



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

**Διπλωματική Εργασία**

**ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Νικόλαος Γεωργόπουλος**

**Μαρία-Φωτεινή Μαθιουδάκη**

**Πειραιάς, 2023**

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

**«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων ως παράγοντας δημιουργίας και διατήρησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης»**

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

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

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**



**Όνοματεπώνυμο:** Μαθιουδάκη Μαρία-Φωτεινή

**Ημερομηνία:** 16/05/2023

*Αφιερώνεται στους γονείς μου*

# **ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**Μαρία-Φωτεινή Μαθιουδάκη**

Σημαντικοί Όροι: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Από τους πρωταρχικούς σκοπούς των επιχειρήσεων, πέραν της επιβίωσης τους είναι και η απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, το οποίο θα πρέπει να είναι Διατηρήσιμο ώστε η επιχείρηση να επιβιώσει μακροπρόθεσμα. Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται 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 πρωτίστως η εξέταση των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί αναφορικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και δευτερευόντως πώς αυτό εφαρμόζεται μέσω της μελέτης περίπτωσης εταιρείας.

Αρχικά, παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες γύρω από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενώ στη συνέχεια παρατίθενται οι βασικές αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Ακολουθεί η ανάλυση των θεωριών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και στη συνέχεια γίνεται αναφορά στο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και πώς η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να αποτελέσει πηγή Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

Στο τελευταίο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση του Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ. Αρχικά γίνεται αναφορά σε ιστορικά στοιχεία της εταιρείας, στη φιλοσοφία, στο όραμα, στην αποστολή, στις αξίες, στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, στη διεθνή αναγνώριση του, στην κουλτούρα του Ομίλου αλλά και στις στρατηγικές που ακολουθεί. Στη συνέχεια αναλύεται η δομή και η λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου. Ακολουθεί SWOT Ανάλυση αλλά και οι Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται. Στη συνέχεια, αναλύεται το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων αναφορικά με τον Όμιλο ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ αλλά και η συμβολή του Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημιουργία αξίας. Τέλος, παρατίθενται η πρόταση στρατηγικής που δύναται να ακολουθήσει ο Όμιλος τόσο σε επιχειρησιακό, όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς στον Επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε, την καθοδήγηση του, τις στοχευμένες παρατηρήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, την παροχή πληροφοριών και πολύτιμων συμβουλών, όπως επίσης και για τη γενικότερη συμβολή του ως καθηγητής στο πρόγραμμα σπουδών που ήταν ιδιαίτερος σημαντική.*

*Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσαν κατά την παρακολούθηση των μαθημάτων αλλά και τις συμβουλές που μου προσέφεραν.*

*Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους φίλους μου και στον αγαπημένο μου Βασίλη, οι οποίοι υποστήριξαν την προσπάθειά μου. Ιδιαίτερη μνεία στις αγαπητές κυρία Καφεντζή Μαρία, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ αλλά και την κυρία Βαρθαλίτου Μαρία, Υπεύθυνη Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του Ομίλου για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχαν αλλά και την άμεση ανταπόκριση τους.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου την οικογένειά μου για την αμέριστη ηθική υποστήριξη και συμπαράσταση, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

<b>Διάγραμμα 1.1:</b> Οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης	12
<b>Διάγραμμα 2.1:</b> Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	17
<b>Διάγραμμα 2.2:</b> Περιβαλλοντικές μεταβλητές	19
<b>Διάγραμμα 2.3:</b> Τροποποιημένο Υπόδειγμα του M. Porter	21
<b>Διάγραμμα 2.4:</b> Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter	30
<b>Διάγραμμα 3.1:</b> Το πλαίσιο AMO ως πλαίσιο για πρακτικές HRM που ενισχύουν την απόδοση	44
<b>Διάγραμμα 4.1:</b> Πόροι και Ικανότητες σαν Στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος	53
<b>Διάγραμμα 4.2:</b> Ανάλυση VRIO	55
<b>Διάγραμμα 4.3:</b> The VRIO Framework	57

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	iv
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	v
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	vi
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	1
1.3 Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	3
1.4 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	4
1.4.1 Προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων .....	4
1.4.2 Ανάλυση θέσεων εργασίας .....	5
1.4.3 Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού .....	6
1.4.4 Αμοιβές και Παροχές .....	8
1.4.5 Υγιεινή και ασφάλεια.....	8
1.4.6 Εργασιακές Σχέσεις.....	9
1.4.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων .....	10
1.4.8 Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού.....	10
1.5 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη .....	12
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b> .....	15
2.1 Εισαγωγή.....	15
2.2 Η έννοια και η σημασία της στρατηγικής .....	15
2.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	16
2.4 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	18
2.4.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	19
2.4.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....	24
2.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής .....	25
2.5.1 Επίπεδα Στρατηγικής .....	26
2.6 Υλοποίηση Στρατηγικής .....	31
2.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος .....	31
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....	34
3.1 Εισαγωγή.....	34
3.2 Ορισμός Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων .....	34

3.3 Χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.....	35
3.4 Στόχοι του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων .....	36
3.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) και Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων (HR Strategy) .....	36
3.6 Η Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων .....	38
3.6.1 Εστίαση στην κάθετη εναρμόνιση ή εφαρμογή .....	38
3.6.2 Οριζόντια Εναρμόνιση και «δέσμες».....	39
3.6.3 Προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (Best-Practice Approach).....	39
3.6.4 Προσέγγιση της Καλύτερης Εξισορρόπησης (Best-Fit Approach).....	40
3.6.5 Η θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων .....	41
3.6.6 Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου.....	42
3.6.7 Η θεωρία της Συμπεριφοράς .....	42
3.6.8 Η Το μοντέλο AMO.....	43
3.6.9 Η αναλυτική προσέγγιση στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.....	44
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....</b>	<b>50</b>
4.1 Εισαγωγή.....	50
4.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	50
4.3 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	51
4.4 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα βάσει της θεωρίας Πόρων-Ικανοτήτων.....	53
4.5 Η Ανάλυση VRIO Framework.....	55
4.6 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σαν πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	58
4.7 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως πηγή Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	59
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ .....</b>	<b>63</b>
5.1 Ιστορική Αναδρομή .....	63
5.2 Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης (Φιλοσοφία, Όραμα, Αποστολή, Πολιτική).....	64
5.2.1 Φιλοσοφία .....	64
5.2.2 Όραμα .....	65
5.2.3 Αποστολή.....	65
5.2.4 Πολιτική του Ομίλου .....	65
5.3 Αξίες του Ομίλου.....	66
5.4 Στρατηγικές του Ομίλου .....	67
5.5 Κοινωνική Ευθύνη - Αλληλεγγύη.....	69



5.6 Διεθνής Αναγνώριση .....	70
5.7 Κουλτούρα του Ομίλου.....	71
5.8 Το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ομίλου .....	72
5.9 Δομή και λειτουργία του Τμήματος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου .....	73
5.10 SWOT Analysis.....	74
5.11 Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού.....	78
5.11.1 Γενικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού (General HR Strategies).....	78
5.11.2 Ειδικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού (Specific HR Strategies).....	79
5.12 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ .....	81
5.13 Η συμβολή του Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημιουργία αξίας.....	82
5.14 Πρόταση Στρατηγικής .....	82
Επίλογος - Συμπεράσματα .....	85
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	86
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>88</b>
A. Ελληνική βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές.....	88
B. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές .....	88
Γ. Ιστοσελίδες .....	92

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.**

## **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

### **1.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και τη σημασία που έχει η πρακτική της σ' ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Αρχικά θα παρουσιαστούν μερικοί από τους επικρατέστερους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Στη συνέχεια, γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Επιπλέον, αναλύονται οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και τέλος γίνεται αναφορά στη πρακτική της ΔΑΔ στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη.

### **1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Ένα πλήθος ορισμών έχουν προταθεί κατά καιρούς για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, καθένας απ' αυτούς να δίνει διαφορετική έμφαση σχετικά με την έννοια και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ενδεικτικά, παρουσιάζονται ακολούθως οι παρακάτω ορισμοί:

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να παρουσιαστεί με τις ακόλουθες τρεις επικρατέστερες τάσεις. Ο πρώτος ορισμός παρουσιάζει τη ΔΑΠ ως μια διοικητική λειτουργία, η οποία αποτελεί αναφαίρετο κομμάτι της συνολικής διοίκησης και σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς: «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης, με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)».

Στο δεύτερο ορισμό που ακολουθεί, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) αναφέρουν ότι ο ορισμός αυτός δίνει έμφαση τόσο στο περιεχόμενο όσο και στις επιμέρους δραστηριότητες που περικλείονται στη ΔΑΠ: «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)».

Στον τρίτο ορισμό, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), τονίζονται οι σύγχρονες τάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που περικλείουν τη σημασία που έχουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ανάγκη να συνδεθεί η ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική και τέλος το διπλό ρόλο που θα πρέπει να φέρουν εις πέρας τα στελέχη ΔΑΠ. Ακολουθεί ο ορισμός ως εξής: «ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)»:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Σύμφωνα με τους Mondy & Martocchio (2018), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (human resource management) είναι η χρήση ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων».

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018), «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί το σύνολο των (φιλοσοφικών) θεωρήσεων, πολιτικών, συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών που καθορίζουν και διέπουν τη σχέση εργοδοσίας – εργαζομένων. Άρα, σε πρακτικό επίπεδο ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) εννοείται ένα σύνολο - σώμα γνώσης (αρχές, αξιώματα) που πρέπει να εφαρμοσθεί και ένα σύνολο διοικητικών ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι με την εργασιακή τους απόδοση και την όλη συνεισφορά τους θα δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν (Χυτήρης, 2018)».

Συμπερασματικά, και σύμφωνα με όλους τους παραπάνω ορισμούς τονίζεται η σημασία και η αξία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις επιχειρήσεις για την επίτευξη και διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

### **1.3 Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Σύμφωνα με τους Armstrong & Taylor (2020), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έκανε τη εμφάνιση της τη δεκαετία του 1980, ως μια φιλοσοφία σχετικά με το πως θα πρέπει να διοικούνται οι άνθρωποι καθώς και ως μια εναλλακτική στις παραδοσιακές μορφές διαχείρισης προσωπικού.

Προς τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στις αρχές του 20<sup>ού</sup> αιώνα, εμφανίστηκαν στις βιομηχανίες τα «στελέχη πρόνοιας» (welfare officers), των οποίων οι αρμοδιότητες επικεντρωνόντουσαν στο να βοηθήσουν τους εργάτες να επιλύσουν προβλήματα στην εργασία τους, να βοηθήσουν εργαζομένους σχετικά με θέματα υγείας που αντιμετώπιζαν αλλά και να θεσμοθετήσουν διάφορα επιδόματα, όπως είναι τα επιδόματα ασθένειας και ανεργίας.

Την περίοδο του 1920-1940 αναδεικνύεται ο ρόλος του γραφειοκράτη-ανθρωπιστή. Στις αρμοδιότητες του είναι η επιλογή των εργαζομένων, η ανάθεση καθηκόντων σ' αυτούς αλλά και η κατάλληλη εκπαίδευση τους, με γνώμονα πάντα την ανάγκη παρακίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού, ώστε και οι ίδιοι να είναι περισσότερο παραγωγικοί στην εργασία τους.

Μετά τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, στις χώρες της Βόρειας Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης, η διοίκηση προσωπικού εμφανίζεται με διαφορετική μορφή, πιο επίσημη και αυτό συμβαίνει εξαιτίας της στελέχωσης της από εξειδικευμένα άτομα, τα οποία είχαν και τις κατάλληλες γνώσεις. Τη συγκεκριμένη περίοδο, τα στελέχη αυτά αναλαμβάνουν και τα καθήκοντα του διαπραγματευτή-μεσολαβητή, καθώς ενισχύεται τόσο η δύναμη των συνδικάτων, όσο και η δύναμη των αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών.

Από το 1980, ο όρος «Διοίκηση προσωπικού» μετονομάζεται σε «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Η αλλαγή αυτή αντικατοπτρίζει την αντιμετώπιση των εργαζομένων ως σημαντικό κεφάλαιο σε μια επιχείρηση, κεφάλαιο το οποίο μπορεί να αποδώσει τα

αναμενόμενα οφέλη, εφ' όσον αξιοποιηθεί κατάλληλα. Έτσι, αναδεικνύεται ο ρόλος του αναλυτή-προγραμματιστή ανθρωπίνων πόρων, του οποίου οι αρμοδιότητες εστιάζουν αφενός στην ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων, και αφετέρου στην ανάλυση της αγοράς.

Την δεκαετία του 1990, υιοθετείται στο εξωτερικό ο όρος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων» (Strategic Human Resources Management), δίνοντας έμφαση με τον τρόπο αυτό, στην αυξανόμενη σημασία και σπουδαιότητα των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μεταβάλλεται σε στρατηγικό-μεταρρυθμιστικό (Ιορδάνογλου, 2008).

#### **1.4 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται με μια σειρά από λειτουργίες, όπου τα άτομα που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει και να υλοποιήσουν. Μερικές από τις κυριότερες λειτουργίες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι ακόλουθες, οι οποίες στη συνέχεια αναλύονται:

1. Προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων
2. Ανάλυση θέσεων εργασίας
3. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού
4. Αμοιβές και Παροχές
5. Υγιεινή και Ασφάλεια
6. Εργασιακές Σχέσεις
7. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων
8. Αξιολόγηση Προσωπικού

##### **1.4.1 Προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων**

Αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ με κύριο σκοπό την σωστή πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να καλυφθούν μελλοντικές ανάγκες θέσεων εργασίας που μπορεί να προκύψουν. Αποτελεί ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, με προϋπόθεση τη μελέτη τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού

περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε να προσδιοριστούν με σαφήνεια η προσφορά και η ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2018).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), «οι βασικές λειτουργίες του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

- 1) Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας,
- 2) Η πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό ανάλογα με τους στόχους και τα σχέδια της επιχείρησης,
- 3) Η κατάρτιση πλάνου, ώστε να εξασφαλισθεί το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό τόσο σε ποσοτικό, όσο και σε ποιοτικό επίπεδο,
- 4) Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που πιθανόν θα προκύψουν είτε από την υπερεπάρκεια, είτε από την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού».

Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό, ότι ο προγραμματισμός των ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση στο σύνολο της, καθώς σύμφωνα με αυτήν θα προσδιοριστούν και οι ανάγκες σε προσωπικό.

#### **1.4.2 Ανάλυση θέσεων εργασίας**

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), με τον όρο Ανάλυση Θέσεως Εργασίας (Job Analysis) ορίζουμε «τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του».

Επομένως, με την ανάλυση εργασίας δίνονται πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις που πρέπει να έχει μια θέση εργασίας, έτσι ώστε να γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή της ίδιας της εργασίας αλλά και των προδιαγραφών που χρειάζεται να έχει (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Η ανάλυση εργασίας αποτελεί μια καίρια και εξαιρετικά σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ, καθώς σ' ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται, είναι επιτακτική η ανάγκη να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάλυσης εργασίας (Mondy & Martocchio, 2018).

Σε μια τυπική διαδικασία ανάλυσης εργασίας, ακολουθούνται συνήθως τα ακόλουθα βήματα (Χυτήρης, 2018):

1. Γίνεται κατανοητός ο σκοπός και οι λόγοι, οι οποίοι καθιστούν επιτακτική την ανάγκη της ανάλυσης εργασίας στους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους,
2. Εξατομικεύονται οι εργασίες, οι οποίες είναι προς ανάλυση και αποσαφηνίζονται οι πληροφορίες και τα στοιχεία που διατίθενται,
3. Προσδιορίζεται το ανθρώπινο δυναμικό που θα εμπλακεί στη διαδικασία της ανάλυσης εργασίας,
4. Ανιχνεύεται η ορθότερη δυνατή μέθοδος ανάλυσης ή ο συνδυασμός αυτών,
5. Συλλέγονται πληροφορίες και δεδομένα και εκτελείται η ανάλυση εργασίας,
6. Καταγράφονται η περιγραφή και η προδιαγραφή της θέσης εργασίας,
7. Εν τέλει, ακολουθείται μια δυναμική διαδικασία επαναπροσδιορισμού και βελτίωσης της θέσης εργασίας. Αφού δημιουργηθεί βάση δεδομένων ανάλυσης για τη θέση εργασίας επικαιροποιείται ανά τακτά διαστήματα και εναρμονίζεται σύμφωνα με την περιγραφή και την προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Βασικό ρόλο στην εναρμόνιση αυτή επωμίζονται τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω των παρατηρήσεων και των προτάσεων τους.

Γίνεται αντιληπτό, ότι μέσω της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, προκύπτουν όλες εκείνες οι απαραίτητες πληροφορίες, σχετικά με τις προδιαγραφές και τις περιγραφές των θέσεων, οι οποίες αποτελούν υψίστης σημασίας δεδομένα για τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

### **1.4.3 Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού**

Η προσέλκυση υποψηφίων αναφέρεται στη διαδικασία εκείνη, όπου έχει ως σκοπό η επιχείρηση να στελεχωθεί με τους πλέον κατάλληλους υποψήφιους, έτσι ώστε οι στόχοι της επιχείρησης να επιτευχθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Η επιλογή των υποψηφίων αναφέρεται σε μια διαδικασία που είναι περισσότερο σύνθετη και αποτελείται από συγκεκριμένες ενέργειες, οι οποίες σχετίζονται τόσο με την ανάλυση των προσόντων των υποψηφίων, όσο και με την αξιολόγηση αυτών, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι η επιλογή των υποψηφίων ανταπεξέρχεται στις προδιαγραφές της εκάστοτε θέσης εργασίας (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι λογικό να είναι διαφορετική ανά επιχείρηση, καθώς σημαντικό ρόλο παίζει και το μέγεθος αυτής, ο κλάδος στον οποίο ανήκει αλλά και η αγορά εργασίας στην οποία απευθύνεται, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και τέλος ο τρόπος που λειτουργεί η διοίκηση. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν ορισμένες διαδικασίες, οι οποίες ακολουθούνται από το σύνολο των επιχειρήσεων, στοχεύοντας με τον τρόπο αυτό στην αποτελεσματικότερη στελέχωση τους με τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους. Τα στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων είναι τα ακόλουθα: ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας, η ανάλυση των θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση υποψηφίων, η επιλογή αυτών και τέλος η διαδικασία αξιολόγησης, προσέλκυσης και επιλογής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αφού εξαχθούν τα δεδομένα της διαδικασίας προσέλκυσης, όπως τα βιογραφικά, οι αιτήσεις, οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια και σε τεστ υποψηφίων, έπεται η διαδικασία επιλογής, που έχει ως στόχο να κρίνει τη συμβατότητα των υποψηφίων με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και εν τέλει την πρόσληψη τους (Χυτήρης, 2018).

Σκοπός της διαδικασίας επιλογής είναι να τοποθετηθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις σωστές θέσεις εργασίας αλλά και στον οργανισμό που ταιριάζουν (Mondy & Martocchio, 2018).

Αναλυτικότερα, ακολουθούν παρακάτω οι ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής, οι οποίες ωστόσο μπορεί να είναι διαφορετικές ανά εταιρεία ή ανά θέση (Mondy & Martocchio, 2018):

1. Προκαταρκτική διαλογή,
2. Έλεγχος αιτήσεων και βιογραφικών,
3. Τεστ επιλογής,
4. Συνεντεύξεις επιλογής,
5. Έλεγχος ιστορικού και συστάσεων,
6. Απόφαση επιλογής, και
7. Προσφορά θέσης εργασίας.

Είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι για να είναι η επιλογή επιτυχημένη θα πρέπει οι υπεύθυνοι πρόσληψης να έχουν προετοιμαστεί αρκετά καλά. Υπεύθυνοι πρόσληψης μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είτε στελέχη γραμμής, οι οποίοι μπορεί να συνεργαστούν και μεταξύ τους. Τέλος, θέσεις οι οποίες ενέχουν μεγαλύτερη ευθύνη μπορεί να αναλάβει κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).



#### **1.4.4 Αμοιβές και Παροχές**

Καθοριστικός παράγοντας για την προσέλκυση των πλέον ικανών υποψηφίων και την παραμονή των συγκεκριμένων στην εταιρεία αλλά και την απόδοση που θα έχουν οι ίδιοι, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά και γενικότερα για τη συνολική συμπεριφορά τους είναι η αμοιβή των εργαζομένων. Με τον όρο (συνολική) αμοιβή, η οποία μπορεί να αναφερθεί και ως «πακέτο αμοιβών», θεωρείται η οποιαδήποτε πληρωμή και παροχή στον εκάστοτε εργαζόμενο, με αντάλλαγμα την απασχόληση και συμβολή που έχει ο ίδιος στην υλοποίηση των στόχων της εταιρείας. Η αμοιβή διακρίνεται σε (Χυτήρης, 2018) :

- Άμεσες οικονομικές παροχές, δηλαδή ο μισθός ή το ημερομίσθιο, τα διάφορα βραβεία και κίνητρα, δηλαδή οι επιπλέον ανταμοιβές που ένας εργαζόμενος καταβάλλει ώστε να είναι παραγωγικός ο ίδιος,
- Έμμεσες οικονομικές παροχές, δηλαδή τα οφέλη εκείνα που αποκτά ο εργαζόμενος και τα οποία δεν έχουν άμεση σχέση με την απόδοση του. Τέτοια οφέλη μπορεί να είναι οι πληρωμές για άδειες, διακοπές, κοινωνική ασφάλιση και άλλα συναφή.

Αρκετοί υποστηρίζουν ότι για την ικανοποίηση όλων των αναγκών, είτε των φυσιολογικών, είτε των ανώτερων, όπως είναι το κύρος και η ασφάλεια, η αμοιβή ενδεχομένως να λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης, καθώς αποτελεί μέσο για να ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες. Ωστόσο, για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση. Δεν είναι λίγες οι μελέτες που δείχνουν ότι η αμοιβή σχετίζεται με την απόδοση, καθώς τόσο οι ατομικές όσο και οι ομαδικές επιδόσεις είναι πιο υψηλές, απ' όταν δεν υπάρχει η παραπάνω εξάρτηση αμοιβής και απόδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

#### **1.4.5 Υγιεινή και ασφάλεια**

Οι επιχειρήσεις έχουν ως υποχρέωση και ευθύνη την παροχή ενός περιβάλλοντος εργασίας το οποίο να είναι ασφαλές και υγιεινό, καθώς επίσης και να αντιμετωπίζονται έγκαιρα οποιοδήποτε παράγοντες βλάπτουν την ασφάλεια και υγεία του προσωπικού (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Με τον όρο ασφάλεια γίνεται αναφορά στην προστασία των εργαζομένων από τυχόν τραυματισμούς που μπορεί να προκληθούν από κάποιο ατύχημα, το οποίο σχετίζεται με την εργασία. Αντίστοιχα ο όρος υγεία αναφέρεται στην κατάσταση των εργαζομένων, οι οποίοι δεν πάσχουν από κάποια ασθένεια, σωματική ή συναισθηματική. Είναι εύλογο ότι η παραγωγικότητα και ποιότητα της εργασιακής ζωής που μπορεί να έχεις ένας εργαζόμενος μπορεί πολύ εύκολα να επηρεαστεί από τα προβλήματα στους τομείς της υγείας και ασφάλειας. Είναι σημαντικό να τονιστεί πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι υπεύθυνοι στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να υπάρχει και να προωθείται ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, οι υπεύθυνοι του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αναζητούν τρόπους, ώστε να υποστηρίζεται τόσο η σωματική όσο και ψυχική υγεία και ευημερία. Τέλος, οι αρμόδιοι θα πρέπει να αφιερώνουν τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να συμμορφώνονται με τα κρατικά επίπεδα για την ασφάλεια και υγεία (Mondy & Martocchio, 2018).

#### **1.4.6 Εργασιακές Σχέσεις**

Σ' όλες τις επιχειρήσεις, εργαζόμενοι και εργοδότες συνδέονται με μια εργασιακή σχέση, στην οποία οι εργαζόμενοι υποχρεώνονται να προσφέρουν υπηρεσίες και έργο, και οι εργοδότες να ανταμείβουν του εργαζόμενους για τις υπηρεσίες που παρέχουν. Οι όροι που διέπουν τη σχέση μεταξύ των δύο πλευρών, όπως και των διαδικασιών που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της, για παράδειγμα οι διεκδικήσεις προς τη βελτίωση της υφιστάμενης σύνδεσης, αποτελούν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων (Χυτήρης, 2018).

Γενικότερα, οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν τρία διαφορετικά μέρη: τους εργαζόμενους, τους εργοδότες και τους εργασιακούς φορείς του κράτους. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την Μούζα-Λαζαρίδη (2006), με τον όρο εργασιακές σχέσεις νοούνται: «Οι σχέσεις εργασίας με τους μισθούς και τα ημερομίσθια, την απασχόληση και την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συλλογικές διαφορές και απεργίες, την κοινωνική ασφάλιση, το χρόνο εργασίας, τις παροχές, καθώς και θέματα όπως οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής και άλλα συναφή».

### **1.4.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων**

Σημαντική πτυχή για την επιβίωση μιας επιχείρησης είναι η ταχύτερη εναρμόνιση στα νέα δεδομένα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται καθημερινή προσπάθεια ως προς την εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την βέλτιστη δυνατή υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τους Mondy & Martocchio (2018), με τον όρο Εκπαίδευση νοούνται: «Οι δραστηριότητες που αποσκοπούν να παρέχουν στους εκπαιδευόμενους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη θέση εργασίας τους», ενώ ο όρος Ανάπτυξη ορίζεται ως: «Η εκπαίδευση με μακροπρόθεσμη προοπτική, σε τομείς που ξεπερνούν τα όρια της υφιστάμενης θέσης εργασίας (Mondy & Martocchio, 2018)».

Η συστηματική εκπαίδευση ωθεί την επιχείρηση στην ταχύτερη επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, ενώ παράλληλα προσδίδει αξία στο έργο του προσωπικού. Βασικοί στόχοι της εκπαίδευσης θεωρούνται (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

1. Η ανάπτυξη των υφιστάμενων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) του προσωπικού που οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα,
2. Η ανάπτυξη καινούριων επαγγελματικών δεξιοτήτων στο προσωπικό της επιχείρησης, ώστε μελλοντικά να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις που πιθανόν να τεθούν από το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον,
3. Η ελαχιστοποίηση του απαιτούμενου χρόνου προσαρμογής, κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Τέλος, χρειάζεται να τονιστεί πως το κόστος που προκύπτει, κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, θα πρέπει να θεωρείται σαν επένδυση και όχι επιπλέον έξοδο, διότι μέσα από τη διαδικασία αυτή υπάρχει η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας και άρα αύξηση των εσόδων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

### **1.4.8 Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού**

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων καθορίζεται μέσω ενός προκαθορισμένου μέτρου ελέγχου που αποσαφηνίζει τη συμβολή του κάθε εργαζομένου στην

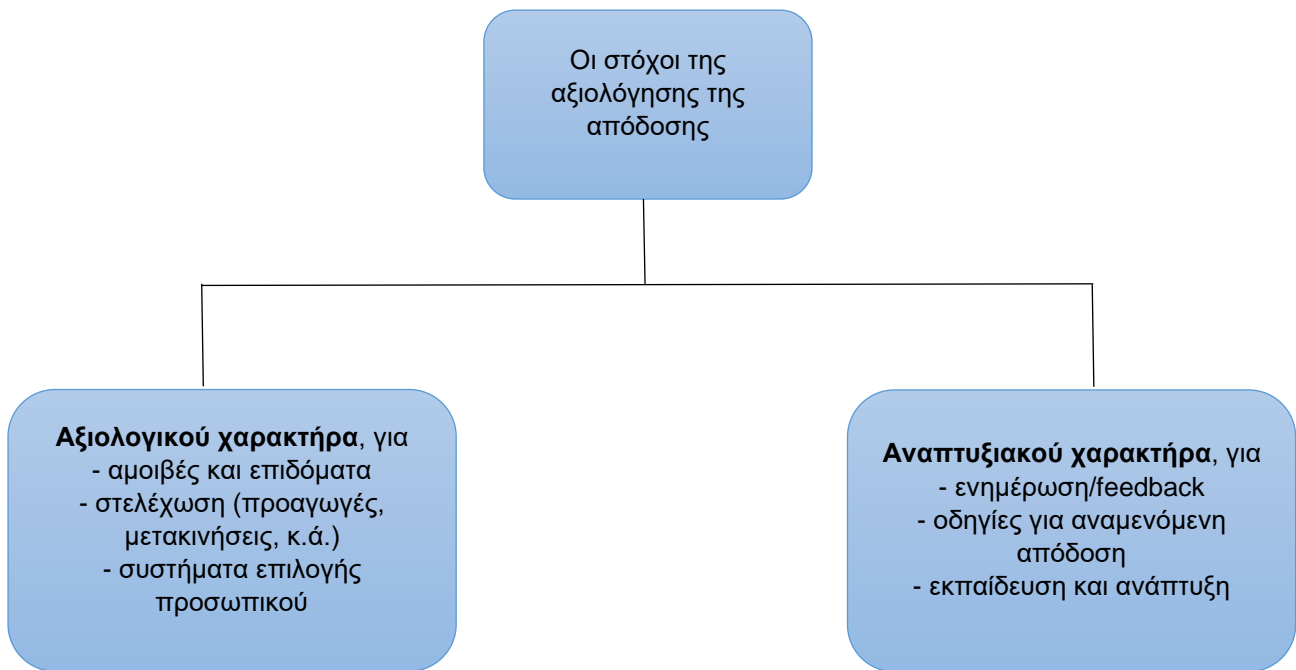
διεκπεραίωση των εργασιών και των στόχων που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση, έτσι ώστε να επιτευχθεί το έργο όσο το δυνατόν ορθότερα (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Τα συμπεράσματα της αξιολόγησης απόδοσης έχουν χρησιμότητα, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους. Ειδικότερα, μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να (Χυτήρης, 2018):

- Αποσαφηνιστεί η ατομική απόδοση κάθε εργαζομένου αλλά και να εντοπιστούν οι οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες, να καθοριστούν οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες του προσωπικού με τελικό στόχο τη βελτίωση της απόδοσης,
- Βελτιωθεί το σύστημα παρακίνησης – ανταμοιβών και να επιτευχθούν αποτελεσματικότερες τοποθετήσεις, βάσει ικανοτήτων και απόδοσης,
- Ελαχιστοποιηθούν οι ατέλειες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων,
- Επιτυγχάνεται η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους, με διπλό στόχο αφενός τις προοπτικές της επαγγελματικής τους εξέλιξης και αφετέρου τη δημιουργία αισθήματος δικαιοσύνης και αντικειμενικής μεταχείρισης,
- Αποφευχθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα,
- Υποστηρίξουν την αντικειμενικότητα και ορθότητα των διοικητικών αποφάσεων και των πολιτικών που λαμβάνονται.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και εκείνοι οποίοι εκφράζουν την αμφισβήτηση τους ως προς το πλήθος των πλεονεκτημάτων έναντι των μειονεκτημάτων που προκύπτουν κατά τη διαδικασία και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού (Χυτήρης, 2018).

Ωστόσο, ακόμη και οι επικριτές των συστημάτων αξιολόγησης καταλήγουν πως τα αρνητικά αποτελέσματα προέρχονται κυρίως από την μη σωστή διεξαγωγή της διαδικασίας (Χυτήρης, 2018). Έτσι, μπορεί να γίνει αποδεκτό πως η σωστή διεξαγωγή της αξιολόγησης των εργαζομένων έχει τη δυνατότητα να προσφέρει πολλά οφέλη στην επιχείρηση.



**Διάγραμμα 1.1:** Οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

## 1.5 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη

Η παγκοσμιοποίηση αδιαμφισβήτητα δημιούργησε ραγδαίες αλλαγές στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας πια σε μια επιχείρηση αποτελούν η καινοτομία, η συνεχής εξέλιξη αλλά και η ποιοτική εξυπηρέτηση. Γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι άνθρωποι μέσα σε μια επιχείρηση, καθώς αποτελούν τον κύριο στρατηγικό πόρο της. Σημαντικό μέλημα των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τόσο η διαχείριση των ιδεών και των ταλέντων, όσο και η διάθεση τους να προσφέρουν στην εταιρεία (Ιορδάνογλου, 2008).

Τόσο στην Ελλάδα όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη καταγράφονται οι αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στα αποτελέσματα διαχρονικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια σε διάφορες χώρες της Ευρώπης. Η ονομασία της έρευνας ήταν CRANET (από το Cranfield Network) και σκοπός της ήταν

να παρουσιαστούν οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη αλλά και να συγκριθούν οι πρακτικές αυτές μεταξύ των διαφορετικών χωρών αλλά και να αναδειχτούν οι μελλοντικές τάσεις για το ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Συμπερασματικά μέσα από την έρευνα οι τάσεις που παρουσιάστηκαν αφορούσαν την ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ, την ενεργότερη συμμετοχή των στελεχών ΔΑΔ στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας, τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης των στελεχών αλλά και της ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων και τέλος την ανάγκη που έχουν οι εργαζόμενοι για να εξελιχθούν και να αντιμετωπίσουν καινούριες προκλήσεις. (Ιορδάνογλου, 2008).

## **Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική**

Ιορδάνογλου, Δ., 2008, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α., 2006, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Χυτήρης, Λ. Σ., 2018, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

### **Ξενόγλωσση**

Armstrong, M. & Taylor, S., 2020, «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice», 15<sup>th</sup> edition, London, Kogan Page Publishing.

Mondy, R. W. & Martocchio, J. J., 2018, Επιμέλεια: Βασίλης Κέφης, Δρ, Γεώργιος Θερίου, «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Τζιόλα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.**

### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αρχικά μια αναφορά στην έννοια και σημασία της στρατηγικής, δίνοντας έμφαση σε ορισμένους από τους επικρατέστερους ορισμούς που έχουν παρουσιαστεί στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ και αναλύεται το υπόδειγμα αυτού. Τέλος, παρουσιάζονται αναλυτικά οι βασικές δραστηριότητες του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, με σκοπό την πλήρη κατανόηση τους.

#### **2.2 Η έννοια και η σημασία της στρατηγικής**

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα, και συγκεκριμένα από τη αρχαία λέξη στρατηγός. Ετυμολογικά προέρχεται από την σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω», δηλαδή οδηγώ. Επομένως, ο στρατηγός είναι ο ηγέτης μιας ομάδας ανθρώπων, με σκοπό να προστατεύει και να καθοδηγεί την ομάδα του για να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι της. Η έννοια της στρατιωτικής στρατηγικής εμφανίζει την ίδια φιλοσοφία με εκείνη της έννοιας της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, Μαρούδας & Πολυχρονίου, 2019). Εκείνο που είναι σημαντικό και στις δύο περιπτώσεις είναι το «ταίριασμα» (fit), ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και απειλές αφενός, με τις δυνάμεις και αδυναμίες αφετέρου (Γεωργόπουλος, 2013).

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί που έχουν προταθεί ανά καιρούς σχετικά με την έννοια της στρατηγικής. Ενδεικτικά παρατίθενται ορισμένοι αντιπροσωπευτικοί ορισμοί:

Σύμφωνα με τον Chandler (1962), με την έννοια της στρατηγικής ορίζεται: «Ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση συγκεκριμένων δράσεων καθώς και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των σκοπών».

Ο Mintzberg (2007) ορίζει τη στρατηγική ως «ένα “μοτίβο” (pattern) που αναδύεται έπειτα από μια σειρά αποφάσεων».



Τέλος, οι Johnson et. al., (2005) ορίζουν τη στρατηγική ως «την κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει πλεονέκτημα σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της διάταξης των πόρων και ικανοτήτων της, με στόχο να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερόμενων μερών».

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση, η ύπαρξη στρατηγικής αποτελεί επιτακτική ανάγκη γι' αυτήν, έτσι ώστε να μπορέσει να επιβιώσει, να αναπτυχθεί, να εξελιχθεί και να επιτύχει τους σκοπούς της. Ορισμένοι βασικοί λόγοι, όπου η ύπαρξη στρατηγικής σε μια επιχείρηση είναι σημαντική και αναγκαία είναι οι ακόλουθοι (Γεωργόπουλος, Μαρούδας & Πολυχρονίου, 2019):

- Θέτει κατευθύνσεις και προσδιορίζει τη θέση ενός οργανισμού απέναντι στον ανταγωνισμό,
- Υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων και έχει ως επίκεντρο τη συλλογική προσπάθεια και το συντονισμό των δραστηριοτήτων,
- Μειώνει την αίσθηση της αβεβαιότητας,
- Μπορεί να παρέχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 2.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Με τον όρο στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) γίνεται αναφορά στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση, που έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός, σχετικά με το πως θα τεθούν τα θεμέλια για μια επιτυχημένη μελλοντική πορεία, μέσα από τον ανταγωνισμό για να επιβιώσει και κυριαρχήσει στο παρόν (Γεωργόπουλος, 2013).

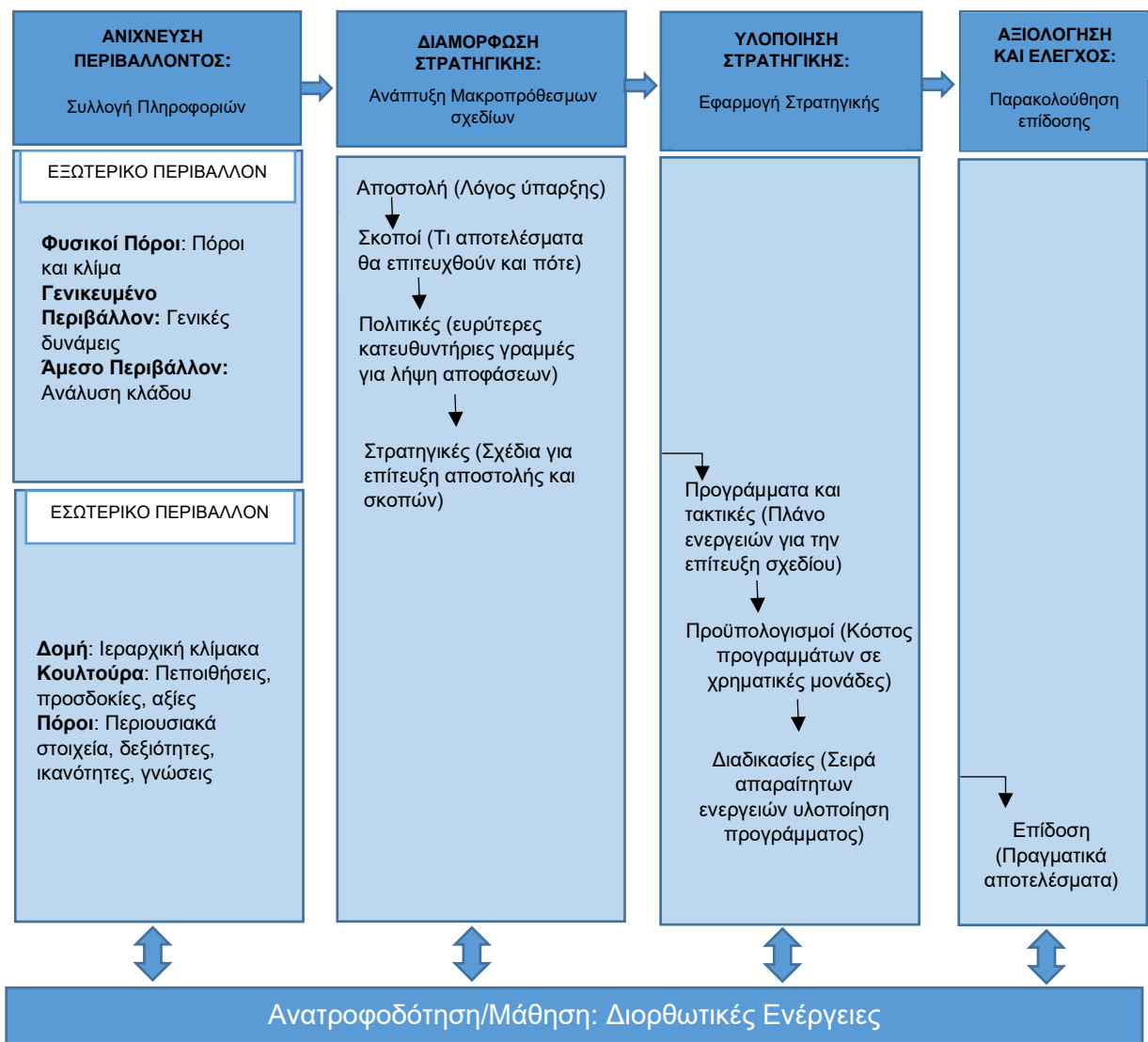
Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και δράσεων που βοηθούν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει την **ανίχνευση του περιβάλλοντος** (environmental scanning), τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, τη **διαμόρφωση στρατηγικής** (strategy formulation), την **υλοποίηση στρατηγικής** (strategy implementation) και την **αξιολόγηση και τον έλεγχο** (evaluation and control) (Wheelen et. al., 2018).

Σύμφωνα με τους Wheelen et. al. (2018), μια επιχείρηση εξελίσσεται μέσα από τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ:

- Φάση 1: **Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός**, στον οποίο περιλαμβάνεται ο ετήσιος προϋπολογισμός. Ο χρονικός ορίζοντας είναι συνήθως ένα έτος.

- Φάση 2: **Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός**, στον οποίο γίνονται προβλέψεις για περισσότερο από ένα έτος, συνήθως τρία με πέντε χρόνια.
- Φάση 3: **Στρατηγικός σχεδιασμός**, στον οποίο η εταιρεία επιδιώκει να αυξήσει την ανταπόκριση της στις μεταβαλλόμενες αγορές και τον ανταγωνισμό, με την προσπάθεια στρατηγικής σκέψης.
- Φάση 4: **Στρατηγικό μάντζμεντ**, στο οποίο επιδιώκεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω στρατηγικών σχεδίων, λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής.

Το **υπόδειγμα του στρατηγικού μάντζμεντ**, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1 αποτελείται από βασικές δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να συνοψισθούν στις ακόλουθες τέσσερις φάσεις:



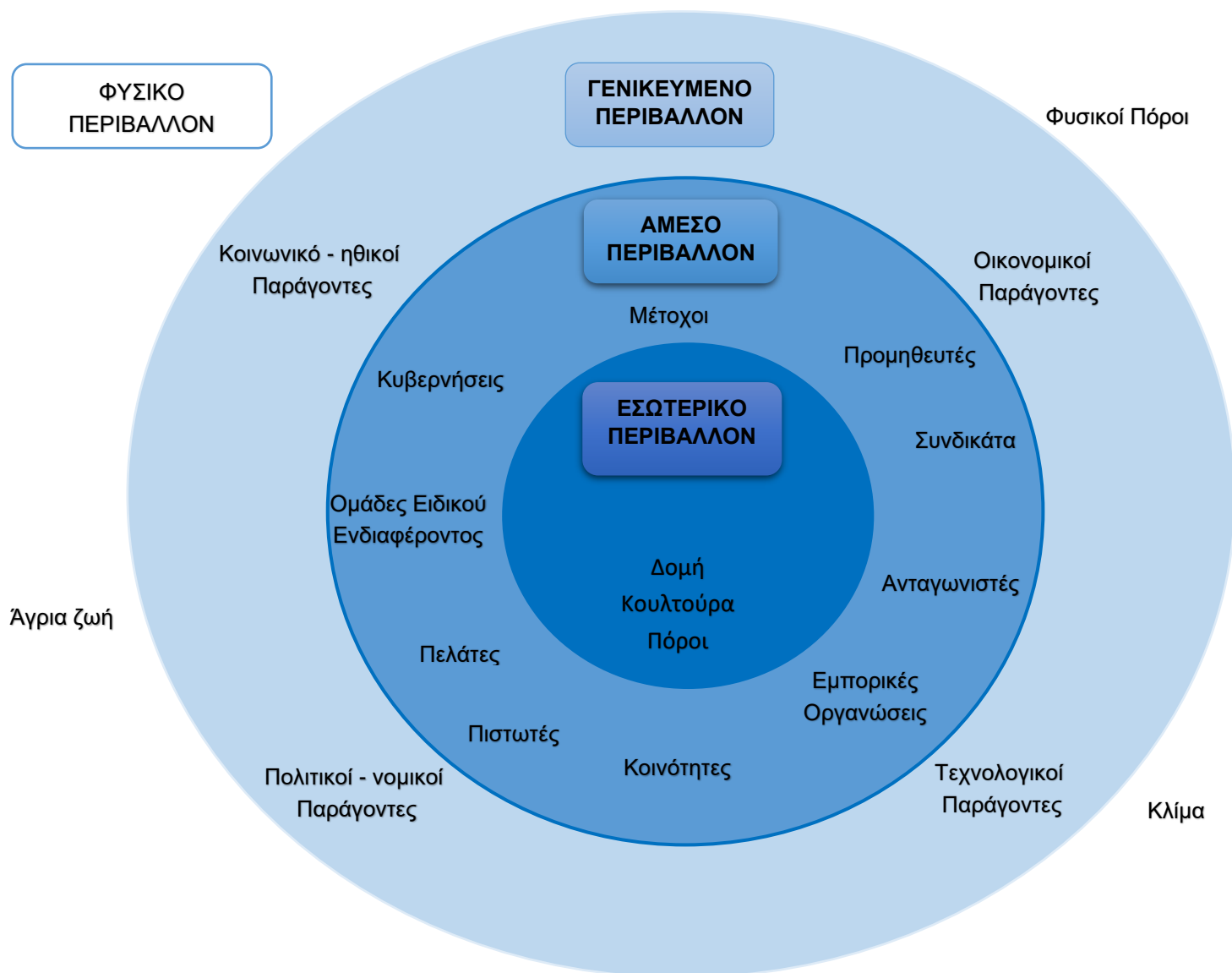
## **Διάγραμμα 2.1:** Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15<sup>th</sup> Edition, Hallow, Pearson (Μεταφρασμένο).

### **2.4 Ανίχνευση Περιβάλλοντος**

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί το πρώτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ και περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον σε πρόσωπα κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Σκοπός του είναι να εντοπίσει τους στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή τα στοιχεία εκείνα που θα βοηθήσουν στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης αλλά και πως μελλοντικά θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

Για την ανάλυση του περιβάλλοντος, ένα από τα πιο γνωστά υποδείγματα είναι η **ανάλυση S.W.O.T.** Το αρκτικόλεξο S.W.O.T. προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Αποτελεί την ανάλυση των Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses), στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, και των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats), στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (Ευκαιρίες και Απειλές) που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και συνήθως δεν υπάγονται στο βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές (δυνατά και αδύνατα σημεία) που βρίσκονται εντός του ίδιου του οργανισμού και υπάγονται στο βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης (Wheelen et. al., 2018). Στο διάγραμμα 2.2 που ακολουθεί απεικονίζονται οι βασικές περιβαλλοντικές μεταβλητές:



**Διάγραμμα 2.2:** Περιβαλλοντικές μεταβλητές

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15<sup>th</sup> Edition, Pearson Publishing (Μεταφρασμένο).

### 2.4.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

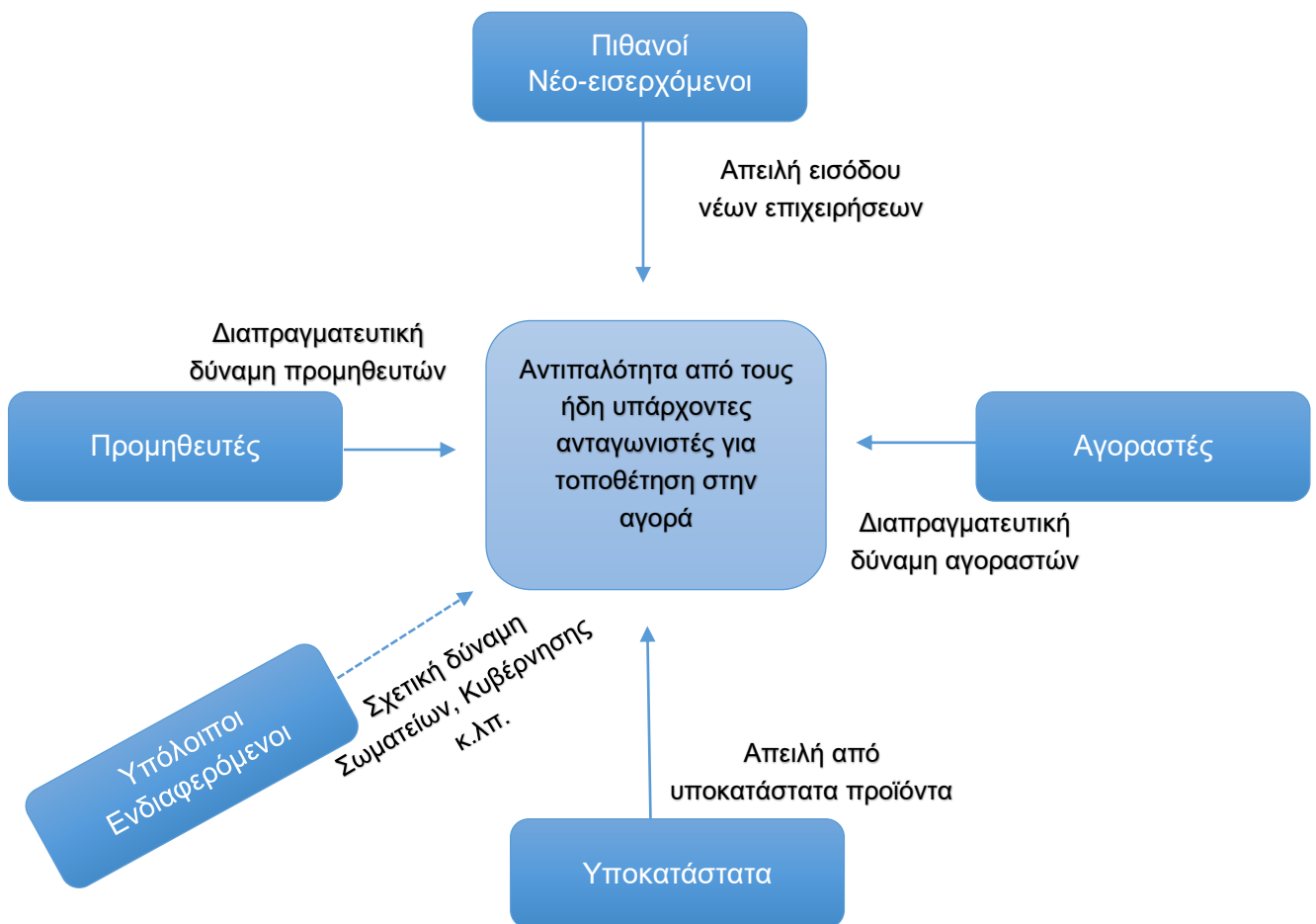
Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται στις ακόλουθες δύο επιμέρους συνιστώσες: στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον.

Το **μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον** (societal) ανήκει στο υψηλότερο επίπεδο ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αποτελείται από ευρύτερους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όλες τις επιχειρήσεις. Ένα σημαντικό εργαλείο ανάλυσης του μάκρο-περιβάλλοντος στο οποίο κινείται η επιχείρηση είναι το Μοντέλο PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Ecological, Legal). Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση της επίδρασης των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, οικολογικών και νομικών παραγόντων στη λειτουργία των οργανισμών. Ειδικότερα ο παράγοντας «πολιτική» (Political) τονίζει τη σημασία της επίσημης κρατικής εξουσίας αλλά και η επιρροή στους οργανισμούς που έχουν άλλες πολιτικές δυνάμεις. Ο παράγοντας «οικονομία» (Economic) εξετάζει τις μακροοικονομικές εξελίξεις του γενικότερου οικονομικού περιβάλλοντος, όπως είναι για παράδειγμα τα επιτόκια, οι δείκτες της παγκόσμιας οικονομίας αλλά και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Ο παράγοντας «κοινωνικοπολιτισμικός» (Sociocultural) αναφέρεται στις δημογραφικές μεταβολές και στην επίδραση που έχουν αυτές στις επιχειρήσεις, αλλά και γενικότερα στην κουλτούρα των πολιτών. Ο παράγοντας «τεχνολογία» (Technological) εξετάζει την επίδραση των τεχνολογικών μέσων και η επίδραση που ασκούν αυτά, όπως είναι για παράδειγμα το διαδίκτυο. Ο παράγοντας «οικολογία» (Ecological) αναφέρεται σε οικολογικά περιβαλλοντικά ζητήματα. Τέλος, ο παράγοντας «νομικό περιβάλλον» (Legal) εστιάζει σε διάφορους νομοθετικούς και ρυθμιστικούς περιορισμούς (Johnson et. al., 2016).

Το **μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον** περιλαμβάνει ένα σύνολο παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες αλληλεπιδρούν συνεχώς με την επιχείρηση, αποτελώντας τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και γενικά της οικονομίας. Κάθε επιχείρηση σκοπεύει στο συντονισμό και συνδυασμό αυτών των δυνάμεων, έτσι ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα απέναντι των ανταγωνιστών της. Επομένως, το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, περιλαμβάνοντας όλες εκείνες τις ομάδες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται με άμεσο τρόπο από τις βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τέτοιες ομάδες (stakeholders) μπορεί να είναι: οι μέτοχοι (shareholders), οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι κ.ά. Είναι γνωστός και ως βιομηχανικός κλάδος (industry), δηλαδή επιχειρήσεις όπου οι παραγωγικές διαδικασίες που χρησιμοποιούν είναι παρόμοιες, απασχολώντας όμοιες ειδικότητες εργασίας και πουλώντας τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές. Είναι σημαντικό τα στελέχη σε μια επιχείρηση, να μπορούν να αντιληφθούν τις ανάγκες κάθε

μια από τις παραπάνω ομάδες, έτσι ώστε να κατανοήσουν το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση συνδέεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου ανταγωνιστικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο σχετίζεται με την ελκυστικότητα του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013).

Ο Porter, αυθεντία σε θέματα στρατηγικής ανταγωνισμού, υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανήκει. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, όπως εμφανίζονται στο Διάγραμμα 2.3 που ακολουθεί (Wheelen et. al., 2018)



**Διάγραμμα 2.3:** Τροποποιημένο Υπόδειγμα του M. Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Πιο συγκεκριμένα οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι: η απειλή από νεοεισερχόμενους, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο. Παρόλο που ο Porter αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, προστίθεται και μια έκτη δύναμη, η ομάδα ειδικών συμφερόντων (other stakeholders), η οποία αντικατοπτρίζει την ισχύ που έχουν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες αλλά και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων. Μια μεγάλη δύναμη μπορεί να θεωρηθεί απειλή καθώς μπορεί να μειώσει τα κέρδη. Αντίθετα μια χαμηλή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία καθώς μπορεί να επιτρέψει σε μια εταιρεία να κερδίσει μεγαλύτερα κέρδη. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, είναι πιθανό για μια εταιρεία, μέσω της στρατηγικής της, να αλλάξει τη δύναμη μιας ή περισσότερων δυνάμεων προς όφελος της. Πιο αναλυτικά, οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι (Wheelen et. al., 2018):

**Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις:** Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σ' έναν κλάδο φέρνουν στον συγκεκριμένο κλάδο νέα δυναμικότητα, επιθυμία να εξασφαλίσουν μερίδιο αγοράς και δυνητικά σημαντικούς πόρους. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την παρουσία φραγμών εισόδου και την αντίδραση από τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές. Μερικά από τα πιθανά εμπόδια εισόδου μπορεί να είναι: οι οικονομίες κλίμακας, το επίπεδο διαφοροποίησης, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια που χρειάζονται να επενδυθούν για την είσοδο στον κλάδο, το κόστος μετακίνησης, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος καθώς και η κυβερνητική πολιτική.

**Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:** Ένα υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν το οποίο ανήκει σε άλλο κλάδο, αλλά είναι δυνατόν να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν του κλάδου. Στο βαθμό που το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να έχουν ισχυρή επίπτωση σ' έναν κλάδο.

**Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητας τους να μειώνουν τις τιμές, να διαπραγματεύονται για υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας ή περισσότερες αλλά και να στρέφουν τον έναν ανταγωνιστή εναντίον άλλου. Ένας αγοραστής διαθέτει δύναμη εάν ισχύουν ορισμένοι από τους παρακάτω παράγοντες:

- Ένας αγοραστής αγοράζει μεγάλη ποσότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας από έναν πωλητή.

- Ένας αγοραστής έχει τη δυνατότητα να παράγει ο ίδιος το προϊόν κάνοντας αντίστροφη ολοκλήρωση.
- Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές, επειδή το προϊόν είναι τυποποιημένο αδιαφοροποίητο.
- Το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι πολύ χαμηλό.
- Το αγοραζόμενο ποσοστό αντιπροσωπεύει ένα υψηλό ποσοστό του κόστους ενός αγοραστή, δίνοντας του για το λόγο αυτό το κίνητρο για να αναζητήσει πιο χαμηλή τιμή στην αγορά.
- Ένας αγοραστής έχει χαμηλά κέρδη και επομένως δείχνει μεγάλη ευαισθησία στις διαφορές κόστους και υπηρεσιών.
- Το αγοραζόμενο προϊόν έχει ελάχιστη σημασία για την τελική ποιότητα ή την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός αγοραστή και επομένως μπορεί να υποκατασταθεί αρκετά εύκολα χωρίς να επηρεαστεί αρνητικά το τελικό προϊόν.

**Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητας τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγοραζόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή αν ισχύουν οι παρακάτω παράγοντες:

- Ο κλάδος του προμηθευτή κυριαρχείται από λίγες εταιρείες, αλλά πουλάει σε πολλούς κλάδους.
- Το προϊόν ή η υπηρεσία του είναι μοναδική ή έχει αυξημένο κόστος αλλαγής.
- Τα υποκατάστατα δεν είναι άμεσα διαθέσιμα.
- Οι προμηθευτές είναι σε θέση να ενσωματωθούν προς τα εμπρός και να ανταγωνίζονται άμεσα τους πελάτες τους.
- Ένας κλάδος αγοράζει ένα μικρό μόνο μέρος των αγαθών και των υπηρεσιών της ομάδας των προμηθευτών του και συνεπώς δεν είναι καθόλου σημαντικός για τον προμηθευτή.

**Η σχετική δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερομένων:** Μια έκτη δύναμη, η οποία μπορεί συμπληρώνει το υπόδειγμα του Porter αφορά μια ποικιλία από ομάδες ενδιαφερομένων. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι: οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων, οι μέτοχοι, τα συνδικάτα. Η δύναμη των παραπάνω ομάδων ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο.



## 2.4.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Προκειμένου τα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές πρέπει παράλληλα με το εξωτερικό περιβάλλον να επικεντρωθούν και να αναλύσουν και το εσωτερικό περιβάλλον. Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται: **η δομή της εταιρείας (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources) της επιχείρησης** (Γεωργόπουλος, 2013).

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Οι πιο βασικές οργανωτικές δομές είναι οι ακόλουθες τρεις: Η απλή (simple structure), η λειτουργική (functional) και η δομή κατά τμήματα (divisional structure). Η απλή δομή είναι κατάλληλη για μια μικρή επιχείρηση που διευθύνεται από τον ιδιοκτήτη της και απευθύνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Η λειτουργική (functional) είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχείρηση με διάφορες γραμμές προϊόντων σ' έναν κλάδο. Η δομή κατά τμήματα είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους με πολλές γραμμές προϊόντος σε ορισμένους σχετικά μεταξύ τους κλάδους (Γεωργόπουλος, 2013).

Η κουλτούρα είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που μαθαίνονται και μοιράζονται στα μέλη μιας εταιρείας και μεταδίδονται από τη μια γενιά εργαζομένων στην άλλη (Wheelen et. al., 2018).

Γενικότερα, η κουλτούρα αντανakλά τις αξίες καθώς και το όραμα του ιδρυτή, καθοδηγώντας με τον τρόπο αυτό να επηρεάζουν τόσο την εκάστοτε διοίκηση όσο και την αποστολή της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

Η κουλτούρα μπορεί να ικανοποιήσει αρκετές σημαντικές λειτουργίες, ορισμένες από τις οποίες είναι (Smircich, 1983):

- Να μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζόμενους
- Να βοηθά τους εργαζόμενους να επιτευχθούν υψηλότεροι στόχοι
- Να υποστηρίζει τη σταθερότητα του οργανισμού σαν κοινωνικό σύστημα
- Να χρησιμοποιείται ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων, αποτελώντας τον οδηγό τους για κατάλληλη συμπεριφορά.

Πόροι μιας επιχείρησης είναι εκείνα τα στοιχεία που διαθέτει με σκοπό να τα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των σκοπών της. Οι πόροι που είναι διαθέσιμοι σε μια

επιχείρηση μπορούν να ταξινομηθούν σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι **χρηματοοικονομικοί πόροι** είναι απαραίτητοι για όλους τους οργανισμούς, καθώς χρειάζονται για να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας τους και να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη τους. Βασικός σκοπός της εκτίμησης των χρηματοοικονομικών πόρων είναι να αποσαφηνιστεί αν η επιχείρηση έχει ικανή χρηματοοικονομική θέση ώστε να αναλάβει μια συγκεκριμένη στρατηγική. Ο όρος **φυσικοί πόροι** ενός οργανισμού αναφέρεται στην ιδιοκτησία και στην ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες. Υπάρχουν τρεις τύποι φυσικών πόρων: οι εγκαταστάσεις, η τοποθεσία των εγκαταστάσεων και τα αποθέματα πρώτων υλών ή πρόσβαση σε φυσικές πρώτες ύλες. Οι **τεχνολογικοί πόροι** αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση. Σε μια επιχείρηση τεχνολογικοί πόροι είναι η ύπαρξη πατέντας για διάφορα προσφερόμενα προϊόντα ή στη διαθέσιμη έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης. Τέλος, ο ανθρώπινος παράγοντας του οποίου ο ρόλος είναι ίσως ο πιο σημαντικός για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών και την υλοποίηση των στρατηγικών. Ως **ανθρώπινοι πόροι** ορίζονται εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους σε μια επιχείρηση να λειτουργήσει (Γεωργόπουλος, 2013).

## 2.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η **διαμόρφωση της στρατηγικής** (strategy formulation) είναι η διαδικασία ανάπτυξης μακροχρόνιου σχεδιασμού, σύμφωνα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές του περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, 2013). Το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής παρέχει στην εταιρεία τα κριτήρια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της εταιρικής αποστολής, την υιοθέτηση επιτεύξιμων σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών και τις πολιτικές της επιχείρησης (Wheelen et. al., 2018):

- **Η εταιρική αποστολή (mission)** ενός οργανισμού εκφράζει τον σκοπό ή το λόγο ύπαρξης του. Αναφέρει αυτό που η εταιρεία προσφέρει στην κοινωνία. Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής ορίζει το μοναδικό σκοπό που κάνει αυτήν την εταιρεία να ξεχωρίζει από άλλες επιχειρήσεις της κατηγορίας της. Παράλληλα, μια δήλωση αποστολής μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τις αξίες και τη φιλοσοφία

της επιχείρησης σχετικά με το πώς δραστηριοποιείται και αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της.

- **Οι σκοποί (objectives)** είναι τα τελικά αποτελέσματα μια προγραμματισμένης δραστηριότητας. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής μιας εταιρείας. Η διαφοροποίηση των σκοπών από τους στόχους (goals) είναι ότι οι σκοποί καθορίζουν τι θέλει η επιχείρηση να πετύχει και ορίζεται και το αντίστοιχο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, οι στόχοι ορίζονται ως μια δήλωση ανοιχτού τύπου για κάτι που επιθυμεί κάποιος να επιτύχει, χωρίς να ποσοτικοποιείται αυτό που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά ούτε και να ορίζεται χρονικό πλαίσιο για την πραγματοποίησή του. Μερικοί από τους τομείς στους οποίους μια εταιρεία μπορεί να θέσει σκοπούς και στόχους είναι: στην κερδοφορία (καθαρά κέρδη), στην αποτελεσματικότητα (χαμηλό κόστος, κλπ.), στην ανάπτυξη (αύξηση του συνολικού ενεργητικού, των πωλήσεων, κλπ.), στον πλούτο των μετόχων (μερίσματα και αύξηση τιμής της μετοχής), στην αξιοποίηση των πόρων (απόδοση ίδιων ή επενδυμένων κεφαλαίων), στη φήμη, στις συνεισφορές στο προσωπικό (ασφάλεια στην απασχόληση, αμοιβές), συνεισφορές στην κοινωνία (καταβολή φόρων, δωρεές, στα μερίδια της αγοράς, στην τεχνολογική ηγεσία (καινοτομίες, εφευρετικότητα), στην επιβίωση (αποφυγή της πτώχευσης) και τέλος στις προσωπικές ανάγκες των μελών της διοίκησης.
- **Οι στρατηγικές (strategies)** μιας επιχείρησης αποτελούν περιεκτικά σχέδια που δηλώνουν πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Οι στρατηγικές μεγιστοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιούν το ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Μια τυπική επιχείρηση εξετάζει τρεις τύπους στρατηγικής, οι οποίες και αναλύονται περαιτέρω στην επόμενη υποενότητα.
- **Οι πολιτικές (policies)** αποτελούν μια γενική οδηγία για τη λήψη αποφάσεων. Αποτελούν επιπλέον το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίησή της. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις στρατηγικές για να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας.

### 2.5.1 Επίπεδα Στρατηγικής

Σε μια επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής τα οποία είναι: **το επιχειρησιακό επίπεδο** (corporate – level strategy), **το επιχειρηματικό επίπεδο** (business – level strategy) και **το λειτουργικό επίπεδο**

(functional – level strategy). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους τρεις τύπους στρατηγικής ταυτόχρονα. Η ιεραρχία στρατηγικής αποτελεί μια ομαδοποίηση των τύπων στρατηγικής ανά επίπεδο στον οργανισμό. Οι τρεις τύποι στρατηγικής που χρησιμοποιούνται αλληλοσυμπληρώνονται και υποστηρίζουν η μια την άλλη. Ειδικότερα, οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες με τη σειρά τους υποστηρίζουν την ή τις εταιρικές στρατηγικές (Wheelen et. al., 2018).

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** (corporate strategy) περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση μιας επιχείρησης όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των διάφορων δραστηριοτήτων της. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει ως σκοπό να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί καθώς και πώς αυτές οι δομικές δραστηριότητες θα πρέπει να διαχειριστούν. Επιπρόσθετα, προσπαθεί να δημιουργήσει συνέργειες ανάμεσα στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες του Ομίλου. Υπάρχουν τρεις ερωτήσεις όπου η επιχειρησιακή στρατηγική σκοπεύει να απαντήσει (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ποιες καινούριες επιχειρηματικές δραστηριότητες η επιχείρηση θα πρέπει να αναλάβει (στρατηγικές ανάπτυξης),
- Σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες η επιχείρηση θα συνεχίσει να ασκεί δραστηριότητα (στρατηγικές σταθεροποίησης), και
- Ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να περικόψει και να σταματήσει να τις εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).

Η κατευθυντική επιχειρησιακή στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελείται από τρεις γενικούς προσανατολισμούς:

- Τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες επεκτείνουν τις δραστηριότητες της εταιρείας (Growth strategies) και διακρίνονται σε (Wheelen et. al., 2018):
  - **Ολοκλήρωσης (Concentration)**
    - ✓ Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal integration)
    - ✓ Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical integration)
  - **Διαποίκισης (Diversification)**
    - ✓ Συσχετισμένη Διαποίκιση (Related ή Concentric Diversification)
    - ✓ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση (Unrelated ή Conglomerate Diversification)

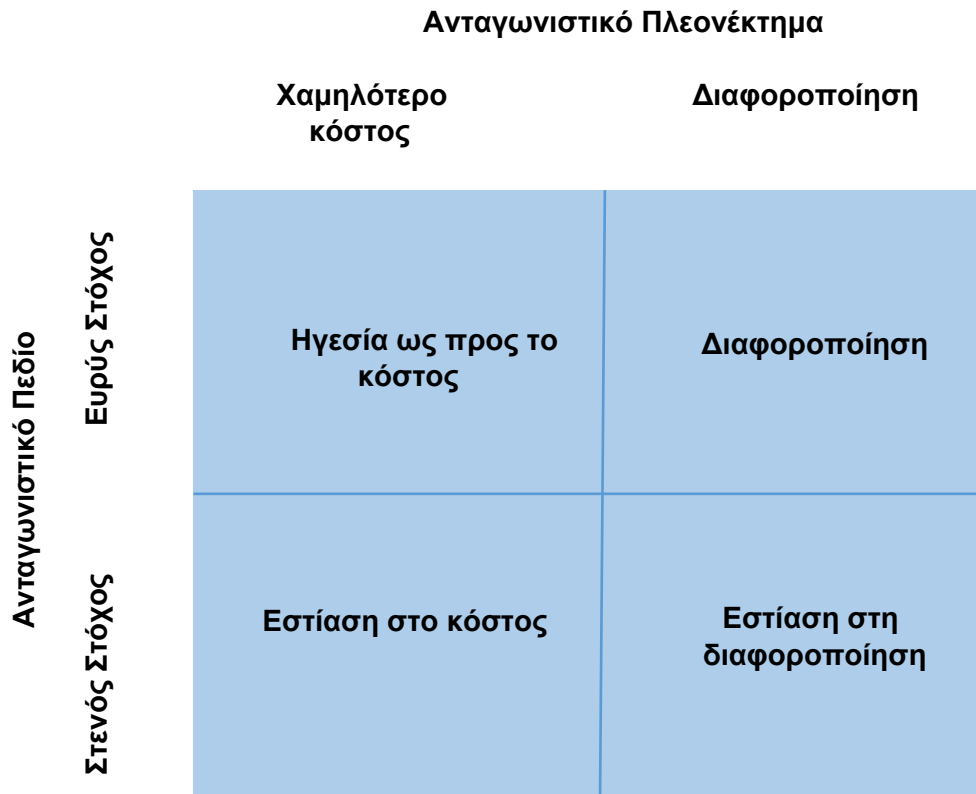
- Τις στρατηγικές σταθερότητας, οι οποίες δεν αλλάζουν τις τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας (Stability strategies) και διακρίνονται σε (Wheelen et. al., 2018):
  - Η στρατηγική της παύσης / συνέχισης με προσοχή (pause/proceed with caution)
  - Η στρατηγική καμίας αλλαγής (No change strategy)
  - Η στρατηγική του κέρδους (Profit strategy)
  
- Τις στρατηγικές περισυλλογής, οι οποίες μειώνουν το επίπεδο δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Retrenchment strategies) και διακρίνονται σε (Wheelen et. al., 2018):
  - Στρατηγική της διάσωσης ή αναστροφής (Turnaround strategy)
  - Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (Captive company strategy)
  - Στρατηγική της αποεπένδυσης (divestment strategy)
  - Στρατηγική Χρεοκοπίας (Bankruptcy strategy)
  - Στρατηγική Ρευστοποίησης (Liquidation strategy)

Η **επιχειρηματική στρατηγική** (Business Strategy) επικεντρώνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας ή μιας επιχειρηματικής μονάδας εντός του συγκεκριμένου κλάδου ή τμήματος της αγοράς που εξυπηρετεί η εταιρεία ή επιχειρηματική μονάδα. Η επιχειρηματική στρατηγική ενδέχεται να είναι ή ανταγωνιστική, δηλαδή να είναι ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές της με σκοπό να αποκτήσει πλεονέκτημα, ή και συνεργατική, δηλαδή να υπάρξει συνεργασία με μια ή περισσότερες εταιρείες σκοπεύοντας να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι όλων των ανταγωνιστών. Σύμφωνα με τον Porter, η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες τρεις στρατηγικές: στη στρατηγική Ηγεσία Κόστους (cost leadership strategy), στη στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy) και στη στρατηγική Εστίασης (focus strategy) (Wheelen et. al., 2018):

- **Ηγεσία Κόστους:** Σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις είναι να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Βασικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης με το χαμηλότερο κόστος μέσα στον κλάδο είναι μπορεί να προσφέρει το προϊόν της σε μια ανταγωνιστική τιμή. Η ιδέα πίσω από τη συγκεκριμένη στρατηγική είναι να μην μπορεί να γίνει εφικτή μια ενδεχόμενη προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να

πετύχουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής του προϊόντος (Γεωργόπουλος, 2013).

- **Διαφοροποίηση:** Η στρατηγική αυτή σκοπεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόν ή υπηρεσία, ικανή να προβάλλει την επιχείρηση στους καταναλωτές. Η πρόταση της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι να προσφέρει προϊόντα υψηλότερης «αξίας» από τους ανταγωνιστές. Η στρατηγική της διαφοροποίησης βασίζεται στην υπόθεση ότι οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση το οποίο είναι ή φαίνεται ότι είναι μοναδικό. Μια εταιρεία που ακολουθεί τη συγκεκριμένη στρατηγική προσπαθεί να διαφοροποιηθεί σε όσους περισσότερους παράγοντες είναι εφικτό, έτσι ώστε να προστατεύονται από τον ανταγωνισμό και η απήχυσή τους στο καταναλωτικό κοινό να είναι υψηλή (Γεωργόπουλος, 2013).
- **Εστίαση:** Η στρατηγική της εστίασης έχει ως σκοπό να αποκτήσει η εταιρεία μια ανταγωνιστική θέση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Αυτό είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί από μια επιχείρηση είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος), είτε με τη διαφοροποίηση έτσι ώστε να υπάρχει καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου (στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση) ή να πραγματοποιηθούν και τα δύο για το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, αλλά για μικρό χρονικό διάστημα. Η βασική αρχή της στρατηγικής της εστίασης είναι ότι μια επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει με το πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο μια αγορά-στόχο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, των οποίων οι δραστηριότητες απευθύνονται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς (Γεωργόπουλος, 2013).



**Διάγραμμα 2.4:** Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter

Πηγή: Porter, M. E., 1990, «The Competitive Advantage of Nations by Michael Porter», The Free Press.

Η **Λειτουργική Στρατηγική** (Functional Strategy) σχετίζεται με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων από την επιχείρηση. Αφορά τις επιχειρηματικές ενέργειες όπου πρέπει να πραγματοποιεί κάθε τμήμα της επιχείρησης, έτσι ώστε και η επιχείρηση να υλοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους. Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται από τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης κ.ά., τα οποία με τη σειρά τους αναπτύσσουν στρατηγικές μέσα στα όρια που έχουν οριστεί από την επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2013).

## 2.6 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η **υλοποίηση της στρατηγικής** είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι στρατηγικές και πολιτικές τίθενται σε δράση μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να σημαίνει αλλαγές στη συνολική κουλτούρα, στη δομή ή στο σύστημα μανάτζμεντ ολόκληρου του οργανισμού. Η υλοποίηση της στρατηγικής συνήθως πραγματοποιείται από στελέχη μεσαίου ή κατώτερου επιπέδου, με την εποπτεία της ανώτατης διοίκησης, με εξαίρεση τις περιπτώσεις που απαιτούνται δραστηρές αλλαγές. Στην υλοποίηση της στρατηγικής συχνά περιλαμβάνονται καθημερινές αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων (Wheelen et. al., 2018). Κεντρικά στοιχεία της υλοποίησης μιας στρατηγικής είναι: **τα προγράμματα**, **ο προϋπολογισμός** καθώς επίσης και **οι διαδικασίες** (Wheelen et. al., 2018):

- **Τα προγράμματα (programs)** αποτελούν την περιγραφή των ενεργειών ή βημάτων που απαιτούνται για την υποστήριξη μια στρατηγικής. Στην πραγματικότητα τα προγράμματα δίνουν την κατεύθυνση στη στρατηγική προς την δράση και την ενέργεια. Επιπλέον, μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της εταιρείας, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της εταιρείας ή την έναρξη μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.
- **Ο προϋπολογισμός (budget)** αποτελεί μια δήλωση των προγραμμάτων της εταιρείας σε χρηματικούς όρους. Χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό και στον έλεγχο και αναφέρει το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος. Επίσης καθορίζει μέσω οικονομικών εκτιμήσεων το προσδοκώμενο αντίκτυπο στο οικονομικό μέλλον της εταιρείας.
- **Οι διαδικασίες (procedures)** που μερικές φορές επονομάζονται και πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας (Standard Operating Procedures – SOP) είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς πως πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη εργασία (Wheelen et. al., 2018).

## 2.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος

**Η αξιολόγηση και ο έλεγχος (evaluation and control)** είναι μια διαδικασία στην οποία οι εταιρικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα της επίδοσης παρακολουθούνται, έτσι ώστε να μπορεί να συγκριθεί η πραγματική επίδοση με την επιθυμητή. Οι διευθυντές όλων των επιπέδων αξιοποιούν τις πληροφορίες που έχουν συλλέξει, έτσι ώστε να



λάβουν και τα αντίστοιχα διορθωτικά μέτρα και να επιλύσουν τυχόν προβλήματα. Παρότι η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν βασικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορεί να εντοπιστούν οι αδυναμίες στα στρατηγικά σχέδια που εφαρμόστηκαν προηγουμένως και έτσι να αποτελέσει το έναυσμα για να ξεκινήσει εκ νέου ολόκληρη η διαδικασία (Wheelen et. al., 2018).

**Επίδοση** (performance) είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων (Simon, 1957). Η άσκηση του στρατηγικού μάνατζμεντ δικαιολογείται σε σχέση με την ικανότητα του να βελτιώνει την επίδοση ενός οργανισμού, η οποία συνήθως μετρείται με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών. Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου, οι μάνατζερ θα πρέπει να λαμβάνουν σαφείς, έγκαιρες και αμερόληπτες πληροφορίες από τα άτομα που βρίσκονται κάτω από αυτούς στην ιεραρχία της εταιρείας. Αξιοποιώντας αυτές τις πληροφορίες οι μάνατζερ συγκρίνουν αυτό που συμβαίνει πραγματικά με αυτό που αρχικά είχε εκτιμηθεί στο στάδιο της διαμόρφωσης (Wheelen et. al., 2018).

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης ολοκληρώνει το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της επίδοσης το μάνατζμεντ μπορεί να προσαρμόσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής της, την υλοποίηση της ή και τα δύο (Wheelen et. al., 2018).

Η τελευταία φάση της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, η αξιολόγηση και ο έλεγχος στρατηγικής αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τους εξής δύο λόγους (Γεωργόπουλος, 2013):

- Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον για να επιβιώσει μια επιχείρηση χρειάζεται όχι μόνο να διαμορφώνονται οι κατάλληλες στρατηγικές, αλλά και να υλοποιούνται μέσα στο καθορισμένο χρονικό διάστημα.
- Μια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι βέβαιη για την ορθότητα, ούτε της υιοθετούμενης στρατηγικής, ούτε του τρόπου υλοποίησής της σ' ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο γίνεται όλο και περισσότερο πολυτάραχο.

Γίνεται αντιληπτό επομένως ότι κάθε επιχείρηση χρειάζεται ένα μηχανισμό αξιολόγησης και ελέγχου που θα της επιτρέψει να επιτύχει τα παραπάνω.

## **Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική**

Γεωργόπουλος, Α., Μαρούδας, Λ. & Πολυχρονίου, Π., 2019, «Σύγχρονο Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Γεωργόπουλος, Ν., 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

### **Ξενόγλωσση**

Alfred, C., 1962, «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise», MIT Press.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2005, «Exploring Corporate Strategy», 7<sup>th</sup> Edition, Harlow, FT Prentice Hall.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P., 2016, «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», 2<sup>η</sup> έκδοση, Επιμέλεια Έκδοσης: Μυλώνη Β., Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Mintzberg, H., 2007, «Tracking Strategies: Towards a General Theory», New York, Oxford University Press.

Porter, M. E., 1990, «The Competitive Advantage of Nations by Michael Porter», The Free Press.

Simon, H. A., 1957, «Administrative Behavior», 2<sup>nd</sup> Edition, New York: Free Press.

Smircich, L., 1983, «Concepts of Culture and Organizational Analysis», Administrative Science Quarterly, Sage Publications.

Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15<sup>th</sup> Edition, Pearson Publishing.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στη σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Αρχικά, θα παρουσιαστούν μερικοί από τους επικρατέστερους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM). Στη συνέχεια, αναλύονται τα χαρακτηριστικά και οι στόχοι αυτού. Επιπλέον, γίνεται αναφορά σχετικά με τη διαφορά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων και της Στρατηγικής Ανθρώπινων Πόρων. Τέλος, γίνεται μια σύντομη ανασκόπηση στην εξέλιξη του SHRM καθώς και στις θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν αποτυπωθεί όλα αυτά τα χρόνια.

#### **3.2 Ορισμός Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων**

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (Strategic Human Resource Management – SHRM) είναι αρκετοί. Ακολουθώντας, παρατίθενται ορισμένοι από τους πιο διαδεδομένους:

Σύμφωνα με τους Wright & McMahan (1992): «Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί το μοτίβο των προγραμματισμένων αναπτύξεων και δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού που προορίζονται ώστε να καταστήσουν ικανό έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του».

Επίσης, σύμφωνα με τον Boxall (2007) αποτελεί: «Μια προσέγγιση του μάνατζμεντ που περιλαμβάνει αυτές τις Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού που έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού και μετρά τον αντίκτυπο αυτών των στρατηγικών στην οργανωτική επίδοση».

Ένας άλλος ορισμός που έχει δοθεί είναι από τον Schuler (1992), ο οποίος αναφέρει σχετικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων ότι είναι: «Όλες εκείνες οι δραστηριότητες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στην προσπάθειά τους να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης».

Σύμφωνα με τον Kaufman (2015) αποτελεί: «Την επιλογή, ευθυγράμμιση και ενσωμάτωση του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό του να συμβάλει αποτελεσματικότερα στους στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους».

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί έχουν ως κοινή συνιστώσα την εξής: Σκοπός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι να προωθήσει του στόχους του οργανισμού (Armstrong & Brown, 2019).

### **3.3 Χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων**

Οι Hendry & Pettigrew (1986) πρότειναν τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά σχετικά με την έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων:

1. Η χρήση του προγραμματισμού.
2. Μια συνεκτική προσέγγιση για το σχεδιασμό και τη διαχείριση συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού, βασισμένη σε πολιτική απασχόλησης και ανθρώπινου δυναμικού, η οποία συχνά υποστηρίζεται από μια “φιλοσοφία”.
3. Η εναρμόνιση των δραστηριοτήτων και πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρηματική στρατηγική.
4. Η προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού ως “στρατηγικό πόρο” για την επίτευξη “στρατηγικού πλεονεκτήματος”.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) περιγράφεται από τον Boxall (1996) ως η διασύνδεση μεταξύ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Στην πραγματικότητα, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) είναι εννοιολογικό και υποστηρίζεται από μια σειρά από καθιερωμένες θεωρίες, αλλά ασχολείται επίσης και με τη πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας έμφαση τόσο στη σημασία της ενσωμάτωσης μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικών στρατηγικών όσο και μεταξύ των επιμέρους πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, επικεντρώνοντας στα οφέλη από τη λήψη μιας πιο μακροπρόθεσμης οπτικής για την πορεία του Ανθρώπινου Δυναμικού και πώς μπορεί αυτό να επιτευχθεί (Armstrong & Brown, 2019).

### **3.4 Στόχοι του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων**

Θεμελιώδης στόχος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι να δημιουργήσει οργανωσιακή ικανότητα, διασφαλίζοντας ότι ο οργανισμός διαθέτει αφοσιωμένους με ενεργή συμμετοχή και υψηλά κίνητρα εργαζομένους, οι οποίοι και θα προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων έχει τρεις βασικούς σκοπούς. Αρχικά, να επιτύχει μια κάθετη ευθυγράμμιση-ολοκλήρωση μεταξύ των Στρατηγικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και των επιχειρηματικών στρατηγικών καθώς και μια οριζόντια εναρμόνιση μεταξύ των στρατηγικών HR. Ο δεύτερος σκοπός είναι να παρέχει μια αίσθηση κατεύθυνσης σ' ένα συχνά παραχώδης περιβάλλον, έτσι ώστε οι ανάγκες της επιχείρησης αλλά και οι ατομικές και συλλογικές ανάγκες των εργαζομένων να μπορούν να καλυφθούν με την ανάπτυξη και εφαρμογή συνεκτικών πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και προγραμμάτων. Ο τρίτος σκοπός είναι να συμβάλει στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής δίνοντας έμφαση σε τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα που παρέχουν οι δυνάμεις του ανθρώπινου δυναμικού της (Armstrong & Taylor, 2014).

### **3.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) και Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων (HR Strategy)**

Αρκετές φορές τίθεται το ακόλουθα ερώτημα: Ποια είναι η διαφορά μεταξύ μιας Στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Οι Truss & Gratton (1994) έγραψαν σχετικά με το παραπάνω ερώτημα ότι: «Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) θα πρέπει να θεωρείται ως μια γενική ιδέα, η οποία συνδέει την ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπων εντός του οργανισμού με την επιχείρηση στο σύνολο της και το περιβάλλον της, ενώ όπως αναφέρουν η Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων (HR Strategy) θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια οργανωτική δραστηριότητα που εκτυλίσσεται κάτω από αυτήν την “ομπρέλα”».

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) αποτελεί μια συνολική προσέγγιση που παρέχει και την αντίστοιχη καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο τον οποίο μπορούν να αντιμετωπιστούν σημαντικά ζητήματα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, ώστε να μπορούν να επιτευχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι σκοποί της

επιχείρησης. Παρόλα αυτά, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) μπορεί να καταστεί πραγματικό μόνο όταν παράγει ενέργειες και αντιδράσεις, οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν στρατηγικές, είτε με τη μορφή συνολικών ή ειδικών στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, είτε με τη μορφή στρατηγικής συμπεριφοράς από την πλευρά των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού που συνεργάζονται με τα διευθυντικά στελέχη των υπόλοιπων τμημάτων του οργανισμού. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων προβάλλει το εννοιολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να πραγματοποιηθεί και να εφαρμοστούν μεμονωμένες Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού (Armstrong & Brown, 2019).

Σύμφωνα με τους Boxall & Purcell (2016): «Η Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται ως το κρίσιμο σύνολο οικονομικών και κοινωνικοπολιτικών επιλογών που κάνουν τα διευθυντικά στελέχη για την οικοδόμηση και διαχείριση του εργατικού δυναμικού».

Οι Cascio & Boudreau (2012) αναφέρουν ότι: «Η Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι παράλληλη και να διευκολύνει την εφαρμογή του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου ενός οργανισμού. Η Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων ευθυγραμμίζεται με αυτό το σχέδιο δημιουργώντας την ικανότητα στο ανθρώπινο δυναμικό και τον τρόπο οργάνωσης, το οποίο είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού».

Ο Purcell (2001) τονίζει ότι: «Η στρατηγική στο Ανθρώπινο Δυναμικό, όπως και σε άλλους τομείς, αφορά στη συνέχεια και στην αλλαγή, στην καταλληλότητα των περιστάσεων αλλά και στην πρόβλεψη του πότε αλλάζουν οι περιστάσεις».

Οι Wright & McMahan (1999) δηλώνουν ότι: «Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί στρατηγικό, μόνο εάν επιτρέπει σ' έναν οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς του».

Ο Boxall (2013) επισημαίνει ότι: «Η Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων είναι αναπόσπαστο μέρος ενός μεγαλύτερου επιχειρηματικού μοντέλου και αποτυγχάνει εάν δεν εξυπηρετεί τις οικονομικές επιταγές που είναι απαραίτητες για αυτό το μοντέλο».

Τέλος, η Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία αναπτύχθηκε σε μια εποχή κατά την οποία ο μονεταρισμός, η απελευθέρωση της αγοράς και η προτεραιότητα των εννοιών της αξίας των μετόχων έγιναν κυρίαρχες, πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων, καθώς και στην ευημερία των εργαζομένων και τα οικονομικά συμφέροντα των ιδιοκτητών (Armstrong & Brown, 2019).

### **3.6 Η Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων**

Η εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 δεν ήταν γραμμική, αντίθετα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια κυκλική διαδικασία (Armstrong & Brown, 2019). Στην ενότητα που ακολουθεί γίνεται αναφορά σχετικά με την εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.

#### **3.6.1 Εστίαση στην κάθετη εναρμόνιση ή εφαρμογή**

Η πρόταση ότι ο σχεδιασμός των ανθρωπίνων πόρων και ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να συνδέονται προήλθε αρχικά από τον Walker (1978). Εν συνεχεία, στο πρώτο άρθρο που ασχολήθηκε με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, οι Tichy et. al. (1982), πρότειναν ότι: «Το θεμελιώδες πρόβλημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι να διατηρείται η στρατηγική, η δομή και οι διαστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού σε άμεση ευθυγράμμιση».

Οι Fombrun et. al. στο βιβλίο «Strategic Human Resource Management», το 1984, ανέπτυξαν “το μοντέλο του Michigan” του ανθρώπινου δυναμικού, γνωστό ως και “matching model”, το οποίο πρότεινε ότι τα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM systems) και η οργανωσιακή δομή θα πρέπει να διαχειρίζονται με τρόπο που να είναι σύμφωνο με τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτό το σημείο αναφέρθηκε στην κλασική δήλωση τους ότι: «Το κρίσιμο καθήκον του μάνατζμεντ είναι η ευθυγράμμιση της τυπικής δομής και των συστημάτων ανθρωπίνων πόρων, έτσι ώστε να οδηγούν τους στρατηγικούς σκοπούς του οργανισμού (Fombrun et. al., 1984)». Αυτή είναι ουσιαστικά η έννοια της κάθετης εναρμόνισης (vertical fit) (Armstrong & Brown, 2019).

Στο “μοντέλο του Harvard”, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, το 1984, στο βιβλίο «Managing Human Assets», τόνισαν ότι: «Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ταιριάζουν με την επιχειρηματική στρατηγική». Υποστήριζαν επίσης μια πολύπλευρη προσέγγιση για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι οι μέτοχοι, εργαζόμενοι κ.λπ. (Beer et. al., 1984).

Οι Dyer & Holder (1988) έγραψαν για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων: «Οι στρατηγικές καθοδηγούνται από τις επιχειρήσεις και επικεντρώνονται στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Έτσι σ’ αυτήν την προοπτική, οι άνθρωποι θεωρούνται

κυρίως ως πόροι που πρέπει να διαχειρίζονται για την επίτευξη των στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων».

### **3.6.2 Οριζόντια Εναρμόνιση και «δέσμες»**

Οι Baird & Meshoulam (1988) επέκτειναν την έννοια της εφαρμογής για να ενσωματώσουν τόσο εξωτερικά, όσο και εσωτερικά στοιχεία. Η εξωτερική προσαρμογή είναι η ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης με τη στρατηγική της, ενώ η εσωτερική προσαρμογή είναι η ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης μεταξύ τους.

Οι Delery & Doty (1996) περιέγραψαν την “οπτική της διαμόρφωσης” ως εξής: «Για να είναι αποτελεσματικός ένας οργανισμός πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού που να επιτυγχάνει τόσο οριζόντια όσο και κάθετη εναρμόνιση. Η οριζόντια εφαρμογή (horizontal fit) αναφέρεται στην εσωτερική συνέπεια των πολιτικών ή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και η κάθετη εναρμόνιση (vertical fit) αναφέρεται στην αντιστοιχία του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού με άλλα οργανωτικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η εταιρική στρατηγική. Μια ιδανική εναρμόνιση θα ήταν αυτή με τον υψηλότερο βαθμό οριζόντιας προσαρμογής».

Σύμφωνα με τον MacDuffie (1995) στην έννοια της «δέσμης» εμπεριέχεται η ιδέα της ύπαρξης ενός πλαισίου πρακτικών, οι οποίες είναι αλληλένδετες και συνυπάρχουν. Είναι παραδεκτό όσον αφορά τις πρακτικές αυτές ότι «όσο περισσότερες τόσο το καλύτερο» σε σχέση με τον αντίκτυπο στην απόδοση λόγω της αλληλεπίδρασης και της αμοιβαίας ενίσχυσης των πολλαπλών πρακτικών.

### **3.6.3 Προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (Best-Practice Approach)**

Η προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (Best-Practice Approach) στηρίζεται στην άποψη ότι υπάρχει ένα σύνολο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες είναι καθολικές, με την έννοια ότι είναι οι καλύτερες σε οποιαδήποτε περίπτωση και ότι η υιοθέτησή τους θα οδηγήσει σε ανώτερη οργανωσιακή απόδοση (Armstrong & Brown, 2019).



Ο Pfeffer (1994) αποτύπωσε ένα σύνολο από τις καλύτερες πρακτικές:

1. Ασφάλεια στην εργασία
2. Επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού
3. Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες
4. Υψηλό πακέτο αποδοχών που εξαρτάται από την απόδοση
5. Εκτενή εκπαίδευση για την παροχή ειδικευμένου και με κίνητρα ανθρώπινου δυναμικού
6. Μείωση διακρίσεων
7. Εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών

### **3.6.4 Προσέγγιση της Καλύτερης Εξισορρόπησης (Best-Fit Approach)**

Η προσέγγιση της καλύτερης εξισορρόπησης (Best-Fit Approach) τονίζει τη σημασία της διασφάλισης ότι οι Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κατάλληλες για τις περιστάσεις του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας, των λειτουργικών διαδικασιών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες, τόσο του οργανισμού όσο και των ανθρώπων του. Από τους περισσότερους σχολιαστές είναι αποδεκτό ότι η προσέγγιση της καλύτερης εξισορρόπησης είναι πιο σημαντική από τη προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (Armstrong, 2006).

Ωστόσο, όπως δηλώνει ο Purcell (1999), υπάρχουν προβλήματα με τη προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής, ο οποίος έγραψε: «Η αναζήτηση για ένα ενδεχόμενο ή αντίστοιχο μοντέλο του HRM περιορίζεται επίσης από την αδυναμία μοντελοποίησης όλων των δυναμικών μεταβλητών, τη δυσκολία εμφάνισης της διασύνδεσης τους και τον τρόπο με τον οποίο, οι αλλαγές σε μια μεταβλητή έχουν αντίκτυπο σε άλλες». Σύμφωνα με τον Purcell (1999), οι οργανισμοί θα πρέπει να ενδιαφέρονται λιγότερο για την προσέγγιση της καλύτερης εξισορρόπησης και την προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής και να ευαισθητοποιηθούν περισσότερο στις διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής ώστε να μην παγιδευτούν στη λογική της ορθολογικής επιλογής.

### 3.6.5 Η θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων

Ένα από τα κυρίαρχα θεωρητικά πλαίσια στο χώρο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί και η θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων (Resource Based View). Η ιδέα αναπτύχθηκε από τον Barney (1991), ο οποίος δήλωσε ότι: «Μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κανέναν τρέχοντα ή δυνητικό ανταγωνιστή, και όταν αυτές οι εταιρείες δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής. Αυτό θα συμβεί αν οι πόροι τους είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και να μην υποκαθιστούνται».

Τα επόμενα χρόνια ο Barney (1995) ανέφερε ότι: «Η δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τους μοναδικούς πόρους και τις δυνατότητες που φέρνει μια επιχείρηση στον ανταγωνισμό. Για να ανακαλύψουν αυτούς τους πόρους και τις δυνατότητες, οι managers θα πρέπει να αναζητήσουν μέσα στην επιχείρηση τους για πολύτιμους, σπάνιους και δαπανηρούς στην αντιγραφή πόρους και στη συνέχεια να εκμεταλλευτούν αυτούς τους πόρους μέσω του οργανισμού τους».

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων που βασίζεται στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων μπορεί να παράγει αυτό που οι Boxall & Purcell (2016) αναφέρουν ως «πλεονέκτημα ανθρώπινου δυναμικού». Στόχος είναι η ανάπτυξη στρατηγικής ικανότητας. Αυτό σημαίνει στρατηγική προσαρμογή μεταξύ πόρων και ευκαιριών, απόκτηση προστιθέμενης αξίας από την αποτελεσματική χρήση των πόρων και από την πλευρά τους οι managers να μπορούν να σκέφτονται και να σχεδιάζουν στρατηγικά με την έννοια ότι κατανοούν τα βασικά στρατηγικά ζητήματα και να διασφαλίζουν ότι αυτό που κάνουν επιτρέπει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Armstrong & Brown, 2019).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, η θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων τονίζει ότι το να επενδύεις στους ανθρώπους αυξάνει την αξία τους για την επιχείρηση. Προτείνει ότι το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση διαθέτει ομάδα ανθρωπίνων πόρων που δεν μπορούν να μιμηθούν ή να αντικατασταθούν από τους ανταγωνιστές της (Armstrong & Brown, 2019).

### **3.6.6 Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου**

Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου σχετίζεται με την άποψη που βασίζεται στη θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων (Resource-Based View Theory). Δηλώνει ότι η μοναδική φύση των πόρων ανθρώπινου κεφαλαίου εντός της επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Nyberg et. al., 2014). Ωστόσο, όπως επισημαίνουν οι Delery & Roumpri (2017), το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από άλλους τύπους πόρων στο ότι ανήκει σε εργαζόμενους και μπορεί να μεταφερθεί σε άλλες επιχειρήσεις αν αποχωρήσουν. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο για τις εταιρείες να χρησιμοποιούν συστήματα ανθρώπινου δυναμικού για να ενισχύσουν τα υπάρχοντα επίπεδα ανθρώπινου κεφαλαίου, αρχικά προσελκύνοντας άτομα, στα οποία θα δίνονται ευκαιρίες ανάπτυξης και στη συνέχεια αποτρέποντας την απώλεια των επενδύσεων τους σε ανθρώπινο κεφάλαιο σε άλλες εταιρείες, ενισχύοντας τη δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία και εφαρμόζοντας πολιτικές διατήρησης (Armstrong & Brown, 2019).

### **3.6.7 Η θεωρία της Συμπεριφοράς**

Τα τέλη της δεκαετίας τους 1980 εμφανίστηκε η θεωρία της Συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους Lepak & Shaw (2008), υποδηλώνει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας ενθαρρύνοντας τις απαραίτητες συμπεριφορές που ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του οργανισμού. Προσέφερε μια νέα διάσταση στην εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, που αφορούσε τους ανθρώπους και το κέρδος (Armstrong & Brown, 2019).

Οι Schuler & Jackson (1987) υποστήριξαν ότι διαφορετικοί τύποι στρατηγικής (μείωση κόστους, βελτίωση ποιότητας και καινοτομία) απαιτούν διαφορετικούς τύπους συμπεριφορών από τους εργαζόμενους. Υποστήριξαν, ότι από τη στιγμή που έχουν εντοπιστεί οι επιθυμητές συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες ταιριάζουν με τη στρατηγική, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ώστε να διασφαλιστεί ότι αυτές οι συμπεριφορές πραγματοποιούνται.

Οι Cabrera & Bonache (1999) διεξήγαγαν έρευνα που υπογράμμισε την ανάγκη να ευθυγραμμιστεί η κουλτούρα ενός οργανισμού με τη στρατηγική του. Όπως σημείωσαν, η κουλτούρα θα είναι πλεονέκτημα για έναν οργανισμό εάν ενθαρρύνει συμπεριφορές που υποστηρίζουν τη στρατηγική του. Υποστήριξαν ότι μια ισχυρή στρατηγική

κουλτούρα μπορεί να δημιουργηθεί μέσω δύο διαδικασιών: Σχεδιασμός πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του οργανισμού για την προώθηση των επιθυμητών κανόνων συμπεριφοράς και σκόπιμη επιλογή υποψηφίων που μοιράζονται τις επιθυμητές αξίες.

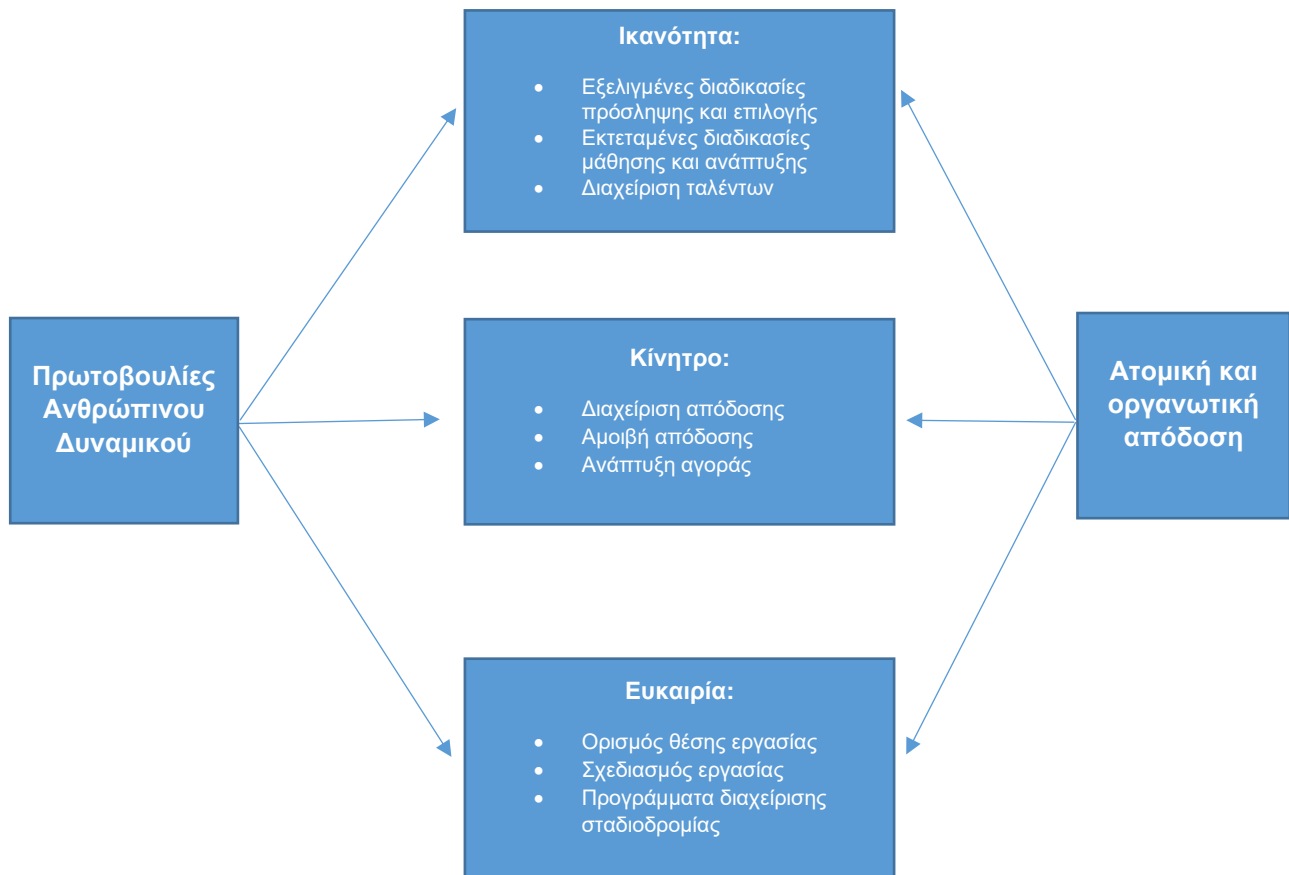
### 3.6.8 Η Το μοντέλο AMO

Το μοντέλο AMO όπως αρχικά διατυπώθηκε από τους Boxall & Purcell (2003) είναι ένα από τα πολλά μοντέλα που σχετίζονται με τη θεωρία της συμπεριφοράς, αλλά συνδέεται επίσης με τη σύνδεση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και επίδοσης που ξεκίνησε στα τέλη του 1990. Δηλώνει ότι η επίδοση (performance) εξαρτάται από την ικανότητα, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες του ατόμου.

Οι Boxall & Purcell (2016) το διατύπωσαν ως  $P = f(A, M, O)$  και εξήγησαν ότι τα άτομα αποδίδουν όταν έχουν:

- Την ικανότητα (Ability) να αποδώσουν (μπορούν να κάνουν τη δουλειά επειδή έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες).
- Τα κίνητρα (Motivation) να αποδώσουν (θα κάνουν τη δουλειά επειδή θέλουν να το κάνουν ή νιώθουν ότι πρέπει να το κάνουν).
- Την ευκαιρία (Opportunity) να αποδώσουν (η δομή και το περιβάλλον εργασίας τους παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη).

Επισημάναν επίσης ότι η ικανότητα, τα κίνητρα και η ευκαιρία κάποιου να αποδώσει θα εξαρτηθεί από δύο ομάδες παραγόντων: Πρώτον την εμπειρία του ατόμου, τη νοημοσύνη, την υγεία, την προσωπικότητα κλπ. και δεύτερον κάποιους περιστασιακούς παράγοντες των πρακτικών και πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού προσανατολισμένους στη δημιουργία του “AMO” και σχετικές μεταβλητές στο οργανωτικό πλαίσιο. Τέλος, σύμφωνα με τους Armstrong & Brown (2019), το μοντέλο AMO παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που πρέπει να περιλαμβάνονται σ’ ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης. Όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα, το μοντέλο AMO μπορεί να παρέχει ένα πλαίσιο για πρακτικές βελτίωσης της απόδοσης.



**Διάγραμμα 3.1:** Το πλαίσιο AMO ως πλαίσιο για πρακτικές HRM που ενισχύουν την απόδοση

Πηγή: Armstrong, M. & Brown, D., 2019, «Strategic Human Resources Management: Back to the future?», Brighton, IES Report 517.

### 3.6.9 Η αναλυτική προσέγγιση στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων βασίζεται στην πεποίθηση ότι η στρατηγική προσαρμογή 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. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι ουσιαστικά μια αναλυτική διαδικασία που συνεπάγεται τη χρήση τεκμηριωμένης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Evidence-based HRM), την

υποστήριξη από το e-HRM, αλλά κυρίως την εφαρμογή HR analytics (Armstrong & Brown, 2019).

### ***Evidence-based HRM***

Η τεκμηριωμένη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων 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. Σκοπός είναι η ενημέρωση των αποφάσεων σχετικά με τις καινοτομίες και τις βελτιώσεις του ανθρώπινου δυναμικού στην πολιτική και πρακτική ανθρώπινου δυναμικού και η διασφάλιση ότι οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται σύμφωνα με τα καλύτερα διαθέσιμα στοιχεία (Armstrong & Brown, 2019).

Οι Rousseau & Barends (2011) αναφέρουν ότι στον πυρήνα της, η τεκμηριωμένη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συνδυάζει τέσσερα θεμελιώδη χαρακτηριστικά στην καθημερινή πρακτική διαχείρισης και στη λήψη αποφάσεων:

1. Χρήση των καλύτερων επιστημονικών στοιχείων από πηγές που έχουν αξιολογηθεί.
2. Συστηματική συλλογή οργανωτικών στοιχείων, 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. Δεοντολογικά ζητήματα που σταθμίζουν τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των αποφάσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία.

### ***e-HRM***

Σύμφωνα με τους Marler & Fisher (2013), το e-HRM αποτελείται από διαμορφώσεις υλικού υπολογιστή, λογισμικού και πόρων ψηφιακής δικτύωσης που διευκολύνουν τις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (πχ. πρακτικές, πολιτικές και υπηρεσίες) μέσω ατομικών ή ομαδικών αλληλεπιδράσεων εντός και εκτός των οργανωτικών ορίων. Το e-HRM χρησιμοποιείται για την ανάλυση των δεδομένων ανθρωπίνων πόρων ως βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

## **HR Analytics**

Το HR Analytics περιγράφεται σε μεγάλο μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας ως βασική απαίτηση για αποτελεσματικό Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων. Χρησιμοποιεί ανάλυση δεδομένων για να παρέχει τη βάση για την αξιολόγηση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της συμβολής των ανθρώπων στις οργανωτικές επιδόσεις. Οι ορισμοί των HR analytics που παρέχονται στη βιβλιογραφία επικεντρώνονται στα ακόλουθα δύο σημεία: την παροχή προγνωστικών αναλύσεων και τη σύνδεση μεταξύ των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού ή/και δεδομένων εργατικού δυναμικού και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Armstrong & Brown, 2019). Σύμφωνα με την KPMG (2013) ορίζεται ως: «Η σύνθεση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων και πληροφοριών για την παροχή προγνωστικής διορατικότητας και υποστήριξης λήψης αποφάσεων για τη διαχείριση των ανθρώπων στους οργανισμούς». Αντίστοιχα, η Hesketh (2013) γράφοντας για το CIPD, περιέγραψε το HR Analytics ως την εκτεταμένη χρήση δεδομένων, στατιστικής και ποσοτικής ανάλυσης, επεξηγηματικών και προγνωστικών μοντέλων και διαχείρισης με βάση τα γεγονότα για τη δρομολόγηση αποφάσεων και δράσεων.

Ως εκ τούτου, πρόκειται για την εξόρυξη δεδομένων (data mining). Σύμφωνα με τους Angrave et. al. (2016) μεγάλο μέρος της αξίας των δεδομένων Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιείται για να απαντηθούν στρατηγικά ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δημιουργούν αξία για τον οργανισμό, ώστε η αξία αυτή να μπορεί να συλλεχθεί και να αξιοποιηθεί. Σύμφωνα με έρευνα του CIPD (2018) έγινε αντιληπτό ότι μια ισχυρή κουλτούρα ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε καλά επιχειρηματικά αποτελέσματα και ότι το HR Analytics εξακολουθεί να είναι μια εξελισσόμενη πρακτική για τον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλη την επιχείρηση.

Οι Marler & Boudreau (2017) δήλωσαν ότι το HR Analytics αποτελείται από μια σειρά διαδικασιών, οι οποίες υποστηρίζονται από την τεχνολογία, χρησιμοποιώντας περιγραφικές, οπτικές και στατιστικές μεθόδους για την ερμηνεία των δεδομένων των ανθρώπων και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι αναλυτικές διαδικασίες σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και τις οργανωτικές επιδόσεις. Οι μετρήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της προόδου στην επίτευξη στρατηγικών στόχων ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong & Brown, 2019).

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ξενόγλωσση

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., 2006, «Strategic human resource management: A guide to action», 3<sup>th</sup> Edition, London and Philadelphia, Kogan Page.

Armstrong, M. & Taylor, S., 2014, «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice», 13<sup>th</sup> Edition, Kogan Page.

Armstrong, M. & Brown, D., 2019, «Strategic Human Resources Management: Back to the future?», Brighton, IES Report 517.

Baird, L. & Meshoulam, I., 1988, «Managing two fits of strategic human resource management», *Academy of Management Review*, 13 (1).

Barney, J. B., 1991, «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management Studies*, 17 (1).

Barney, J. B., 1995, «Looking inside for competitive advantage», *Academy of Management Executive*, 9 (4).

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R., 1984, «Managing Human Assets», New York, The Free Press.

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. & Purcell, J., 2003, «Strategy and Human Resource Management», 1<sup>st</sup> Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

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.

Boxall, P.F., 2013, «Building highly-performing work systems: analyzing HR systems and their contribution to organisational performance», in (eds) Paauwe J., Guest D. E., Wright P. M., *HRM and Performance*, Chichester, Wiley.

Boxall, P. F. & Purcell, J., 2016, «Strategy and Human Resource Management», 4<sup>th</sup> Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Cabrera, E. F. & Bonache, J., 1999, «An expert HR system for aligning organisational culture and strategy», *Human Resource Planning*, 22 (1).

Cascio, W. & Boudreau, J., 2012, «Short Introduction to Strategic Human Resource Management», New York, Cambridge University Press.

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].



- Delery, J. E. & 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).
- Delery, J. E. & Roumpi, D., 2017, «Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?», *Human Resource Management Journal*, 27 (1).
- Dyer, L. & Holder, G.W., 1988, «Strategic human resource management and planning», in Dyer L (ed.) *Human Resource Management: evolving roles and responsibilities*, Washington DC, Bureau of National Affairs.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A., 1984, «Strategic Human Resource Management», New York, Wiley.
- Hendry, C. & Pettigrew, A., 1986, «The practice of strategic human resource management», *Personnel Review*, 15, (5).
- Kaufman, B., 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).
- KPMG, 2013, «People are the real numbers», KPMG.
- Lepak, D. P. & Shaw, J. D., 2008, «Strategic HRM in North America: looking to the future», *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8).
- MacDuffie, J. P., 1995, «Human resource bundles and manufacturing performance», *Industrial Relations Review*, 48 (2).
- 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).
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W., 2017, «An evidence-based review of HR Analytics», *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1).
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D. & Lepak, D. P., 2014, «Resource-based perspectives on unit-level human capital: a review and integration», *Journal of Management*, 40 (1).
- Pfeffer, J., 1994, «Competitive Advantage Through People», Boston, Harvard Business School Press.
- Purcell, J., 1999, «Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac», *Human Resource Management Journal*, 9 (3).
- Purcell, J., 2001, «The meaning of strategy in human resource management», in Storey J (ed.), *Human Resource Management: A critical text*, 2<sup>nd</sup> edn, London, Thompson Learning.
- Rousseau, D. M. & Barends, E. G. R., 2011, «Becoming an evidence-based practitioner», *Human Resource Management Journal*, 21 (3).
- Schuler, R. & Jackson, S., 1987, «Linking competitive strategies with human resource management practices», *Academy of Management Executive*, 9 (3).
- Schuler, R., 1992, «Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business», *Organisational Dynamics*, 21 (1).
- Tichy, N., Fombrun, C. & Devanna, M., 1982, «Strategic human resource management: the evolution of the field», *Sloan Management Review*, 23 (2).

Truss, C. & Gratton, L., 1994, «Strategic human resource management: a conceptual approach», *International Journal of Human Resource Management*, 5 (3).

Walker, J., 1978, «Linking human resource planning with strategic planning», *Human Resource Planning*, 1.

Wright, P. M. & McMahan, G. C., 1992, «Theoretical perspectives for SHRM», *Journal of Management*, 8 (2).

Wright, P. M. & McMahan, G. C., 1999, «Theoretical perspectives for human resource management», in Schulker R. S. and Jackson S. E. (eds.), *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.**

### **Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλει στην απόκτηση και διατήρηση αυτού. Αρχικά, θα οριστεί το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και στη συνέχεια θα αναλυθεί η έννοια του Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Έπειτα, γίνεται αναφορά στο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα βάση της θεωρίας Πόρων-Ικανοτήτων αλλά και πως η ανάλυση VRIO Framework μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τους πόρους εκείνους, οι οποίοι θα προσδώσουν στην εταιρεία Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Τέλος αναλύεται πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να αποτελέσει όχι μόνο πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος αλλά και Πηγή Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

#### **4.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος διατυπώθηκε από τον Michael Porter (1985), όπου σύμφωνα με τον ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από μια επιχείρηση που προσφέρει αξία στους πελάτες της μεγαλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της. Για να το επιτύχουν, οι επιχειρήσεις επιλέγουν αγορές στις οποίες μπορούν να υπερέχουν και να 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 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 ανέπτυξε τις τρεις γενικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι

οποίες αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο. Οι στρατηγικές αυτές είναι: Ηγεσία κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

Η έννοια που διέπει τις παραπάνω στρατηγικές είναι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο οποιασδήποτε στρατηγικής και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί από μια επιχείρηση να κάνει μια επιλογή για τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιδιώκει να επιτύχει και του πεδίου εντός του οποίου θα το αποκτήσει (Porter, 1985).

### 4.3 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο Barney (1991) διέκρινε **το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** μιας επιχείρησης που μπορεί να αντιγραφεί και **το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (sustainable competitive advantage), το οποίο και δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Αυτό οδηγεί και στη σημαντική έννοια των διακεκριμένων/θεμελιωδών ικανοτήτων (distinctive capabilities).

Ο Kay (1999) σχολίασε ότι: «Οι ευκαιρίες για τις εταιρείες να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζονται από τις δυνατότητες τους». Μια διακεκριμένη/θεμελιώδη ικανότητα μπορεί να περιγραφεί ως ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που στη φράση του Quinn (1980) «προσφέρει ανωτερότητα στον οργανισμό». Σύμφωνα με τον Kay (1999), 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. Αντίθετα, οι αντιγράψιμες ικανότητες, είναι εκείνες οι ικανότητες, οι οποίες μπορούν να αναπαραχθούν από οποιαδήποτε εταιρεία μέσω δεξιοτήτων μάνατζμεντ και οικονομικών πόρων (Kay, 1999).

Οι Prahalad & Hamel (1990) υποστηρίζουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει μακροπρόθεσμα όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει «βασικές ικανότητες (core competences)» που είναι ανώτερες από τους ανταγωνιστές της.

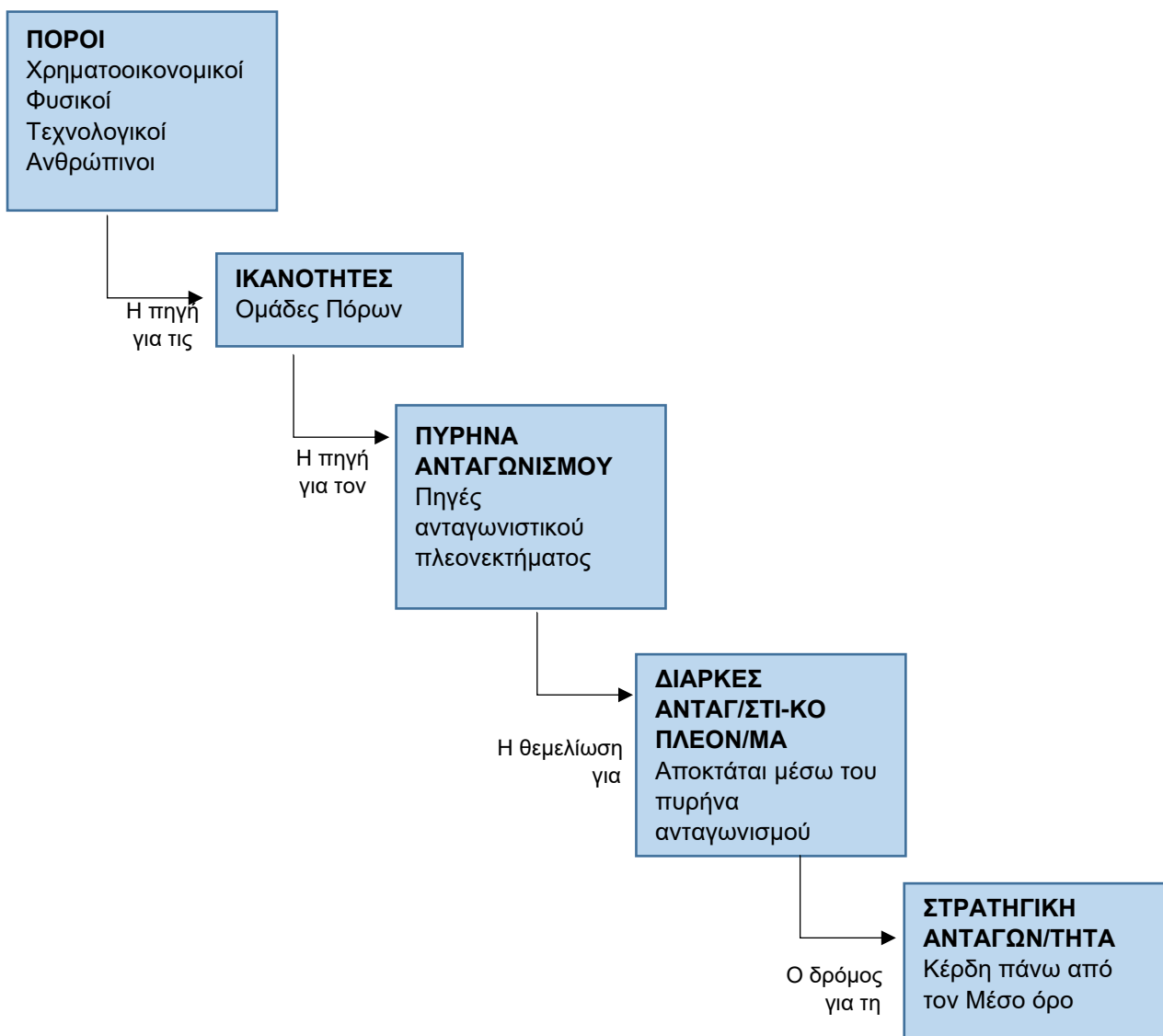
Οι πόροι (resources) αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού και επομένως αποτελούν τα βασικά δομικά στοιχεία του οργανισμού. Περιλαμβάνουν υλικά περιουσιακά στοιχεία (όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, τοποθεσία), ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία (αριθμός εργαζομένων, δεξιότητες και κίνητρα) και άυλα περιουσιακά στοιχεία [όπως η τεχνολογία (διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικά δικαιώματα), κουλτούρα και φήμη] (Grant, 2008).

Οι ικανότητες (capabilities) αναφέρονται στην ικανότητα μιας εταιρείας να εκμεταλλεύεται τους πόρους της. Αποτελούνται από επιχειρηματικές διαδικασίες που διαχειρίζονται την αλληλεπίδραση μεταξύ των πόρων, όπου οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές. Όταν αυτές οι δυνατότητες αλλάζουν συνεχώς και επαναπροσδιορίζονται για να προσαρμόζονται στο αβέβαιο περιβάλλον ονομάζονται δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities) (Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007).

Μια βασική ικανότητα (core competency) είναι μια ικανότητα που ξεπερνά τα όρια διαχωρισμού τμημάτων, είναι ευρέως διαδομένη εντός της εταιρείας και είναι κάτι που η εταιρεία γνωρίζει να εκτελεί πολύ καλά (Javidan, 1998). Τη βασική ικανότητα εκτός από την επιχείρηση τη διαθέτουν και οι ανταγωνιστές της ή μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από αυτούς.

Οι πόροι και οι ικανότητες έχουν αξία μόνο εάν παρέχουν στον οργανισμό τη δυνατότητα να πραγματοποιούν εξαιρετικές αποδόσεις. Η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους (Resource-based approach) είναι ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο για την ανάλυση των πόρων και των ικανοτήτων προκειμένου να καθοριστεί τι μπορεί να προσφέρει στον οργανισμό πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Wheelen et. al., 2018).

Σύμφωνα με τους Hitt et. al. (1997), οι πόροι πρέπει να οργανωθούν σε ομάδες που να διασφαλίζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Σύμφωνα και με το διάγραμμα 4.1, οι πόροι θα πρέπει να συνδυάζονται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες. Αντίστοιχα, οι ικανότητες είναι εκείνες που αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού ή των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης που με τη σειρά τους αποτελούν τη θεμελίωση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί το δρόμο για στρατηγική ανταγωνιστικότητα (Γεωργόπουλος, 2013).



**Διάγραμμα 4.1:** Πόροι και Ικανότητες σαν Στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

#### 4.4 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα βάσει της θεωρίας Πόρων-Ικανοτήτων

Οι ακαδημαϊκοί προσπάθησαν να κατανοήσουν τους παράγοντες που καθορίζουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων για πολλά χρόνια. Η άποψη που βασίζεται στη θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων παρέχει μια οικονομική βάση για την εξέταση του ρόλου του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της εταιρείας. Η θεωρία

Πόρων-Ικανοτήτων αναλύθηκε και στο κεφάλαιο 3, αποτελώντας ένα από τα κυρίαρχα θεωρητικά πλαίσια στο χώρο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Η άποψη που βασίζεται στη θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων εστιάζει σε εταιρικούς πόρους που μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός του κλάδου (Barney & Wright, 1998). Οι πόροι αυτοί όπως ειπώθηκε και παραπάνω μπορεί να είναι τα υλικά περιουσιακά στοιχεία, τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία.

Αρκετοί ακαδημαϊκοί συγγραφείς έχουν εφαρμόσει τη θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων για την κατανόηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς, καθώς υπάρχει η αναγνώριση ότι οι άνθρωποι πόροι σ' έναν οργανισμό μπορούν να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney & Wright, 1998). Οι Wright et. al. (1994) χρησιμοποίησαν τη συγκεκριμένη θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων για να εξετάσουν πως οι άνθρωποι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Lado et. al. (1994) διερεύνησαν τη δυνατότητα οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Snell et. al. (1996) προσπάθησαν να ενσωματώσουν την άποψη που βασίζεται στη θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων με την έννοια της οργανωσιακής μάθησης. Σύμφωνα με τους Barney & Wright (1998) και τους Wright et. al. (1994), δίνεται έμφαση στα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του συνόλου της γνώσης, της εμπειρίας, των ικανοτήτων και της δέσμευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης, τη σχέση μεταξύ των παραπάνω εντός της επιχείρησης αλλά και τη σχέση αυτών στο εξωτερικό περιβάλλον. Τη στιγμή που πολλοί πιστεύουν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν σε μια επιχείρηση πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι συχνά δύσκολο να προσδιοριστούν ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που το υποστηρίζουν (Barney & Wright, 1998). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Barney & Wright (1998) λαμβάνεται υπόψη ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν όλα τα προγράμματα, τις πολιτικές και τις πρακτικές που η επιχείρηση χρησιμοποιεί για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Έχοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, οι Barney & Wright (1998) πρότειναν για να προσδιοριστεί η αξία του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ως προς τη δομή της όπως επίσης και για να προσδιοριστεί ο σημαντικός ρόλος της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χρειάζεται να τεθούν οι ακόλουθες τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες αναλύονται και στην επόμενη υποενότητα. Αυτές οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν τα ερωτήματα σχετικά με την αξία, τη σπανιότητα, τη δυσκολία στη μίμηση και τη στήριξη από την επιχείρηση ή αυτό που αναφέρεται ως ανάλυση VRIO Framework (Barney & Wright, 1998).

## 4.5 Η Ανάλυση VRIO Framework

Σύμφωνα με τον Barney (1991), ο οποίος αρχικά ανέπτυξε το VRIN framework και σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά, βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί κατά πόσο μια ικανότητα μπορεί να αποτελέσει εν δυνάμει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1. Να δημιουργεί αξία (**V**aluable) στον πελάτη.
2. Να έχει σπανιότητα (**R**areness) σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
3. Να μην μπορεί να αντιγραφεί (**I**mitability) από τους ανταγωνιστές.
4. Να μην υποκαθίσταται (**N**on- substitutability).

Στην πορεία το συγκεκριμένο πλαίσιο εξελίχθηκε σε **VRIO framework**, όπου στο τελευταίο χαρακτηριστικό περιγράφεται ο οργανισμός (**O**rganization), με την έννοια της ετοιμότητας του να μπορεί να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τον πόρο για περαιτέρω ανάπτυξη.

Στο διάγραμμα 4.2 παρουσιάζονται συνοπτικά οι ερωτήσεις που τίθενται για να προσδιοριστεί μια ικανότητα ως διακεκριμένη:

<b>V</b>	Αξία (Value): Υπάρχουν ικανότητες που έχουν αξία για τους πελάτες και επιτρέπουν στον οργανισμό να ανταποκριθεί στις απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος;
<b>R</b>	Σπανιότητα (Rareness): Υπάρχουν ικανότητες που δεν διαθέτει κανείς;
<b>I</b>	Δυσκολία στη μίμηση (Inimitability): Είναι οι ικανότητες δύσκολο και δαπανηρό να αποκτηθούν και να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές;
<b>O</b>	Στήριξη από τον Οργανισμό (Organization): Υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση προκειμένου να αξιοποιήσει η επιχείρηση αυτές τις ικανότητες;

### Διάγραμμα 4.2: Ανάλυση VRIO

Πηγή: Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P., 2016, «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», 2<sup>η</sup> έκδοση, Επιμέλεια Έκδοσης: Μυλών Β., Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Εάν η απάντηση σε καθεμία από αυτές τις ερωτήσεις είναι καταφατική για μια συγκεκριμένη ικανότητα, τότε θεωρείται πλεονέκτημα και επομένως διακριτή ικανότητα (Barney, 2002). Αυτό θα πρέπει να παρέχει στην εταιρεία ένα πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσει σε υψηλότερη επίδοση (Newbert, 2008).



Κάθε ικανότητα θα πρέπει να εξετάζεται ξεχωριστά και μόνο αν πληροί και τα τέσσερα στοιχεία προσδίδει πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Προκειμένου μια ικανότητα να είναι πολύτιμη (Valuable) αντίστοιχα, θα πρέπει να επιτρέπει στον οργανισμό είτε να χρεώνει περισσότερα για αυτά που προσφέρει από ότι οι ανταγωνιστές του, είτε να έχει χαμηλότερο κόστος από εκείνο των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας μια προσφορά για τον πελάτη που υπερβαίνει αυτή των ανταγωνιστών (Wheelen et. al., 2018).

Αναφορικά με τη σπανιότητα (Rareness) μιας ικανότητας, ο εμπειρικός κανόνας αναφέρει ότι εάν ένας ανταγωνιστής έχει την ίδια ικανότητα ακόμη και στο ισοδύναμο επίπεδο, τότε εξακολουθεί η ικανότητα αυτή να είναι σχετικά σπάνια. Ωστόσο, εάν περισσότεροι από ένας ανταγωνιστές έχουν την ίδια ικανότητα, τότε αποτυγχάνει στη σπανιότητα και θα εξαλειφθεί ως δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen et. al., 2018).

Σχετικά με τη δυσκολία στη μίμηση (Inimitability) μιας ικανότητας, θα πρέπει να εξετάζεται το εξής ακόλουθο: Εάν ένας οργανισμός έχει πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι πιθανό οι ανταγωνιστές να ψάξουν να βρουν κάτι παρόμοιο με αυτό που προσφέρεται στην αγορά, είτε μιμούμενοι, είτε να προσπαθήσουν να το υποκαταστήσουν. Όσο περισσότερο ένας οργανισμός μπορεί να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο καλύτερα θα είναι. Η μίμηση είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι υποκείμενοι πόροι ή οι βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από άλλους. Στο βαθμό που η ικανότητα μιας επιχείρησης προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να μιμηθούν αυτό το σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων (Wheelen et. al., 2018). Μια βασική ικανότητα μπορεί εύκολα να αντιγραφεί στο βαθμό που είναι διαφανής, μεταβιβάσιμη και υπάρχει η δυνατότητα αναπαραγωγής (Wheelen et. al., 2018):

- Διαφάνεια (Transparency) είναι η ταχύτητα με την οποία άλλες επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν τη σχέση πόρων και ικανοτήτων που υποστηρίζουν τη στρατηγική μιας επιτυχημένης επιχείρησης.
- Η δυνατότητα μεταφοράς είναι η ικανότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται για να υποστηρίξουν μια ανταγωνιστική πρόκληση.
- Η δυνατότητα αναπαραγωγής (replicability) είναι η ικανότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιούν όμοιους πόρους και ίδιες ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία της άλλης εταιρείας.

Είναι σχετικά εύκολο για μια εταιρεία να μιμηθεί τη βασική ικανότητα μιας άλλης εταιρείας, εάν αυτή προέρχεται από ρητή γνώση (explicit knowledge), δηλαδή γνώση που μπορεί να επικοινωνηθεί. Αντίθετα, η σιωπηρή γνώση (tacit knowledge), είναι εκείνη η γνώση, η οποία δεν μεταδίδεται εύκολα καθώς είναι βαθιά ριζωμένη στην εμπειρία των εργαζομένων ή στην κουλτούρα μιας εταιρείας. Η σιωπηρή γνώση είναι πιο πολύτιμη και είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σ' ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τη ρητή γνώση, καθώς είναι πιο δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τη μιμηθούν (Wheelen et. al., 2018).

Η τελική αποστολή σχετικά με τη λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να παρέχει στην επιχείρηση εκείνους τους πόρους που παρέχουν αξία, είναι σπάνιοι και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από άλλους οργανισμούς καθώς και να υπάρχει η κατάλληλη στήριξη από την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Barney & Wright (1998), αυτή η αναζήτηση συνεπάγεται την ανάπτυξη εργαζομένων που έχουν δεξιότητες και κίνητρα για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και διαχείρισης της κουλτούρας του οργανισμού για την ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και της εμπιστοσύνης. Επίσης σύμφωνα με τους Barney & Wright (1998) απαιτεί οι λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού να εστιάζουν με μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη συνεκτικών συστημάτων πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που υποστηρίζουν αυτούς τους στόχους.

### Είναι ένας πόρος . . .

Πολύτιμος?	Σπάνιος?	Δύσκολος στη μίμηση?	Υποστηριζόμενος από τον οργανισμό?	Ανταγωνιστικές Επιπτώσεις	Απόδοση
<b>Όχι</b>	—	—	↑ ↓	<b>Ανταγωνιστικό μειονέκτημα</b>	Κάτω από το κανονικό
<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>	—		<b>Ανταγωνιστική ισοτιμία</b>	Κανονικό
<b>Ναι</b>	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>		<b>Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>	Πάνω από το κανονικό
<b>Ναι</b>	<b>Ναι</b>	<b>Ναι</b>		<b>Διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>	Πάνω από το κανονικό

**Διάγραμμα 4.3:** The VRIO Framework

Πηγή: Barney, J., 1997, «Gaining and Sustaining Competitive Advantage», Addison-Wesley Publishing Company, Table 5.2 (μεταφρασμένο).

#### **4.6 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σαν πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Σύμφωνα με τους Wang et. al. (2011), οι πηγές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα τομέων. Το Μάιο του 2011, διεξήχθη μια έρευνα, σύμφωνα με την οποία, οι εσωτερικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες. Συγκεκριμένα, προσδιόρισαν τις ακόλουθες τρεις πηγές:

1. Την τεχνολογία και καινοτομία
2. Το ανθρώπινο δυναμικό
3. Την οργανωτική δομή

Στόχος της έρευνας ήταν να τονιστεί ότι μέσα από τις παραπάνω εσωτερικές πηγές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί μια επιχείρηση να αποκομίσει αρκετά οφέλη. Ο στόχος της αναγνώρισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η σύνδεση με τους πόρους και τις βασικές ικανότητες του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό ορίστηκε ως έναν όρος που περιγράφει τα άτομα που αποτελούν το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού. Στην έρευνα που διεξήχθη τονίστηκε ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μόνο δημιουργώντας αξία με τρόπο που να είναι δύσκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές (Wang et. al., 2011).

Σύμφωνα με τους Wang et. al. (2011), οι παραδοσιακές πηγές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως είναι οι χρηματοοικονομικοί και φυσικοί πόροι, η τεχνολογία και οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας. Ωστόσο το επιχείρημα που βασίζεται σε πόρους είναι ότι αυτές οι πηγές είναι όλο και πιο εύκολο να αντιγραφούν. Επομένως, οι πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jackson & Schuler, 1995).

#### **4.7 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως πηγή Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Οι Wright et. al. (1994) εξετάζουν πως οι ανθρώπινοι πόροι πληρούν τα κριτήρια που περιγράφονται για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βασισμένοι στην «ανάλυση της χρησιμότητας», καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι:

- Οι άνθρωποι πόροι παρέχουν αξία στις επιχειρήσεις, καθώς επίσης παρέχουν μεθόδους για την εκτίμηση αυτής της αξίας.
- Οι εταιρείες με υψηλά επίπεδα γνωστικής ικανότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους διαθέτουν πιο πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο από εκείνο των ανταγωνιστών τους.
- Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι σχεδόν πάντα αμίμητο.
- Είναι δυνατή η αντικατάσταση άλλων πόρων βραχυπρόθεσμα, αν και προτείνουν ότι είναι πολύ απίθανο μια τέτοια υποκατάσταση να οδηγήσει σε διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, στο βαθμό που ο πόρος αντισταθμίζει το πλεονέκτημα των ανθρώπινων πόρων είναι ο ίδιος σπάνιος, αμίμητος ή μη υποκατάστατος, δεν θα αντιγραφεί και το ανθρώπινο δυναμικό θα αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όσον αφορά τον ρόλο των ανθρώπινων πόρων στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι Wright et. al. (1994) ισχυρίζονται τα εξής:

- Οι εταιρείες με υψηλά επίπεδα ανθρώπινου κεφαλαίου έχουν εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Αυτό συμβαίνει επειδή αναπτύσσουν πιο αποτελεσματικά μέσα για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους. Τέτοιες εταιρείες έχουν επίσης μεγαλύτερη ικανότητα να ανταποκρίνονται σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της αίσθησης της ανάγκης για αλλαγή και της ανάπτυξης προσαρμογών σε αυτήν.
- Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δημιουργώντας και αναπτύσσοντας μια δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου υψηλής ποιότητας.
- Οι εταιρείες σ' έναν κλάδο που αναπτύσσουν αποτελεσματικούς συνδυασμούς συστημάτων επιλογής και ανταμοιβής έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επειδή το ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει τη δυνατότητα να μετακινείται εύκολα.

- Ο σωστός συνδυασμός πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της δεξαμενής κεφαλαίων ανθρωπίνων πόρων. Έτσι, αν και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελούν από μόνες τους πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη διατηρήσιμου κεφαλαιακού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης της δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου.

Υπάρχουν δύο πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού όπου σε συνεργασία μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Αρχικά, σύμφωνα με τους Flamholtz & Lacey (1981) και τον McKelvey (1983) θα πρέπει να δίνεται έμφαση στις έμφυτες ατομικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (Knowledge-Skills-Abilities-KSA) των μελών που απαρτίζουν τον οργανισμό. Δεύτερον, αναγνωρίζεται ότι τα χαρακτηριστικά των ατόμων δεν παρέχουν αξία στην επιχείρηση εκτός εάν χρησιμοποιούνται μέσω της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων έχει επικεντρωθεί στη συμπεριφορά των εργαζομένων, παρά στις δεξιότητες αυτών ως μεσολαβητής στη σχέση μεταξύ της στρατηγικής και της επίδοσης μιας επιχείρησης (e.g., Jackson, Schuler and Rivero, 1989; Schuler and Jackson, 1987). Οι Wright & Snell (1991) παρουσιάζουν ένα ανοιχτό μοντέλο του συστήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που περιλαμβάνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των KSA των εργαζομένων και των συμπεριφορών αυτών. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι KSA είναι απαραίτητα συστατικά αλλά όχι επαρκή ώστε η συμπεριφορά των εργαζομένων να συμβαδίζει με τους εταιρικούς στόχους (Wright et. al., 1994). Σύμφωνα με τους Wright et. al. (2006) και όπως έχουν υποστηρίξει και οι Wright & Snell (1991), αν και η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι ο πιο άμεσος τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι στρατηγικές, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες (KSA) για να επιδείξουν τις κατάλληλες συμπεριφορές.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν., 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

### Ξενόγλωσση

Armstrong, M., 2006, «Strategic Human Resource Management: A Guide to Action», 3<sup>th</sup> Edition, London, Kogan Page.

Barney, J., 1991, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», Journal of Management, vol 17, No 1.

Barney, J., & Wright, P., 1998, «On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage», John Wiley & Sons, Inc.

Barney, J., 2002, «Gaining and Sustaining Competitive Advantage», 2<sup>nd</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).

Flamholtz, E. & Lacey, J., 1981, «Personnel Management: Human Capital Theory and Human Resource Accounting», Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.

Grant, R. M., 2008, «Contemporary Strategy Analysis», 6<sup>th</sup> edition, Malden, MA: Blackwell Publishing.

Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R., 2006, «Strategic Management: Competitiveness and Globalization», Boston, Cengage Learning.

Jackson, S. E., Schuler, R. & Rivero, J. C., 1989, «Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices», Personnel Psychology, 42.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S., 1995, «Strategic Human Resource Management» Blackwell Science.

Javidan, M., 1998, «Core Competence: What Does It Mean in Practice?», Long Range Planning.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P., 2016, «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», 2<sup>η</sup> έκδοση, Επιμέλεια Έκδοσης: Μυλώνη Β., Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Kay, J., 1999, «Strategy and the illusions of grand designs», Mastering Strategy, Financial Times.

Lado, A., & Wilson, M., 1994, «Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective», Academy of Management Review, 19.

McKelvey, B., 1983, «Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, and Classification», Berkeley, CA: University of California Press.

Newbert, S. L., 2008, «Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm», Strategic Management Journal.

- Porter, M. E., 1985, «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», The Free Press, New York.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990, «The core competences of the organization», Harvard Business Review.
- Quinn, J. B., 1980, «Strategies for Change: Logical incrementalism, Irwin, Georgetown», Ontario.
- Schreyogg, G. & Kliesch-Eberl, M., 2007, «How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization», Strategic Management Journal.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E., 1987, «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices», Academy of Management Executive, 1.
- Snell, S., Youndt, M., & Wright, P., 1996, «Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning», In G. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resource Management, 14.
- Wang, W., Lin, C. & Chu, Y., 2011, «Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business Management», 6(5).
- 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.
- Wright, P. M. & Snell, S. A., 1991, «Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management», Human Resource Management Review, 1.
- Wright, P., McMahan, G. & McWilliams, A., 1994, «Human resources management and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», International Journal of Human Resource Management. Vol 5, No 2.
- Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A., 1994, «Human resources as a source of sustained competitive advantage», International Journal of Human Resource Management, 5.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.**

### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

#### **5.1 Ιστορική Αναδρομή**

Ο Όμιλος ΒΙΟΑΤΡΙΚΗ αποτελεί μια αμιγώς ελληνική επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των ιατρικών υπηρεσιών υγείας από το 1981 και έχει ως στόχο την κάλυψη επιτακτικής ανάγκης για προληπτική ιατρική. Σύντομα διακρίθηκε για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην Πρωτοβάθμια Περίθαλψη. Σήμερα αποτελεί τον κορυφαίο ιδιωτικό φορέα παροχής ιατρικών υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας Περίθαλψης στη χώρα μας. Διαθέτει 70 αυτόνομα διαγνωστικά κέντρα σε Αττική, Θεσσαλονίκη, Εύβοια και Κύπρο, εξυπηρετώντας περισσότερα από 3.000.000 άτομα το χρόνο. Σε ολόκληρο τον Όμιλο απασχολούνται 3.500 άτομα, εκ των οποίων τα 700 είναι ειδικευμένοι γιατροί.

Επεκτεινόμενος και στον χώρο της Δευτεροβάθμιας Περίθαλψης, ο Όμιλος λειτουργεί δυο Γενικές Κλινικές, τη Βιοκλινική Αθηνών και τη Βιοκλινική Θεσσαλονίκης, οι οποίες αποτελούν πρότυπα σύγχρονων νοσοκομειακών μονάδων υψηλής ποιότητας. Επίσης διαθέτει ένα Κέντρο Διεθνών Ασθενών, τέσσερις Οδοντιατρικές Μονάδες, δύο Διατροφολογικά - Εργομετρικά Κέντρα και ένα Δερματολογικό Κέντρο. Ο Όμιλος συνεργάζεται με περισσότερες από 400 ιδιωτικές εταιρείες, τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες και όλα τα δημόσια ασφαλιστικά ταμεία.

Επίσης έχει εξαγοράσει το απεικονιστικό εργαστήριο «ΑΛΦΑ ΕΥΡΕΣΙΣ» και κατέχει τη πλειοψηφία των μετοχών, του μεγαλύτερου Κλινικού εργαστηρίου της Κύπρου, της YIANNOUKAS MEDICAL LABORATORIES LTD. Σημαντική επιτυχία για το Χημείο Γιαννουκά | Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ αποτελεί η ανάθεση από το Γερμανικό Ογκολογικό Κέντρο του εξοπλισμού και της λειτουργίας του κλινικού εργαστηρίου εντός των εγκαταστάσεών του.

Επίσης, σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη λειτουργούν Κεντρικά Εργαστήρια Αναφοράς, με πλήρως αυτοματοποιημένα συστήματα στα οποία διενεργούνται περισσότερες από 2.000 εξειδικευμένες εξετάσεις. Εκτός από την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, εργαστήριο



αναφοράς έχει και το Ηράκλειο Κρήτης, το οποίο με τη σειρά του έχει ως στόχο την άμεση εξυπηρέτηση των συνεργατών της περιοχής.<sup>1</sup>

Η ανάπτυξη του Ομίλου έχει στηριχθεί διαχρονικά σε πέντε βασικούς πυλώνες, οι οποίοι παρουσιάζονται και περιλαμβάνουν:

- Την αξιοπιστία των εργαστηριακών αποτελεσμάτων.
- Την ανθρωποκεντρική εξυπηρέτηση των πελατών με ευγένεια, υπευθυνότητα και χαμόγελο.
- Την επάνδρωση με άρτια εκπαιδευμένο και έμπειρο επιστημονικό προσωπικό.
- Τον πλέον σύγχρονο και καινοτόμο αναλυτικό και απεικονιστικό εξοπλισμό.
- Πολλαπλά σημεία εξυπηρέτησης, τα οποία χαρακτηρίζονται από άνετους καλαίσθητους χώρους και τα οποία καλύπτουν το σύνολο των εργαστηριακών ειδικοτήτων.

Μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ συνεχίζει να αναπτύσσεται υλοποιώντας ένα πολυδιάστατο επενδυτικό πρόγραμμα, το οποίο έχει ως στόχο την επέκταση του Ομίλου.

## **5.2 Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης (Φιλοσοφία, Όραμα, Αποστολή, Πολιτική)**

### **5.2.1 Φιλοσοφία**

Εδώ και τέσσερις δεκαετίες, ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ στηρίζει έμπρακτα την πολιτεία και τους κοινωνικούς φορείς ακολουθώντας τη φιλοσοφία του Ευάγγελου Σπανού που πίστευε πως: «Η επιτυχία είναι το αντάλλαγμα για αυτούς που μοχθούν, η ευτυχία είναι το αντάλλαγμα για αυτούς που προσφέρουν».

---

<sup>1</sup> <https://bioiatriki.gr/omilos/>

## 5.2.2 Όραμα

«Το όραμα μας είναι η βελτίωση της ποιότητας της ζωής των ανθρώπων, μέσα από την προσφορά καινοτόμων, ποιοτικών και εύκολα προσβάσιμων υπηρεσιών υγείας σε όλους» ήταν το όραμα του Ιδρυτή Ευάγγελου Σπανού από την πρώτη στιγμή στη Βιοιατρική<sup>2</sup>.

## 5.2.3 Αποστολή

Η αποστολή είναι μια σαφής, συνοπτική και διαρκής δήλωση των λόγων ύπαρξης ενός οργανισμού σήμερα (Horwath, 2005).

Η αποστολή μιας εταιρείας προκύπτει δίνοντας απαντήσεις στα ακόλουθα τρία ερωτήματα:

- 1) **Βασική αγορά:** Κλάδος υπηρεσιών υγείας
- 2) **Συνεισφορά:** Υπηρεσίες υγείας
- 3) **Σημείο υπεροχής:** Η υπεροχή του Ομίλου, βασίζεται στη συνδυαστική διαχείριση των συστημάτων ποιότητας, η οποία εξασφαλίζει την αξιοπιστία του συνόλου των προσφερόμενων υπηρεσιών

Ειδικότερα, η εταιρική αποστολή του Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ συνοψίζεται στην ακόλουθη πρόταση:

«Η **Υπόσχεσή** μας είναι να προσφέρουμε εύκολα προσβάσιμες υπηρεσίες Υγείας υψηλής ποιότητας χάρη στην προηγμένη ιατρική & ψηφιακή τεχνολογία, επενδύοντας σε έμπειρο και εξειδικευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό»<sup>3</sup>.

## 5.2.4 Πολιτική του Ομίλου

Η πολιτική του Ομίλου, η οποία εφαρμόζεται έμπρακτα απ' όλους τους εργαζομένους και τους συνεργάτες της εταιρείας συνοψίζεται στην ακόλουθη φράση: «Παρέχοντας σήμερα ιατρικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, σεβόμενοι τις αρχές της

---

<sup>2</sup> <https://bioiatriki.gr/omilos/>

<sup>3</sup> <https://apply.workable.com/bioiatriki/?lng=en>

βιώσιμης ανάπτυξης, διατηρώντας ισορροπία ανάμεσα στην ανάπτυξη της επιχείρησης, την περιβαλλοντική διαχείριση, την κοινωνική πρόοδο και την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων, καταβάλουμε καθημερινή προσπάθεια για περαιτέρω βελτίωση και αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχει η ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ στο χώρο της υγείας».

### 5.3 Αξίες του Ομίλου

Οι Αξίες αποτελούν τις αρχές που καθοδηγούν τις σκέψεις και τις ενέργειες ενός οργανισμού και καθορίζουν τον χαρακτήρα του. Συνδυαστικά, η αποστολή, το όραμα και οι αξίες παρέχουν μια ισχυρή κατευθυντική δύναμη για την ενοποίηση και το συντονισμό των ενεργειών και των αποφάσεων για τη διασφάλιση της βέλτιστης χρήσης των πόρων (Horwath R., 2015).

Οι Αξίες του Ομίλου είναι<sup>4</sup>:

- **Προσήλωση στην Ποιότητα:** Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ είναι ο πρώτος φορέας στον κλάδο που εφάρμοσε σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης ποιότητας. Στον τομέα της Υγείας κρίνεται σημαντική η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, Ο Όμιλος το 1999 πιστοποιήθηκε με το πρότυπο ISO 9001.
- **Σεβασμός στον άνθρωπο:** Στόχος του Ομίλου είναι να παρέχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στον κάθε πελάτη που προσέρχεται σ' ένα διαγνωστικό κέντρο. Επιπλέον, σαν εργοδότης επενδύει στο Ανθρώπινο Δυναμικό με στόχο την εξέλιξη κάθε εργαζομένου και την παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.
- **Προαγωγή της Πρόληψης:** Η σύγχρονη προσέγγιση για την υγεία επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στην πρόληψη και την πρώιμη διάγνωση. Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ δίνει έμφαση στην πρόληψη, εφαρμόζοντας μία καινοτόμο προσέγγιση στον συγκεκριμένο τομέα με δομημένα προγράμματα προληπτικού ελέγχου ανά ηλικία και φύλο αλλά και εξειδικευμένα προγράμματα προληπτικού ελέγχου.

---

<sup>4</sup> <https://apply.workable.com/bioiatriki/?lng=en>

- **Καινοτομία & Ασφάλεια:** Προτεραιότητα του Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ αποτελεί η προάσπιση και ασφάλεια της Υγείας, τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών. Αναφορικά με την καινοτομία, ο Όμιλος έχει επικεντρωθεί σε καινοτομίες, επενδύοντας σε υψηλή τεχνολογία, ψηφιακές λύσεις και διαρκείς αναβαθμίσεις.

#### **5.4 Στρατηγικές του Ομίλου**

Για τον Όμιλο ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ, η παροχή υψηλής ποιότητας κρίνεται ουσιώδης όπως αναφέρεται και παραπάνω. Όπως ουσιώδης κρίνεται και η επένδυση σε καινοτομίες που αφορούν τον εξοπλισμό με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας, συμβάλλοντας καθοριστικά, στην αξιοπιστία αλλά και στην ασφαλέστερη διενέργεια της κάθε εξέτασης. Επίσης, σκοπός του Ομίλου είναι η διασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης της περιβαλλοντικής του επίδοσης. Αυτό αποτυπώνεται έμπρακτα καθώς τα διαγνωστικά Κέντρα του Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ πιστοποιήθηκαν από την TÜV AUSTRIA Hellas με το διεθνές πρότυπο ISO 14001:2015, το οποίο αποτελεί το πιο διαδεδομένο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης παγκοσμίως. Το συγκεκριμένο διεθνές πρότυπο βασίζεται στην ευαισθητοποίηση και τις δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος.

Για να επιτύχει τα ανωτέρω θέτει σε εφαρμογή ειδικά προγράμματα, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα απαραίτητα μέτρα. Με βάση όλα τα παραπάνω, ο Όμιλος αποφασίζει τι στρατηγικές θα επιλέξει και εφαρμόσει.

#### **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)**

Όπως αναφέρεται και στο δεύτερο κεφάλαιο, η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση μιας επιχείρησης όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των διάφορων δραστηριοτήτων της. Επίσης, περιγράφει ή/και αποφασίζει τα εξής ακόλουθα: Αρχικά, ποια θα είναι η στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της αλλά και τη διοίκηση των δραστηριοτήτων της και των γραμμών παραγωγής. Επιπλέον, αποφασίζει για το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει. Αποφασίζει για τη ροή τόσο των χρηματικών όσο και άλλων πόρων σχετικά με τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες αλλά και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων. Τέλος, περιγράφει τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω και με τις κατηγορίες που διακρίνεται η επιχειρησιακή στρατηγική, οι οποίες έχουν αναλυθεί στο δεύτερο κεφάλαιο, η επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθεί ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ είναι η **Στρατηγική Ανάπτυξης** και συγκεκριμένα ακολουθεί τη **Στρατηγική της Οριζόντιας Ολοκλήρωσης** (Horizontal integration). Αυτό προκύπτει αφενός από την γεωγραφική επέκταση των δραστηριοτήτων του Ομίλου (στρατηγική ανάπτυξη αγοράς) και αφετέρου μέσω της διεύρυνσης των υπηρεσιών που προσφέρονται (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος). Συγκεκριμένα, ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ δραστηριοποιείται τόσο στην Αθήνα, όσο και στη Θεσσαλονίκη, στην Εύβοια, στην Κρήτη και στην Κύπρο. Επιπλέον, εκτός από την Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια Φροντίδα Υγείας, ο Όμιλος τα τελευταία χρόνια δραστηριοποιείται και σε άλλα τμήματα στο τομέα της υγείας, καθώς διαθέτει ένα Κέντρο Διεθνών Ασθενών, τέσσερις Οδοντιατρικές Μονάδες, δύο Διατροφολογικά - Εργομετρικά Κέντρα, ένα Δερματολογικό Κέντρο και ένα Κέντρο Προληπτικής Ιατρικής και Μακροβιότητας αυξάνοντας το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει σε υπάρχουσες αγορές.

### **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)**

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει μια σειρά από αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για ολόκληρη την επιχείρηση, όταν αυτή δραστηριοποιείται σ' έναν μόνο κλάδο. Η ερώτηση που τίθεται έτσι ώστε η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής να προσπαθήσει να δώσει απάντηση είναι η ακόλουθη: «Πως μπορούμε να ανταγωνιστούμε στον κλάδο με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία». Επομένως, είναι κατανοητό ότι η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) μιας επιχείρησης, καθώς δείχνει πως θέλει να ανταγωνιστεί σ' ένα συγκεκριμένο κλάδο, με σκοπό να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Γεωργόπουλος, 2013).

Όπως αναλύθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο, και σύμφωνα με τον Porter, η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες τρεις στρατηγικές: στη Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (cost leadership strategy), στη Στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy) και στη Στρατηγική Εστίασης (focus strategy) (Wheelen et. al., 2018).

Η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ είναι η **Στρατηγική Διαφοροποίησης**, καθώς προσφέρει μοναδικές υπηρεσίες, υψηλής ποιότητας. Η φήμη της εταιρείας, ο εξοπλισμός τεχνολογίας αιχμής, η υπεροχή στην ποιότητα των

προσφερόμενων υπηρεσιών, το ευρύ δίκτυο των διαγνωστικών κέντρων είναι μερικοί λόγοι όπου η εταιρεία διαφοροποιείται έναντι των ανταγωνιστών, με αποτέλεσμα και οι πελάτες να αντιλαμβάνονται τη μοναδικότητα των υπηρεσιών με την έμπρακτη εμπιστοσύνη τους πάνω από 40 χρόνια. Για τους λόγους αυτούς, ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ θεωρείται ο κορυφαίος πάροχος ιδιωτικού φορέα παροχής ιατρικών υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας Περίθαλψης.

### **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Σύμφωνα με τον Barney (1991) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει μια στρατηγική, η οποία δημιουργεί αξία (a value creating strategy) και η οποία δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κανέναν τρέχοντα ή δυνητικό ανταγωνιστή.

Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ επικεντρώνεται στις διακεκριμένες/θεμελιώδεις ικανότητες του (distinctive capabilities) καθώς είναι και εκείνες που θα προσδώσουν όχι μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία αλλά και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ειδικότερα, όπως αναφέρεται και στην αποστολή του Ομίλου, η υπεροχή της ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗΣ, βασίζεται στη συνδυαστική διαχείριση των συστημάτων ποιότητας, η οποία εξασφαλίζει την αξιοπιστία του συνόλου των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο Όμιλος επίσης ξεχωρίζει για το Ανθρώπινο Δυναμικό του καθώς αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας του. Επιπλέον, το ευρύ φάσμα δικτύου διαγνωστικών κέντρων που διαθέτει αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι πελάτες μπορούν να εξυπηρετηθούν άμεσα, επιλέγοντας εκείνο το διαγνωστικό κέντρο που μπορούν να προσεγγίσουν εύκολα. Τέλος, η φήμη του Ομίλου αποτελεί μοναδικό στοιχείο του, γεγονός που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό απορρέει από τις αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες αλλά και από την εξυπηρέτηση των πελατών. Το αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας που πηγάζει από το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ομίλου, έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση της φήμης της εταιρείας ως τον κορυφαίο ιδιωτικό φορέα παροχής ιατρικών υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας Περίθαλψης.

## **5.5 Κοινωνική Ευθύνη - Αλληλεγγύη**

Στο επίκεντρο της επιχειρηματικής στρατηγικής του Ομίλου βρίσκεται ένα πολυδιάστατο πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας.

Η πολιτική κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας εστιάζει σε δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα, με σκοπό να προβάλλουν την αξία της προληπτικής ιατρικής. Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ αποδεικνύοντας έμπρακτα την κοινωνική ευαισθησία του ανέλαβε σε συνεργασία με διάφορους φορείς την παροχή δωρεάν διαγνωστικών εξετάσεων σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, υποστηρίζοντας συνολικά πάνω από 450.000 άτομα.<sup>5</sup>

#### Πρωτοβουλίες κοινωνικής αλληλεγγύης

Ο Όμιλος στηρίζει τους<sup>6</sup>:

- Ιατρείο Κοινωνικής Αποστολής του ΙΣΑ
- Κάνε-Μια-Ευχή Ελλάδος
- Μητροπολιτικό Ιατρείο Ελληνικού
- Ιατρείο του Δήμου Αμαρουσίου
- Κοινωνικό Ιατρείο του Δήμου Χαλανδρίου
- Ιατροί του Κόσμου
- Ιατροί Χωρίς Σύνορα
- Αποστολή Άνθρωπος
- Οργάνωση Φλόγα
- Οργάνωση Αγκαλιάζω
- Το Χαμόγελο Του Παιδιού
- Κοινωνικό Ιατρείο Σπετσών
- Ογκολογικό τμήμα Νοσοκομείου «Σωτηρία»
- Άγγιγμα Ζωής
- Θεόφιλος
- Φίλοι του Παιδιού
- Χριστοδούλειο Ίδρυμα παιδικής προστασίας
- Κοινωνικό Φαρμακείο Ιλίου
- Δημοτικά Ιατρεία Δήμου Αλίμου

## **5.6 Διεθνής Αναγνώριση**

Η αξιοπιστία του εργαστηρίου του Ομίλου της ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗΣ είχε ως αποτέλεσμα τη διεθνή αναγνώριση, η οποία αντανακλά στη στρατηγική συνεργασία με τη Mayo Clinic.

---

<sup>5</sup> <https://bioiatriki.gr/koinoniki-eythini/>

<sup>6</sup> <https://bioiatriki.gr/koinoniki-eythini/>

Ειδικότερα, από το 1971, τα ιατρικά εργαστήρια της Mayo Clinic εξυπηρετούν κλινικές, νοσοκομεία και εργαστήρια σε όλο τον κόσμο, διεξάγοντας ετησίως 16 εκατομμύρια 2εξετάσεις, ενώ λαμβάνουν δείγματα από 56 χώρες. Με περισσότερα από 30 χρόνια, τα ιατρικά εργαστήρια της Mayo Clinic αποτελούν φορέα παροχής αξιόπιστων υπηρεσιών. Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ και η Mayo Clinic συνεργάζονται με σκοπό τη διεξαγωγή εξειδικευμένων και σπάνιων εξετάσεων. Μια ακόμα σημαντική απόδειξη είναι η ανάδειξη του Ομίλου ως Ευρωπαϊκού Κέντρου Αριστείας, από δύο Ευρωπαϊκούς κολοσσούς, την General Electric για την Αξονική και Μαγνητική Τομογραφία και την Abbott για την πλήρη αυτοματοποίηση του εργαστηρίου. Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ βρίσκεται μόνιμα στις πρώτες θέσεις επιχειρηματικής αριστείας τόσο σε τοπικό όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο<sup>7</sup>.

Παρακάτω ακολουθούν ορισμένα από τα πιο σημαντικά βραβεία επιχειρηματικής αριστείας που έχει λάβει<sup>8</sup>:

- ✓ Patient Partnerships Awards 2021 – “Most Valuable Covid-19 Pandemic Programs to support healthcare workers and communities” – Bronze Award
- ✓ Cyprus Healthcare Business Awards – «Εξαιρετική Επιχειρηματική Επίδοση, Επενδυτική Δραστηριότητα, ή/και Συμβολή στην απασχόληση» – Silver Award
- ✓ Cyprus Healthcare Business Awards – «Ποιότητα Υπηρεσιών» – Bronze Award
- ✓ Healthcare Business Awards (2018) – για τις κατηγορίες “Επενδυτική Δραστηριότητα & Κοινωνική Προσφορά” – Silver Award
- ✓ Ταχύτερα Αναπτυσσόμενες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα 2017 (29η θέση στο Fortune)
- ✓ Πρωταγωνιστές της Ελληνικής Οικονομίας (2018) – ως η κορυφαία επιχείρηση στον κλάδο «ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ»
- ✓ True Leaders Awards (2018)
- ✓ True Leaders Awards (2019)

## 5.7 Κουλτούρα του Ομίλου

Η εταιρική κουλτούρα του Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ σημαίνει για τους εργαζόμενους ότι λειτουργούν με:

---

<sup>7</sup> <https://bioiatriki.gr/anagnorisi/>

<sup>8</sup> <https://bioiatriki.gr/anagnorisi/>



- Προτεραιότητα την ικανοποίηση του πελάτη
- Συνέπεια ως προς τις υποσχέσεις και τις υποχρεώσεις του Ομίλου
- Έμφαση στην ασφάλεια και στην καθαριότητα
- Ομαδική προσέγγιση ως προς την επίλυση των προβλημάτων
- Ταχύτητα που δεν επηρεάζει την ποιότητα της εξυπηρέτησης και των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Άριστη γνώση του αντικειμένου και των αρμοδιοτήτων των εργαζόμενων

## 5.8 Το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ομίλου

Σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο του Ομίλου είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό του. Αναγνωρίζοντας τη συμβολή του στο πλαίσιο ενός ανταγωνιστικού και διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, ο Όμιλος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού του. Στόχος του Ομίλου είναι να καλλιεργήσει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, ανοιχτής επικοινωνίας και καινοτομίας, επενδύοντας στην ανάπτυξη των εργαζομένων, εξελίσσοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, έτσι ώστε να εξοικειωθούν με τις τελευταίες εξελίξεις της Ιατρικής & Διαγνωστικής επιστήμης<sup>9</sup>.

Για την επίτευξη του στόχου ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ:

- Επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού του μέσα από ολοκληρωμένα ετήσια πλάνα εκπαίδευσης.
- Εξελίσσει τα συστήματα αξιολόγησης προκειμένου να βελτιωθεί η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και η απόδοσή τους, συνδέοντας τα άμεσα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Βελτιώνει τα συστήματα παροχών και κινήτρων, επιβραβεύοντας την υψηλή απόδοση, το loyalty και την πολυετή συνεισφορά.
- Προωθεί και καλλιεργεί την ομαδική εργασία και τη συνεργασία.
- Εστιάζει στην άποψη των εργαζομένων (έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων), επενδύοντας σε πλάνα βελτίωσης.
- Ενισχύει την ανάπτυξη καριέρας (εσωτερικές αγγελίες, προαγωγές).
- Ενισχύει την εταιρική κουλτούρα (συμμετοχή σε δραστηριότητες/δράσεις - εταιρικό περιοδικό κ.λπ.).

<sup>9</sup> <https://bioiatriki.gr/anthropino-dynamiko/>

- Φροντίζει την Υγιεινή και Ασφάλεια των εργαζομένων (Πρόληψη-εκπαίδευση-διαδικασίες αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων/αναγκών).
- Φροντίζει τους ανθρώπους της και τις οικογένειές τους (Τράπεζα αίματος εργαζομένων, δώρα γάμου, γέννησης, έκτακτη στήριξη σε δύσκολες στιγμές κ.λπ.).
- Επενδύει σε νέα εργαλεία για τους εργαζόμενους της (Digital employee experience).

### **Εκπαίδευση στον Όμιλο ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ**

Η εκπαίδευση ενός εργαζόμενου αρχίζει από τη στιγμή της πρόσληψής του μέσω **εξειδικευμένου προγράμματος ένταξης - induction program**. Σκοπός του συγκεκριμένου προγράμματος είναι η εξοικείωση με την εταιρική κουλτούρα, το όραμα και τις αξίες, θέματα ποιότητας, εξυπηρέτησης πελατών και πληθώρα εξειδικευμένων θεμάτων ανάλογα με τη θέση εργασίας.

Σε συστηματική βάση, αξιολογούνται οι ανάγκες εκπαίδευσης για κάθε ειδικότητα και η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και πιο συγκεκριμένα το Τμήμα Εκπαίδευσης σε συνεργασία με τους διευθυντές/προϊσταμένους των τμημάτων και με βασική πηγή άντλησης τις ετήσιες αξιολογήσεις, **καταρτίζουν ολοκληρωμένα ετήσια πλάνα εκπαίδευσης**.

Επίσης, για τις ανάγκες της εκπαίδευσης έχουν θεσπιστεί ρόλοι Εσωτερικών Εκπαιδευτών. Τέλος, αναφορικά με την εκπαίδευση υπάρχει συνεργασία του Ομίλου με πανεπιστήμια/εξειδικευμένους φορείς για σχεδιασμό ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδεύσεων.

### **5.9 Δομή και λειτουργία του Τμήματος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου**

Το Τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου απαρτίζεται από ανθρώπους με ποικιλομορφία τόσο ως προς την εμπειρία όσο και ως προς την εκπαίδευση, καθώς αρκετοί εργαζόμενοι προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους, όπου ο καθένας ξεχωριστά με την προσωπικότητά του, τις γνώσεις του και τις δεξιότητες του συμβάλλει στο να υλοποιείται επιτυχώς η στρατηγική της εταιρείας.

Ειδικότερα, υπάρχει το Τμήμα Επιλογής & Ανάπτυξης Προσωπικού όπου ορισμένες από τις βασικές αρμοδιότητες του είναι: η προσέλκυση και η επιλογή των υποψηφίων, η διοργάνωση και ο συντονισμός εθελοντικών δράσεων του Ομίλου καθώς και η υλοποίηση στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.

Υπάρχει το Τμήμα Μισθοδοσίας όπου ορισμένες από τις κύριες αρμοδιότητές του συγκεκριμένου τμήματος είναι: η μισθοδοσία των εργαζόμενων, η κατάθεση προγραμμάτων εργασίας του προσωπικού αλλά και η επίλυση ερωτημάτων που θέτουν οι εργαζόμενοι.

Τέλος, στο Τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου υπάρχει το Τμήμα Εκπαίδευσης, όπου βασικές αρμοδιότητες του είναι: η ομαλή ένταξη των εργαζόμενων στον Όμιλο με την παροχή συνεχών εκπαιδεύσεων και ολοκληρωμένων προγραμμάτων, η εφαρμογή του ετήσιου συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης καθώς και η ανάπτυξη και η εξέλιξη των δεξιοτήτων του προσωπικού.

## 5.10 SWOT Analysis

### ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- **Το Ανθρώπινο Δυναμικό της εταιρείας** – Το Ανθρώπινο Δυναμικό της εταιρείας αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας του Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ. Αποτελείται από καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό, το οποίο μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που προκύπτουν.
- **Εξοπλισμός τεχνολογία αιχμής** – Διαθέτει άρτιο εξοπλισμό με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας, τα οποία συμβάλλουν καθοριστικά, στην αξιοπιστία, στην μείωση του χρόνου λήψης των αποτελεσμάτων αλλά και στην ασφαλέστερη διενέργεια της κάθε εξέτασης<sup>10</sup>.
- **Προηγμένα συστήματα διασφάλισης ποιότητας** – Αποτελεί τον πρώτο ιδιωτικό φορέα Πρωτοβάθμιας Φροντίδας υγείας που αναγνώρισε την αναγκαιότητα της εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης ποιότητας, με ορθολογικά πρότυπα. Το 1999 έλαβε πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001<sup>11</sup>. Επίσης, η διαπίστευση των κλινικών εργαστηρίων με

<sup>10</sup> <https://bioiatriki.gr/exoplismos/>

<sup>11</sup> <https://bioiatriki.gr/poiotita/>

ISO 15189:2007 ως διεθνές πρότυπο, αποσκοπεί στην ισοδυναμία των αποτελεσμάτων, των δοκιμών και μετρήσεων διεθνώς, αποτελώντας ένα από τα πρώτα κλινικά εργαστήρια στην Ελλάδα με ένα ευρύ φάσμα διαπιστευμένων εξετάσεων (περισσότερες από 500).

- **Στρατηγικές συνεργασίες** – Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ έχει επιτύχει στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα των ιατρικών υπηρεσιών και οι οποίες είναι διεθνώς αναγνωρισμένες. Ορισμένες από τις στρατηγικές συνεργασίες που έχει επιδιώξει είναι με τις ακόλουθες εταιρείες: Abbott, General Electric Healthcare και Siemens Healthineers, Infomed.
- **Ευρύ Δίκτυο Διαγνωστικών Κέντρων** – Ο Όμιλος διαθέτει ένα ευρύ φάσμα δικτύου διαγνωστικών κέντρων, τόσο σε Αττική, Εύβοια όσο και σε Θεσσαλονίκη, με σκοπό όλοι οι πελάτες να μπορούν να προσεγγίσουν εύκολα εκείνο το διαγνωστικό κέντρο που τους εξυπηρετεί.
- **Σύγχρονες και ασφαλής εγκαταστάσεις** – Οι υποδομές του κλάδου της υγείας απαιτείται να συμβαδίζουν με τις ανάγκες της εποχής, έχοντας σαν προτεραιότητα την ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και των πελατών. Για το λόγο αυτό, ο Όμιλος προσπαθεί συνεχώς να εκσυγχρονίσει τις εγκαταστάσεις του, δίνοντας έμφαση στην ασφάλεια όλων.
- **Πιστοποιήσεις από ηγετικούς οργανισμούς του κλάδου της υγείας** – Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ έχει λάβει πιστοποιήσεις από τα ακόλουθα: Κολλέγιο Αμερικανικών Παθήσεων (CAP), EQUAS (Biorad), UKNEQAS, CEQA, Ε.Σ.Ε.Α.Π.
- **Σημαντικές διεθνείς διακρίσεις** – Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ βρίσκεται μόνιμα στις πρώτες θέσεις επιχειρηματικής αριστείας, τόσο σε τοπικό, όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και για το λόγο αυτό έχει λάβει αρκετά σημαντικά βραβεία επιχειρηματικής αριστείας<sup>12</sup>.
- **Η φήμη της εταιρείας** – Ο Όμιλος δραστηριοποιείται τα τελευταία 42 χρόνια στον κλάδο της υγείας. Η φήμη που έχει αποκτήσει για τις αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες που προσφέρει έχουν συντελέσει να θεωρείται ο κορυφαίος ιδιωτικός φορέας παροχής ιατρικών υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Περίθαλψης.
- **Επενδύσεις σε εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων** – Ο Όμιλος επενδύει στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στην περαιτέρω εξέλιξη και

---

<sup>12</sup> <https://bioiatriki.gr/anagnorisi/>

ανάπτυξη τους μέσα στην εταιρεία, με την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων.

- **Διαθέτει σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων** – Στον Όμιλο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, ο Όμιλος εξελίσσει συνεχώς τα συστήματα αξιολόγησης προκειμένου να βελτιωθεί η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και η απόδοσή τους.
- **Επενδύσεις σε Πληροφοριακά Συστήματα** – Ο Όμιλος τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει πληροφοριακά συστήματα με σκοπό την επίτευξη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, βελτίωση της ποιότητας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- **Υψηλά ποσοστά ικανοποίησης πελατών** – Στον Όμιλο ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ, η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό, οι ασφαλείς και σύγχρονες εγκαταστάσεις αλλά και συνολικά η εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης, έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη υψηλού ποσοστού ικανοποίησης πελατών αλλά και διατήρησης του.
- **Κοινωνική Ευθύνη – Αλληλεγγύη** – Ο Όμιλος επενδύει συστηματικά στην έννοια της προσφοράς, για το λόγο αυτό κιόλας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ο Όμιλος σε συνεργασία με διάφορους φορείς ανέλαβε πρωτοβουλίες κοινωνικής αλληλεγγύης, παρέχοντας δωρεάν διαγνωστικές εξετάσεις σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Επίσης, επικεντρώνεται σε δράσεις που έχουν ως σκοπό να προβάλουν την αξία της προληπτικής ιατρικής<sup>13</sup>.

### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**

- **Υψηλό κόστος επένδυσης εξοπλισμού/μηχανημάτων** – Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ είναι εξοπλισμένος με τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα τελευταίας αιχμής. Ωστόσο, η επένδυση σε τέτοιο εξοπλισμό απαιτεί υψηλό κόστος απόκτησης και συντήρησης.

---

<sup>13</sup> <https://bioiatriki.gr/koinoniki-eythini/>

## **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

- **Ύπαρξη επιχειρήσεων για διεθνείς συνεργασίες** – Η συνεργασία του Ομίλου με εταιρείες στο εξωτερικό, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας, θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς αλλά και της φήμης της εταιρείας σε χώρες του εξωτερικού.
- **Νέες αγορές για συνεργασίες** – Ο Όμιλος ήδη δραστηριοποιείται και σε άλλα τμήματα στο τομέα της υγείας, εκτός από την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Φροντίδα Υγείας. Συνεχίζοντας προς αυτή την κατεύθυνση και αυξάνοντας το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει σε νέες αγορές, ο Όμιλος μπορεί να επιτύχει στρατηγικές συμμαχίες.
- **Ύπαρξη νέων γεωγραφικών περιοχών εντός της χώρας** – Η δραστηριοποίηση του Ομίλου σε νέες γεωγραφικές περιοχές εντός της χώρας θα προσελκύσει νέους πελάτες.

## **ΑΠΕΙΛΕΣ**

- **Αύξηση του ανταγωνισμού** – Η ύπαρξη ισχυρού ανταγωνισμού στον κλάδο της υγείας αυξάνεται όλο και περισσότερο, καθώς εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο προσπαθούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς.
- **Ανταγωνισμός τιμών** – Μια σημαντική απειλή αποτελεί και ο ανταγωνισμός των τιμών στο συγκεκριμένο κλάδο, ο οποίος αναφέρεται στη διαδικασία όπου τα διαγνωστικά κέντρα ανταγωνίζονται μεταξύ τους στην προσφορά των υπηρεσιών τους σε χαμηλότερες τιμές για τους ασθενείς ή για τους οργανισμούς ασφάλισης, όπως ο ΕΟΠΥΥ.
- **ΕΟΠΥΥ - υψηλό clawback και rebate** – Το clawback είναι η υποχρεωτική και αυτόματη επιστροφή χρημάτων στον ΕΟΠΥΥ από όλους τους ιδιώτες παρόχους της υγείας στον Οργανισμό λόγω υπέρβασης της προϋπολογισθείσας δαπάνης. Το rebate του ΕΟΠΥΥ είναι μια μορφή επιστροφής κεφαλαίου που αφορά τα διαγνωστικά κέντρα που συνεργάζονται με τον ΕΟΠΥΥ και παρέχουν υπηρεσίες σε ασφαλισμένους του οργανισμού.

## 5.11 Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού

### 5.11.1 Γενικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού (General HR Strategies)

Οι γενικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού περιγράφουν το συνολικό πλαίσιο των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που μια επιχείρηση υιοθετεί με σκοπό τη βελτίωση της οργανωσιακής της επίδοσης. Οι τρεις κύριες προσεγγίσεις συνοψίζονται παρακάτω (Armstrong, 2009):

- 1. Η στρατηγική της υψηλής επίδοσης (high performance strategy):** Η στρατηγική της υψηλής επίδοσης στοχεύει να επηρεάσει την επίδοση του οργανισμού σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, της ανάπτυξης και των κερδών. Οι πρακτικές υψηλής επίδοσης περιλαμβάνουν αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη, συστήματα αμοιβών, κινήτρων και διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης (Armstrong, 2009).
- 2. Η στρατηγική της υψηλής δέσμευσης (high commitment strategy):** Βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η ενίσχυση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Walton, 1985). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Wood (1996), η στρατηγική της υψηλής δέσμευσης στοχεύει στο να κερδίσει την αφοσίωση των εργαζόμενων, η οποία θα προσδιορίζεται από τον ίδιο τον εργαζόμενο και δεν θα ελέγχεται από πιέσεις και κυρώσεις. Συμπερασματικά, οι σχέσεις εντός του οργανισμού θα πρέπει να διέπονται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης.
- 3. Η στρατηγική υψηλή ανάμειξης (high involvement strategy):** Σύμφωνα με τους Benson et. al. (2006), η στρατηγική υψηλής ανάμειξης (high involvement strategy) είναι ένα συγκεκριμένο σύνολο πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που εστιάζουν στη συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων, στη πρόσβαση σε πληροφορίες, στην εκπαίδευση και στα κίνητρα των εργαζόμενων.

Αναφορικά με τις παραπάνω στρατηγικές, ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ εφαρμόζει κατά κύριο λόγο τη στρατηγική της υψηλής επίδοσης αλλά και τη στρατηγική της υψηλής δέσμευσης. Ειδικότερα, μέσω της στρατηγικής της υψηλής επίδοσης ο Όμιλος

στοχεύει να βελτιώσει την επιχειρηματική του επίδοση μέσα από πρακτικές που ακολουθεί, οι οποίες σχετίζονται με επιλεκτική επιλογή και πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού, με πρακτικές εκτεταμένης εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού καθώς και με συστήματα αμοιβών και κινήτρων που αποσκοπούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Όσον αφορά τη στρατηγική της υψηλής δέσμευσης, η οποία χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και αφοσίωση των εργαζόμενων στον Όμιλο, εφαρμόζεται αφενός μέσω του υψηλού αριθμού διατήρησης προσωπικού και αφετέρου μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η επιλογή του Ομίλου να εφαρμόζει τις δύο αυτές στρατηγικές γίνεται αντιληπτή σε όλες τις διαδικασίες και πρακτικές που εφαρμόζει.

### 5.11.2 Ειδικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού (Specific HR Strategies)

Οι ειδικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζουν τι σκοπεύει να κάνει ο οργανισμός σε τομείς όπως (Armstrong & Taylor, 2014):

- **Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management)** – Αφορά στη λήψη, ανάλυση και αναφορά δεδομένων που ενημερώνουν την κατεύθυνση των ανθρώπων που προσδίδουν αξία σχετικά με τις στρατηγικές, επενδυτικές και επιχειρησιακές αποφάσεις.
- **Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα (Corporate social responsibility)** – Αφορά τη δέσμευση της επιχείρησης να δρα με τρόπο ηθικό προκειμένου να έχει θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- **Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organization Development)** – Επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα με την οποία ένας οργανισμός λειτουργεί και ανταποκρίνεται στην αλλαγή.
- **Ανάμειξη (Engagement)** – Περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής απόδοσης.
- **Διαχείριση Γνώσης (Knowledge management)** – Περιλαμβάνει τη δημιουργία, απόκτηση, χρήση της γνώσης για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού.



- **Στελέχωση (Resourcing)** – Αφορά στην προσέλκυση και διατήρηση Ανθρώπινου Δυναμικού με εξαιρετικά χαρακτηριστικά.
- **Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management)** – Διασφαλίζει ότι ο οργανισμός διαθέτει ταλαντούχους ανθρώπους, ώστε η επιχείρηση να πετύχει.
- **Μάθηση & Ανάπτυξη (Learning & Development)** – Παρέχεται ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται.
- **Ανταμοιβή (Reward)** – Προσδιορίζει τι θέλει να κάνει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα για να αναπτύξει και εφαρμόσει πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες ανταμοιβής που θα προωθήσουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της.
- **Εργασιακές Σχέσεις (Employee Relations)** – Προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους εργαζόμενους.
- **Εργασιακή Ευεξία (Employee well-being)** – Εστιάζει στην ευημερία των εργαζομένων μέσω ενός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ εφαρμόζει μια σειρά από πρακτικές, οι οποίες ανήκουν σε αρκετές κατηγορίες των Ειδικών Στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού που αναλύθηκαν παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα:

- Επικεντρώνεται στην τήρηση καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, ενδυναμώνοντας τις εργασιακές σχέσεις μέσω εκδηλώσεων και μέσω της κουλτούρας ως μια ενιαία ομάδα.
- Επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη του μέσα στον Όμιλο, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων.
- Δίνει έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, σεβόμενος το περιβάλλον και με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε κοινωνικές και φιλανθρωπικές δράσεις.
- Ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία με τους εργαζόμενους.
- Εστιάζει στην τήρηση όλων των μέτρων ασφαλείας και υγιεινής, προκειμένου το Ανθρώπινο Δυναμικό να εργάζεται στις καλύτερες δυνατές συνθήκες.
- Δίνει έμφαση στην προσέλκυση υποψηφίων και ανάπτυξη ταλέντων, οι οποίοι ενστερνίζονται τις αξίες του Ομίλου.
- Μέσα από τις διαδικασίες και τις πολιτικές που εφαρμόζει αξιοποιεί και επενδύει στη γνώση που αποκτάται στο εσωτερικό του Ομίλου, με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού.

## 5.12 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ

Όπως έχει αναλυθεί στο τρίτο κεφάλαιο και σύμφωνα με τον Armstrong (2009), το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια προσέγγιση που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού μέσω των ανθρώπων, στο πλαίσιο των στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και ολοκληρωμένων πρακτικών και πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι βασικοί τρεις στόχοι του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί στο τρίτο κεφάλαιο είναι οι ακόλουθοι (Armstrong & Taylor, 2014):

1. Να επιτευχθεί μια κάθετη ευθυγράμμιση-ολοκλήρωση μεταξύ των Στρατηγικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και των επιχειρηματικών στρατηγικών καθώς και μια οριζόντια εναρμόνιση μεταξύ των στρατηγικών HR.
2. Να παρέχει μια αίσθηση κατεύθυνσης σ' ένα συχνά ταραχώδες περιβάλλον, έτσι ώστε οι ανάγκες της επιχείρησης αλλά και οι ατομικές και συλλογικές ανάγκες των εργαζομένων να μπορούν να καλυφθούν με την ανάπτυξη και εφαρμογή συνεκτικών πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και προγραμμάτων.
3. Να συμβάλει στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής δίνοντας έμφαση σε τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα που παρέχουν οι δυνάμεις του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

Συμπερασματικά, μέσω των γενικών και ειδικών στρατηγικών που εφαρμόζονται γίνεται αντιληπτό πως ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ εξυπηρετεί τον πρώτο σκοπό του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, εφαρμόζοντας την οριζόντια εναρμόνιση (horizontal fit). Σύμφωνα με τους Wright & McMahan (1992), στην οριζόντια εναρμόνιση οι πρακτικές HR που εφαρμόζονται είναι αλληλοεξαρτώμενες, παράγοντας ένα συνεργατικό αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, οι στρατηγικές που έχουν επιλεγεί στον Όμιλο ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ αλληλοσυμπληρώνονται καθώς η μια στρατηγική εξυπηρετεί την άλλη. Αναφορικά με τις γενικές στρατηγικές, η εφαρμογή της οριζόντιας εναρμόνισης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της κάθετης εναρμόνισης (vertical fit) και κατ' επέκταση την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των εργαζομένων.

### 5.13 Η συμβολή του Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημιουργία αξίας

Ειδικότερα, όπως έχει αναλυθεί και παραπάνω, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ εντοπίζεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό του, στην υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει, στο ευρύ φάσμα του δικτύου του, στη φήμη της εταιρείας, αλλά και στην εξυπηρέτηση των πελατών και το αίσθημα ασφάλειας που προσφέρεται σ' αυτούς. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την εμπιστοσύνη των πελατών προς τον Όμιλο και την επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας. Με άλλα λόγια, ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ επικεντρώνει το βάρος της δημιουργίας αξίας στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά και στην εξυπηρέτηση που προσφέρει στους πελάτες και κατ' επέκταση στο Ανθρώπινο Δυναμικό του, καθώς χωρίς την ύπαρξη και συμβολή του δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί τίποτα από τα παραπάνω. Ωστόσο, όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επιτύχουν όχι απλά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό επιτυγχάνεται στον Όμιλο ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ μέσω της υψηλής ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, της άρρητης εμπειρίας που έχει αποκτήσει στα 42 χρόνια λειτουργίας της αλλά και της αξίας που προσδίδει το ταλέντο του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

### 5.14 Πρόταση Στρατηγικής

#### Επιχειρησιακή Στρατηγική

Σύμφωνα και με την ανάλυση που έχει γίνει στο δεύτερο κεφάλαιο, υπάρχουν οι ακόλουθες τρεις επιχειρησιακές στρατηγικές (Wheelen et. al., 2018):

1. **Στρατηγική Ανάπτυξης:** Επεκτείνονται οι δραστηριότητες της εταιρείας.
2. **Στρατηγική Σταθερότητας:** Δεν αλλάζουν οι τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας.
3. **Στρατηγική Περισυλλογής:** Μειώνεται το επίπεδο των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Από τις παραπάνω στρατηγικές, η επιχειρησιακή στρατηγική που προτείνεται να ακολουθήσει ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ είναι η στρατηγική Ανάπτυξης και συγκεκριμένα με οριζόντια ολοκλήρωση, δηλαδή να συνεχίσει να ακολουθεί τη στρατηγική που έχει

ως τώρα, αυξάνοντας ενδεχομένως τις δραστηριότητες της και σε διεθνές επίπεδο. Όπως έχει αναλυθεί και παραπάνω, το εύρος των δραστηριοτήτων του Ομίλου είναι ανεπτυγμένο, δραστηριοποιείται τόσο στην Αττική όσο και στη Θεσσαλονίκη, Εύβοια, Κρήτη και στην Κύπρο. Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον τομέα της Υγείας στην Ελλάδα, οπότε θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και εκτός Ελλάδας με τη στρατηγική συνεργασία άλλων εταιρειών. Επίσης, μπορεί να συνεχίσει να διευρύνει το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες του και σε άλλους τομείς στο χώρο της Υγείας. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, τα τελευταία χρόνια δραστηριοποιείται στο κομμάτι του ευ ζην και της σωστής διατροφής, διαθέτοντας το ένα Δερματολογικό Κέντρο και τα δύο Διατροφολογικά - Εργομετρικά Κέντρα, οπότε προτείνεται να συνεχίσει προς αυτή τη κατεύθυνση κερδίζοντας μερίδιο αγοράς και σ' άλλα τμήματα στον κλάδο της υγείας. Η υπάρχουσα θέση και η σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες αποτελεί βασικό πλεονέκτημα ώστε να ληφθεί υπόψη η παραπάνω στρατηγική.

### **Επιχειρηματική Στρατηγική**

Σύμφωνα με τον Porter, η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες τρεις στρατηγικές (Γεωργόπουλος, 2013):

1. **Στη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (cost leadership strategy):** Σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις είναι να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
2. **Στη στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy):** Η στρατηγική αυτή σκοπεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόν ή υπηρεσία, ικανή να προβάλλει την επιχείρηση στους καταναλωτές.
3. **Στη στρατηγική Εστίασης (focus strategy):** Η στρατηγική της εστίασης έχει ως σκοπό να αποκτήσει η εταιρεία μια ανταγωνιστική θέση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς.

Η επιχειρηματική στρατηγική που προτείνεται να ακολουθήσει ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ είναι η στρατηγική της Διαφοροποίησης, η στρατηγική δηλαδή που ακολουθεί, καθώς έχει αποδειχθεί αποτελεσματική και ιδιαίτερα αποδοτική. Ο Όμιλος θα πρέπει να συνεχίσει να διαφοροποιείται σε όσο το δυνατόν περισσότερους παράγοντες, έτσι ώστε να συνεχίσει να προσφέρει στους πελάτες του τις μοναδικές υπηρεσίες. Όσο λιγότερο μοιάζει με τους ανταγωνιστές, τόσο μεγαλύτερη απήχηση θα έχει και στην

αγορά, καθώς θα προστατεύεται από τον ανταγωνισμό. Μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, ο Όμιλος έχει καταφέρει να δημιουργήσει διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καθώς οι πελάτες είναι πλήρως ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρει, με αποτέλεσμα να μην είναι διατεθειμένοι να ψάξουν για άλλες ανταγωνιστικές υπηρεσίες σε κάποια άλλη εταιρεία.

## **Επίλογος - Συμπεράσματα**

Γίνεται αντιληπτό μέσα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα ανωτέρω κεφάλαια ότι πέραν του πρωταρχικού στόχου που έχει μια επιχείρηση, ο οποίος είναι η επιβίωση της, μια εταιρεία δεν στοχεύει απλώς στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και στη διατήρηση αυτού. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλει σημαντικά στην προσπάθεια αυτή, λαμβάνοντας υπ' όψιν το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον, το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον και το εσωτερικό περιβάλλον. Ο πιο σημαντικός πόρος σε μια επιχείρηση δεν είναι άλλος από τον άνθρωπο, καθώς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς μέσα από την παρακίνηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και επιβράβευση των εργαζόμενων, η επιχείρηση θα καταφέρει να επιτύχει. Μέσα από την εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων δύναται να διαμορφωθεί το ανθρώπινο δυναμικό ως ένας μοναδικός πόρος, ο οποίος να συνάδει με τις στρατηγικές της εταιρείας και να της προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μελέτη περίπτωσης που παρουσιάστηκε είχε σαν στόχο την εκτενή ανάλυση του τρόπου εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων του Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ, ο οποίος δραστηριοποιείται στον κλάδο των υπηρεσιών υγείας και αποτελεί τον κορυφαίο ιδιωτικό φορέα παροχής ιατρικών υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Περίθαλψης. Ο Όμιλος επικεντρώνεται ιδιαίτερος στην εξέλιξη και ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του, καθώς γνωρίζει ότι μόνο έτσι θα κατακτήσει και την αφοσίωση των πελατών του. Με την εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, ο Όμιλος έχει καταφέρει να ευθυγραμμίσει το Ανθρώπινο Δυναμικό του με τη στρατηγική του, μέσα από επιτυχημένες πρακτικές και στρατηγικές. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι εξυπηρετούν τις στρατηγικές που έχει εφαρμόσει, επιτυγχάνοντας διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική**

Γεωργόπουλος, Ν., 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

### **Ξενόγλωσση**

Armstrong, M., 2009, «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice», 11<sup>th</sup> Edition, Kogan Page.

Armstrong, M. & Taylor, S., 2014, «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice», 13<sup>th</sup> Edition, Kogan Page.

Barney, J., 1991, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», Journal of Management, vol 17, No 1.

Benson, G. S., Young, S. M. & Lawler, E. E., 2006, «High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance», Human Resource Management, 45 (4).

Horwath, R., 2015, «Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values», Strategic Thinking Institute.

Walton, R. E., 1985, «Towards a strategy of eliciting employee commitment based on principles of mutuality, in (eds) R E Walton and P R Lawrence, HRM Trends and Challenges, Harvard Business School Press», Boston, MA.

Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15<sup>th</sup> Edition, Pearson Publishing.

Wood, S., 1996, «High commitment management and organization in the UK, The International Journal of Human Resource Management», 7 (1).

Wright, P. M. & McMahan, G. C., 1992, «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management», Journal of Management, Vol. 18, No. 2.

### **Γ. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

<https://apply.workable.com/bioiatriki/?lng=en>

<https://bioiatriki.gr/>

<https://bioiatriki.gr/omilos/>

<https://bioiatriki.gr/poiotita/>

<https://bioiatriki.gr/exoplismos/>

<https://bioiatriki.gr/anagnorisi/>

<https://bioiatriki.gr/koinoniki-eythini/>

<https://bioiatriki.gr/prolipsi/>

<https://bioiatriki.gr/anthropino-dynamiko/>



## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. Ελληνική βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

Γεωργόπουλος, Ν., 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Γεωργόπουλος, Α., Μαρούδας, Λ. & Πολυχρονίου, Β. Π., 2019, «Σύγχρονο Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ιορδάνογλου, Δ., 2008, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α., 2006, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Χυτήρης, Λ. Σ., 2018, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

### B. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

Alfred, C., 1962, «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise», MIT Press.

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., 2006, «Strategic human resource management: A guide to action», 3<sup>th</sup> Edition, London and Philadelphia, Kogan Page.

Armstrong, M., 2009, «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice», 11<sup>th</sup> Edition, Kogan Page.

Armstrong, M. & Taylor, S., 2014, «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice», 13<sup>th</sup> Edition, Kogan Page.

Armstrong, M. & Brown, D., 2019, «Strategic Human Resources Management: Back to the future?», Brighton, IES Report 517.

Armstrong, M. & Taylor, S., 2020, «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice», 15<sup>th</sup> edition, London, Kogan Page Publishing.

Baird, L. & Meshoulam, I., 1988, «Managing two fits of strategic human resource management», Academy of Management Review, 13 (1).

Barney, J., 1991, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», Journal of Management, vol 17, No 1.

Barney, J. B., 1995, «Looking inside for competitive advantage», Academy of Management Executive, 9 (4).

- Barney, J., & Wright, P., 1998, «On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage», John Wiley & Sons, Inc.
- Barney, J., 2002, «Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2<sup>nd</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R., 1984, «Managing Human Assets», New York, The Free Press.
- Benson, G. S., Young, S. M. & Lawler, E. E., 2006, «High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance», *Human Resource Management*, 45 (4).
- 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. & Purcell, J., 2003, «Strategy and Human Resource Management», 1<sup>st</sup> Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- 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.
- Boxall, P. F., 2013, «Building highly-performing work systems: analyzing HR systems and their contribution to organisational performance», in (eds) Paauwe J, Guest D. E., Wright P. M., *HRM and Performance*, Chichester, Wiley.
- Boxall, P. F. & Purcell, J., 2016, «Strategy and Human Resource Management», 4<sup>th</sup> Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Cabrera, E. F. & Bonache, J., 1999, «An expert HR system for aligning organisational culture and strategy», *Human Resource Planning*, 22 (1).
- Cascio, W. & Boudreau, J., 2012, «Short Introduction to Strategic Human Resource Management», New York, Cambridge University Press.
- 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].
- Delery, J. E. & 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).
- Delery, J. E. & Roumpi, D., 2017, «Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?», *Human Resource Management Journal*, 27 (1).
- Dyer, L. & Holder, G. W., 1988, «Strategic human resource management and planning», in Dyer L (ed.) *Human Resource Management: evolving roles and responsibilities*, Washington DC, Bureau of National Affairs.
- Flamholtz, E. & Lacey, J., 1981, «Personnel Management: Human Capital Theory and Human Resource Accounting», Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A., 1984, «Strategic Human Resource Management», New York, Wiley.

- Grant, R. M., 2008, «Contemporary Strategy Analysis», 6<sup>th</sup> edition, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Hendry, C. & Pettigrew, A., 1986, «The practice of strategic human resource management», *Personnel Review*, 15, (5).
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R., 2006, «Strategic Management: Competitiveness and Globalization», Boston, Cengage Learning.
- Horwath, R., 2015, «Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values», Strategic Thinking Institute.
- Jackson, S. E., Schuler, R. & Rivero, J. C., 1989, «Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices», *Personnel Psychology*, 42.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S., 1995, «Strategic Human Resource Management» Blackwell Science.
- Javidan, M., 1998, «Core Competence: What Does It Mean in Practice?», *Long Range Planning*.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2005, «Exploring Corporate Strategy», 7<sup>th</sup> Edition, Harlow, FT Prentice Hall.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P., 2016, «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», 2<sup>η</sup> έκδοση, Επιμέλεια Έκδοσης: Μυλωνή Β., Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- Kay, J., 1999, «Strategy and the illusions of grand designs», *Mastering Strategy*, Financial Times.
- Kaufman, B., 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).
- KPMG, 2013, «People are the real numbers», KPMG.
- Lepak, D. P. & Shaw, J. D., 2008, «Strategic HRM in North America: looking to the future», *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8).
- MacDuffie, J. P., 1995, «Human resource bundles and manufacturing performance», *Industrial Relations Review*, 48 (2).
- 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).
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W., 2017, «An evidence-based review of HR Analytics», *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1).
- McKelvey, B., 1983, «Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, and Classification», Berkeley, CA: University of California Press.
- Mintzberg, H., 2007, «Tracking Strategies: Towards a General Theory», New York, Oxford University Press.
- Mondy, R. W., Martocchio, J. J., 2018, Επιμέλεια: Βασίλης Κέφης, Δρ, Γεώργιος Θερίου, «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Τζιόλα.
- Newbert, S. L., 2008, «Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*.

- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D. & Lepak, D. P., 2014, «Resource-based perspectives on unit-level human capital: a review and integration», *Journal of Management*, 40 (1).
- Pfeffer, J., 1994, «Competitive Advantage Through People», Boston, Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990, «The core competences of the organization», *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., 1985, «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», The Free Press, New York.
- Porter, M., E., 1990, «The Competitive Advantage of Nations by Michael Porter», The Free Press.
- Purcell, J., 1999, «Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac», *Human Resource Management Journal*, 9 (3).
- Purcell, J., 2001, «The meaning of strategy in human resource management», in Storey J (ed.), *Human Resource Management: A critical text*, 2<sup>nd</sup> edn, London, Thompson Learning.
- Quinn, J. B., 1980, «Strategies for Change: Logical incrementalism, Irwin, Georgetown», Ontario.
- Rousseau, D. M. & Barends, E. G. R., 2011, «Becoming an evidence-based practitioner», *Human Resource Management Journal*, 21 (3).
- Schreyogg, G. & Kliesch-Eberl, M., 2007, «How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization», *Strategic Management Journal*.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E., 1987, «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices», *Academy of Management Executive*, 1.
- Schuler, R. & Jackson, S., 1987, «Linking competitive strategies with human resource management practices», *Academy of Management Executive*, 9 (3).
- Schuler, R., 1992, «Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business», *Organisational Dynamics*, 21 (1).
- Simon, H. A., 1957, «Administrative Behavior», 2<sup>nd</sup> Edition, New York: Free Press.
- Smircich, L., 1983, «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, Sage Publications.
- Tichy, N., Fombrun, C. & Devanna, M., 1982, «Strategic human resource management: the evolution of the field», *Sloan Management Review*, 23 (2).
- Truss, C. & Gratton, L., 1994, «Strategic human resource management: a conceptual approach», *International Journal of Human Resource Management*, 5 (3).
- Walker, J., 1978, «Linking human resource planning with strategic planning», *Human Resource Planning*, 1.
- Walton, R. E., 1985, «Towards a strategy of eliciting employee commitment based on principles of mutuality, in (eds) R E Walton and P R Lawrence, *HRM Trends and Challenges*, Harvard Business School Press», Boston, MA.
- Wang, W., Lin, C., Chu, Y., 2011, «Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business Management*», 6(5).

Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15<sup>th</sup> Edition, Global Edition, Pearson Publishing.

Wood, S., 1996, «High commitment management and organization in the UK, The International Journal of Human Resource Management», 7 (1).

Wright, P. & Snell, S.A., 1991, «Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management», Human Resource Management Review, 1.

Wright, P. M. & McMahan, G. C., 1992, «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management», Journal of Management, Vol. 18, No. 2.

Wright, P., McMahan, G. & McWilliams, A., 1994, «Human resources management and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», International Journal of Human Resource Management. Vol 5, No 2.

Wright, P. M. & McMahan, G.C., 1999, «Theoretical perspectives for human resource management», in Scholker R. S. and Jackson S. E. (eds.), Strategic Human Resource Management, Oxford, Blackwell.

## **Γ. Ιστοσελίδες**

<https://apply.workable.com/bioiatriki/?lng=en>

<https://bioiatriki.gr/>

<https://bioiatriki.gr/omilos/>

<https://bioiatriki.gr/exoplismos/>

<https://bioiatriki.gr/poiotita/>

<https://bioiatriki.gr/anagnorisi/>

<https://bioiatriki.gr/koinoniki-eythini/>

<https://bioiatriki.gr/prolipsi/>

<https://bioiatriki.gr/anthropino-dynamiko/>