real step change', *People Management*, 16 March, pp 27-30
- Guest, D. (1987). 'Human resource management and industrial relations'. *Journal of Management Studies*, 24, 5, 503-21
- Guest, D., E., (1999), 'Human resource management: the workers' verdict', *Human Resource Management Journal*, 9 (2), pp 5-25
- Guest, D., E., Bos-Nehles, A., (2013), 'HRM and performance: the role of effective implementation', in Paauwe J, Guest D E, Wright P M (eds.), *HRM and Performance*, Chichester, Wiley, pp 79- 96
- Gurool, Y., Wolff, A., & Berkin, E., (2010). *E-HRM in Turkey: A case study*. In I. Lee (Ed.), *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy*, 530–540
- Hall, D.T., (2004), 'The protean career: a quarter-century journey', *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 1–13.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
- Harmen, H., Pitaloka, E., (2014), "Strategic Human Resource Management and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Dynamics and Innovation Capabilities", *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 5, Issue 2
- Haskins, M.E. and Shaffer, G.R. (2010), "A talent development framework: tackling the puzzle", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 24 No. 1, pp. 13-16

- Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA students*. 2nd Edition. London:CIPD.
- Hendry, C and Pettigrew A (1986), '*The practice of strategic human resource management*', *Personnel Review*, 15, (5), pp 2-8
- Hendry, C and Pettigrew A (1990), '*Human Resource Management: An agenda for the 1990s*', *International Journal of Human Resource Management*, 1(1): 17-43
- Heraty, N., Morley, M. (1998) '*In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland*', *Journal of Management Development*, 17(9) pp. 662 – 685, *Journal of Management Development*. Emerald Insight. [Online]. (Accessed: 25 November 2014).
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R. and. Wilson, D. C, (1986), *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 26–42.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., (2005), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson/South-Western
- Humphrey, S.E., Nahrgang J.D., Morgeson F.P., (2007) '*Integrating motivational, social, contextual work design features: a meta-analytical summary and theoretical extension of the work design literature*', *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 1332–56
- Huselid M A (1995), '*The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*', *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp 635- 72
- Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008), *Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice*, *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330, <https://doi.org/10.1177/1523422308316183>
- Hutchinson, S., Purcell, J. and Kinnie, N. (2000), "*The challenge of the call centre*", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 8 No. 5, pp. 4-7
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, O., Strauss, G. (1996) *What works at work*. *Industrial Relations*, 35, pp. 299-333
- Jackson, S.E., Schuller, R.S and Werner, S. (2012) *Managing Human Resources*. 11th Edition. Mason, OH: South- Western, Cengage Learning.
- Javidan, M., 1998, "Core Competence: What Does It Mean in Practice?" *Long Range Planning*, pp. 60–71
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2005), *Explaining Corporate Strategy*, 7th edn, Harlow, FTPrentice Hall
- Jooss, S., Burbach, R. and Ruel, H. (2019), "*Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations*", *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-32
- Kanter, R., M., (1984), *The Change Masters*, London, Allen & Unwin

- Katou, A.A., Budhwar, P.S., (2010a), *Testing competing HRM-performance linkage models: Evidence from the Greek manufacturing sector*, *European Journal of International Management*, 4(5): 464-487.
- Katz, R. L., (1955), *Skills of an effective administrator*, *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42
- Kaufman B E (2015), '*The evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field*', *Human Resource Management*, 54 (3), pp 389–407
- Key Media, 2011, '*Corporate responsibility on the rise globally*', HC Online, 22 November, www.hcamag.com.
- Key Media, 2011, '*Sustainability in the workplace must start at the top*', HC Online, 27 June; www.hcamag.com.
- Khan N. J., Azhar, S., Hayat, Z., (2014), "Strategic Approach to Job Design: An Issue in Strategy Implementation", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, No. 1, Doi:10.5296/ijhrs.v5i1.6794
- Kjellén, B., Söderman, S. (1980). *Praktikfallsmetodik*. Liber Läromedel, Stockholm
- Kossek E.E., & Lobel, S.A., (1996), "Managing Diversity – Human Resource Strategies for Transforming the Workplace", Blackwell Business
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- KPMG (2013), *People are the real numbers*, KPMG
- Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M., (2017), *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw-Hill Education / Australia.
- Kramar, (2002), '*Equity and diversity*', in J. Teicher, P. Holland & R. Gough (eds), *Employee Relations Management: Australia in a Global Context*, Pearson Education, Melbourne
- Kucharcikova Al̂beta, *Human Resources Management & Ergonomics* Volume V 2/2011, Human Capital – Definitions and Approaches
- Kumar, R., (2012), *Human resource information system: An innovative strategy for human resource management*, GIAN JYOTI E-JOURNAL, Volume 1, Issue 2
- Lawler, E. E., III (1996), *From the ground up*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Lechman, E., (2014), *Case study methodology. Few conceptual considerations*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, pp 21-31
https://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/32907534/REME_11_%284-2014%29-Art2.pdf
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011), *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255
- Lengnick-Hall, M. L., and Moritz, S., (2003), *The impact of e-HR on the human resource management function*, *Journal of Labour Research*, 24(3), 365-379.

- Lepak D.P, Snell S.A., (1999), '*The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development*', *Academy of Management Journal*, 24(1), pp. 31–48; D.P.
- Lepak D.P, Snell S.A., (2002), '*Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configurations*', *Journal of Management*, 28, pp. 517–43.
- Manyika, J. (2009), *Hal Varian on how the Web challenges managers*, *McKinsey Quarterly*, 2(4): 1-9
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). *People Management and Development*. In *Personnel Management and Industrial Relations*. London: CIPD.
- Marler, J., H., Boudreau, J., W., (2017), '*An evidence-based review of HR Analytics*', *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), pp 3–26
- Marler, J., H., Fisher, S., L., (2013), '*An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management*', *Human Resource Management Review*, 23 (1), pp 18–36
- Mathis, R.L., Jackson, J.H., (2010), "*Human Resource Management*", 13th Edition, Mason, OH: South-Western, Cengage Learning
- Mayfield, M., Mayfield, J., and Lunce, S., (2003), *Human resource information systems: A review and model development*, *Advances in Competitiveness Research*, 11(1), 139-151
- McAfee A and Brynjolfsson E (2012), 'Big data: the management revolution', *Harvard Business Review*, October, pp 60-68
- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006) '*Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*', *Journal For Quality & Participation*, 29(4), pp.4-7, Business Source Complete
- McConville, T. (2006). *Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance*. *Personnel Review*, 35(6).
- McWilliams, A., Van Fleet, D. and Wright, P. (2001) *Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage*, *Journal of Business Strategies*, Vol. 18, N. 1
- Mensah, J.K. (2019), "*Talent management and talented employees' attitudes: mediating role of perceived organisational support*", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 85 No. 3, pp. 527-543
- Michaels, Ed., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Press
- Miles, R., Snow, C., (1985), '*Designing strategic human resources systems*', *Organizational Dynamics*, 13, pp. 36–52.
- Miller, P. (1989), *Strategic human resource management: What it is and what it isn't*. *Personnel Management*, February:46-51
- Millmore, M. (2003) '*Just How Extensive is the Practice of Strategic Recruitment and Selection*' *Irish Journal of Management*, 24(1), pp.87-108, Business Source Complete

- Mintzberg H T (1987), '*Crafting strategy*', Harvard Business Review, July-August, pp 66-74
- Mintzberg, H., (1973), "*Strategy-Making in Three Modes*," California Management Review, pp. 44–53
- Mintzberg, H., (1978), *Patterns in Strategy Formation*, Management Science, vol. 24, no. 9, INFORMS, 1978, pp. 934–48, <http://www.jstor.org/stable/2630633>.
- Mitroff, I. I., Pearson, C., & Pauchant, T. C. (1992). Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges. *Advances in Strategic Management*, 8(2), 235-260
- Mohan T., Michael J., and Richard D., (2012), *Evolution of HRM and HRIS: The Role of Information Technology, in Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, Second Edit, NJ: SAGE Publications, Inc: 3-24
- Mulla, Z.R. & Premarajan, R. K. (2008). *Strategic human resource management in indian it companies: development and validation of a scale*, The Journal of Business Perspective, Vol. 12. No. 2: 35-46.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S.J., Hardind, F.D., Jacobs, T.O., Fleishman, E.A., (2000), *Leadership skills for a changing world: solving complex social problems*, The Leadership Quarterly, 11 (1), 11-35.
- Muntean, S. (2014) '*Talent Management and Its Contributions to the Performance of the Multinational Organisations*' Revista Academiei Fortelor Terestre, 19(3), pp.300-306, Academic Search Complete
- Nangia, M., Mohsin, F. (2020), "*Revisiting talent management practices in a pandemic driven VUCA environment - a qualitative investigation in the Indian IT industry*", J. Crit. Rev. 7 (7) pp. 937–942
- Nankervis, A., Compton, R., & Baird, M. (2000). *Human Resource Management*. Nelson Publishing, Australia.
- Nazemian, N. and Ulrich, D. (2014) *HR Transformation: Why HR Transformation Efforts Fail*. 9 Jahresforum, Shared Services & Outsourcing Woche, 24-27 November 2014. Germany, Estrel Hotel Berlin
- Neely, A. and Bourne, M. (2000), "*Why measurement initiatives fail*", Measuring Business Excellence, Vol. 4 No. 4, pp. 3-6.
- Nuangjamnong, C., & Stanislaw P. M., (2017) *Strategic Human Resource Management in International Organizations*, Published by Canadian Center of Science and Education, Modern Applied Science; Vol. 11, No. 5.
- Oberfield, Z. W. (2014) Accounting for Time: Comparing Temporal and Atemporal Analyses of the Business Case for Diversity Management. *Public Administration Review*, Vol. 74, no 6, pp. 777-789.
- Organization for Economic Co-operation and Development-OECD, OECD Insights: Human Capital, The value of people, σελ. 29 <https://www.oecd.org/insights/humancapital-thevalueofpeople.htm>
- Osterman, P., (1994), *How common is workplace transformation and how can we explain who does it?*, *Industrial and Labour Relations Review*, 47(2):173-188.

- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N., (2003) *Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework*, *The International Journal of Human Resource Management*, 14:4, 680-699, DOI:[10.1080/0958519032000057781](https://doi.org/10.1080/0958519032000057781)
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998), *Reframing crisis management*, *Academy of Management Review*, 23(1), 59- 76
- Perkins, S., J., Shortland, S., M., (2006), *Strategic International Human Resource Management*, London, Kogan Page
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, *Administrative Science Quarterly* Vol. 29, No. 4 pp. 630-632, Sage Publications
- Pfeffer J (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, Harvard Business School Press
- Pfeffer, J., (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston
- Phillips J. & Phillips, P., 2002, *How to measure the return on your HR investment*, *Strategic HR Review*, Volume 1
- Pitts, D. W. (2006) Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 26, no. 3, pp. 245-268
- Pitts, D. W. (2009) Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, Vol. 69, no. 2, pp. 328- 338
- Porter, M. (1996), *What is strategy?*, *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78
- Porter, M. E., (1979), "*How Competitive Forces Shape Strategy*", *Harvard Business Review*, (Vol. 57, No. 2), pp. 137–145.
- Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Porter, M. E., Reinhardt F. L, (2007), "*A Strategic Approach to Climate*," *Harvard Business Review*
- Price, A. (2007) *Human Resource Management in a Business Context*. 3rd Edition. London: Thomson Learning.
- Purcell J (2001), '*The meaning of strategy in human resource management*', in Storey J (ed.), *Human Resource Management: A critical text*, 2nd edn, London, Thompson Learning, pp 59–77
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R., Rayton, B., Swart, J., (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*, London, CIPD
- Quinn, J., 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.

- Rijpma, J. A. (1997), *Complexity, tight-coupling and reliability: Connecting normal accidents theory and high reliability theory*, Journal of Contingencies and Crisis Management, 5(1), 15-23.
- Roosevelt Thomas, R., (1990,) "*From Affirmative Action to Affirming Diversity*", Harvard Business Review, Vol. 68, No. 2, pp. 107-17.
- Roosevelt Thomas, R., (1991), "*Beyond race and gender*", American Management Association, New York.
- Rose, R. C., & Kumar, N., (2006), *The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance*, Performance Improvement Journal, 45, 4 : 18-24.
- Roumpi, D., (2021), "*Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience*", International Journal of Organizational Analysis, Emerald Publishing Limited, DOI 10.1108/IJOA-09-2021-2974
- Rule, P., & Vaughn, M. J. (2015). International Journal of Qualitative Methods, 1– 11
- Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J., 2005, Strategic Human Resource Management: Defining the Field, (in eds), Strategic Human Resource Management: Theory and Practice, 2nd Edition, Sage Publishing
- Sangeetha, K. (2010) '*Effective Recruitment: A Framework*', IUP Journal Of Business Strategy, 7(1/2), pp. 93-107
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), "*Research Methods for Business Students*", 5th edn. Essex, England: Pitman Publishing Inprint
- Schreyogg, G., Kliesch-Eberl, M., 2007, "*How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization*," Strategic Management Journal, pp. 913–933
- Schuler R S (1992), '*Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business*', Organisational Dynamics, 21 (1), pp 18-32
- Schuler R.S., Jackson S.E, (2005), *A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S*, The Growth in Importance of the International Perspective*, Management Revue, 16(1):1-25
- Scullion, H., (1995), '*International human resource management*', in J. Storey (ed.), Human Resource Management: A Critical Text, Routledge, London.
- Shrivastava, S., Sonpar, K., & Pazzaglia, F. (2009), *Normal accident theory versus high reliability theory: a resolution and call for an open systems view of accidents*. Human Relations, 62(9), 1357-1390
- SHRM–BNA Survey No. 60, 1995, *Human Resources Activities, Budgets, and Staffs: 1994–95*, Bulletin to Management, Bureau of National Affairs Policy and Practice Series, 29 June, Bureau of National Affairs, Washington, DC.
- Siddique, C. (2004) '*Job Analyses: a strategic human resource management practice*', International Journal of Human Resource Management, 15(1), pp.219-244
- Silverman, M., Reilly, P., (2003), "*How Flexible is Total Reward?*", Institute for Employment Studies (IES)

- Simmonds D. & Pedersen C, 2006, '*HRD—the shapes and things to come*', *Journal of Workplace Learning*, 18(2), pp. 122–34
- Singh, P. (2008) *Job analysis for a changing workplace*. Elsevier, Human Resource Management Review 18, pp 87-99.
- Society for Human Resource Management (SHRM), 2014, *The SHRM Body of Competency and Knowledge*
- Stahl, G., & Björkman I., 2006, "*Handbook of Research in International Human Resource Management*", Edward Elgar, Cheltenham, UK
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443–466). Sage Publications Ltd
- Stake, R.E. (1994). Case studies. In Denzin NK, Lincoln YS, editors
- Stanton, J.M., Coovert, M.D., (2004), *Turbulent Waters: The intersection of information technology and human resources. Human Resource Management*, 43 (2-3), p.121-125.
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T., & Cronshaw, S. (2018), *Resilience and the (micro-) dynamics of organizational ambidexterity: implications for strategic HRM*, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-36.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell
- Storey, J. (2007) *Human Resource Management: A critical Text*. 3rd Edition. London: Thomson Learning.
- Subramaniam, M., Youndt, M.A. (2005), *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, *Academy of Management Journal*, 48. 3: 450–463
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003), *Organizing for resilience*, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110
- Sveiby, K., E., 1997, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco
- Talukder, H. (2014) '*Perceived Importance of Job Analysis Influencing Motivation and Competencies Among Blue-Collar and White-Collar Employees*'. *IBA Business Review*, 9(1), pp. 79-91, Business Source Complete
- Tarek M.A., (2018), *The Role of HRIS in Gaining A Competitive Advantage: The Case Study of Telecommunication Industry*, The British University in Egypt
- Taslim Ahammad, 2017, *Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?* *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 13, No. 9, 412-420
- Teece, D. J. (2014). "*The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*." *The Academy of Management Perspectives* 28(4): 328-352.

- Teece, D. J., M. Peteraf and S. Leih (2016). "*Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy.*" *California Management Review* 58: 13-25.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Thompson, Arthur, Strickland III, Gamble John, 2012, "*Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage*", 18th Edition, McGraw-Hill
- Torrington, D., & Holden, N. (1992). "*Human resource management and the international challenge of change*", *Personnel Review*, 21(2), 19-30
- Trevor, J (2011) "*Can Pay be Strategic?*", Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Triantafillidou, E., (2020), "International Competitive Strategies and Human Resources Management: Emerging Issues and Challenges", *European Journal of Human Resource Management Studies*, Vol4, Issue 1
- Troshani, I., Jerram, C., Hill, S. R. (2011), *Exploring the public sector adoption of HRIS*, *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 470-488.
- Truss C and Gratton L (1994), '*Strategic human resource management: a conceptual approach*', *International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), pp 663-86
- Truss C, Mankin D and Kelliher C (2012), *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press
- Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P., Stiles P., (1997), *Soft and Hard Models of Human Resource Management: A reappraisal*, *Journal of Management Studies*, 34(1).
- Tyson, S. (1995), *Human Resources Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management*, London: Pitman.
- UKessays. November 2018. Whittingtons Four Generic Approaches To Strategy Commerce Essay. [online]. Available from: <https://www.ukessays.com/essays/commerce/whittingtons-four-generic-approaches-to-strategy-commerce-essay.php?vref=1> [Accessed 1 October 2021].
- Ulrich D, Younger, J. Brockbank, w., Ulrich, M., 2012, *HR talent and the new HR competencies*, Emerald Group Publishing Limited, *Strategic HR Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 217-222
- Ulrich, D. (1996), *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., (2005a), *The HR Value Proposition*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., (2005b), *Role Call, People Management*, Vol. 11, No. 12, pp 24-28.
- Vakola, M., Soderquist, K., E., Prastacos, G., P., (2007), *Competency management in support of organizational change*, *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing Limited pp. 260-275

- Van Dijk, D., and Schodl, M., (2015), "*Performance Appraisal and Evaluation.*", In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 17. Oxford: Elsevier. pp. 717–718
- Verona, G. (1999), *A Resource-based View of Product Development*. Academy of Management Review, 24 (1): 132-142. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5: 171-180
- Wadhvani, R., D., Jones, G., 2016, *Historical Change and the Competitive Advantage of Firms: Explicating the "Dynamics" in the Dynamic Capabilities Framework*, Harvard Business School, Working Paper 17-052
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009), *Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management*, Human Resource Development Review, 8(1), 22-53. <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>
- Wang-Cowham, C. (2011), "*Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: an exploratory investigation from the Chinese human resource managers' perspective*", Human Resource Development International, Vol. 14 No. 4, pp. 391-407
- Watkins, M., D., 2007, "*Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why*", Harvard Business Review, <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what>
- Wheelen, T. L., Hunger, (1987), J. D., "*Using the Strategic Audit*," SAM Advanced Management Journal, pp. 4–12; G. Donaldson, "A New Tool for Boards: The Strategic Audit," Harvard Business Review (July– August 1995), pp. 99–107
- Wheelen, T. L., Hunger, J., D., Hoffman, A., N., Bamford, C., E., (2018), '*Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*', Global Edition, 15th Edition, Pearson Publishing
- Wheelen, T., L., Hunger J., (2012), "*Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability*", 13th edition, Pearson
- Whittington, R., (2001), *What is strategy - and does it matter?*, Thomson Learning
- Wilson, I., (1994) "Strategic Planning Isn't Dead—It Changed," Long Range Planning, p. 20.
- Wilton, N., (2013), "*Human Resource Management*", 2nd edition, London, SAGE
- Wright P. M., Snell, S.A. (1989), *Towards an integrative view of strategic human resource management*. Human Resource Management Review, 1(3):203-225
- Wright P., M., McMahan, G., C., (1992), '*Theoretical perspectives for SHRM*', Journal of Management, 8 (2), 295-320
- 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), 301-326
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource-based view of the firm*. Journal of Management, 27: 701-721
- Wright, P. M., Snell, S. A. and Jacobsen, H. H., (2004), '*Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in*', Human Resource Planning, 27 (4), pp 36-46

Yin, R.K. (2003a). Applications of case study research. SAGE

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

Γ. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<https://gaslog.sqllearn.gr/>

<https://loopup.com/us/resource-center/customer-stories/gaslog-keeping-onshore-and-offshore-staff-connected-with-loopup/>

<https://www.gaslogltd.com/>

<https://www.gaslogltd.com/about-us/our-fleet/>

<https://www.gaslogltd.com/about-us/our-leadership/>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/120316-GLOG-amended-memo-or-association.pdf>

https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2014_Investor_Day_Presentation-FINAL.pdf

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2016-Investor-Event-Presentation.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2018-Investor-Day-presentation.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2019-GasLog-Ltd-ESG-Report.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2020-GasLog-Ltd-ESG-Report.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/2020-GasLog-Ltd-ESG-Report.pdf>

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/210609-GasLog-ByeLaws.pdf>

https://www.gaslogltd.com/content/uploads/211115-GLOG-Audit_Risk-Committee-Charter.pdf

<https://www.gaslogltd.com/content/uploads/6-K-GLOG-Q3-2021-vF.pdf>

https://www.gaslogltd.com/content/uploads/January-2021-GasLog-Ltd-Investor-Presentation_vF.pdf

<https://www.gaslogltd.com/gaslog-ltd-places-a-newbuilding-order-at-daewoo-shipbuilding-and-marine-engineering-co-ltd/>

<https://www.gaslogltd.com/how-we-do-it/sustainability/>

<https://www.gaslogltd.com/investors/corporate-policies/>

<https://www.gaslogltd.com/organizational-update/>

<https://www.gaslogltd.com/what-we-do/>

<https://www.gaslogmlp.com/about-us/>

<https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>

<https://www.linkedin.com/>

<https://www.sqllearn.gr/%CE%B7->

<https://www.sqllearn.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7->

%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-gaslog-ltd-%CE%BC%CE%B5-%CF%84%CE%B7%CE%BD-sq/